

**REFLEXÕES SOBRE AS CONCEPÇÕES CLÁSSICAS DE PODER NAS REDES
INTERORGANIZACIONAIS: UMA PROPOSTA CONCEITUAL PARA FUTUROS ESTUDOS**

***REFLECTIONS ON THE CLASSICAL CONCEPTIONS OF POWER IN THE INTERORGANIZATIONAL
NETWORKS: A CONCEPTUAL PROPOSAL FOR FUTURE STUDIES***

***REFLEXIONES SOBRE LAS CONCEPCIONES CLÁSICAS DE PODER EN LAS REDES
INTERORGANIZACIONALES: UNA PROPOSICIÓN CONCEPTUAL PARA FUTUROS ESTUDIOS***

Roberto Bazanini

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP)
Professor da Universidade Paulista (UNIP) e da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
Endereço: UNIP, R. Dr. Bacelar, 1212, Vila Clementino, CEP: 04026-002. São Paulo, SP, Brasil
Telefone: (011) 5586-4040
E-mail: robertobazanini@gmail.com

Everton Margueiro

Mestrando em Administração pela Universidade Paulista (UNIP)
Técnico em Contabilidade no Instituto Federal de São Paulo (IFSP)
Endereço: IFSP, R. Pedro Vicente, 625, Canindé, CEP: 01109010, São Paulo, SP, Brasil
Telefone: (11) 3775-4539
E-mail: emargueiro@gmail.com

Denis Donaire

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
Endereço: USCS, Av. Goiás, 3400, Barcelona, CEP: 09550-051. São Caetano do Sul, SP, Brasil
Telefone: (11) 4239-3200
E-mail: denisdon@uscs.com.br

Karina Rodrigues Negrão Mendes

Graduanda em Administração pela Universidade Paulista (UNIP)
Endereço: UNIP, R. Dr. Bacelar, 1212, Vila Clementino, CEP: 04026-002. São Paulo, SP, Brasil
Telefone: (011) 5586-4040
E-mail: kanemendes@bol.com.br

Artigo recebido em 10/10/2016. Revisado por pares em 20/11/2016. Reformulado em 02/12/2016.
Recomendado para publicação em 03/12/2016. Publicado em 28/04/2017. Avaliado pelo Sistema
double blind review.



RESUMO

A presente pesquisa reflete criticamente sobre as concepções clássicas do poder, com o objetivo de identificar as principais fontes teóricas do poder utilizadas nos estudos de redes interorganizacionais para, posteriormente, delimitar os elementos conceituais convergentes. Por meio de pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, o problema de pesquisa decorre da falta de clareza constatada no levantamento bibliográfico, sobre quais aspectos do poder as teorias de redes estão associadas. Os resultados indicam que os estudos sobre o poder em redes têm privilegiado os aspectos racionais e econômicos, em detrimento da perspectiva social de redes, cuja visão é horizontalizada. Como contribuição metodológica apresentam-se sete categorias criadas a partir das convergências conceituais entre as perspectivas de poder e as perspectivas teóricas de redes, resultando no desenvolvimento de um modelo conceitual capaz de orientar a compreensão da dinâmica do fenômeno em futuras pesquisas de campo.

Palavras-chave: Abordagens em Redes; Perspectivas de poder; Convergências conceituais; Poder em Redes; Redes interorganizacionais.

ABSTRACT

The research reflects critically on the classical conceptions of power with the objective of identifying the main theoretical sources of power used in the studies of interorganizational networks to later delimit the convergent conceptual elements. Through exploratory and qualitative nature research, the guiding problem stems from the lack of clarity found in the bibliographical survey, about which aspects of power network theories are associated. The results show that studies on power in networks have privileged the rational and economic aspects to the detriment of the social perspective of networks, whose vision is horizontal.

Keywords: Network Approaches; Power Perspectives; Conceptual convergence; Power in Networks; Interorganizational networks.

RESUMEN

Esta investigación reflexiona críticamente sobre las concepciones clásicas del poder, con el objetivo de identificar las principales fuentes teóricas del poder utilizadas en los estudios de redes interorganizacionales. Por medio de investigación exploratoria y de naturaleza cualitativa, el problema de investigación transcurre de la falta de claridad comprobada en la investigación bibliográfica. Los resultados indican que los estudios sobre el poder en redes han dado prioridad a los aspectos racionales y económicos, en detrimento de la perspectiva social de redes, cuya visión es horizontal. Como contribución metodológica se presentan siete categorías creadas desde las convergencias conceptuales entre las perspectivas de poder y las perspectivas teóricas de redes, resultando en desarrollo de un modelo conceptual capaz de orientar la comprensión de la dinámica del fenómeno en futuras investigaciones de campo.

Palabras-clave: Abordajes en Redes; Perspectivas de poder; Convergencias conceptuales; Poder en Redes; Redes interorganizacionais.

1 INTRODUÇÃO

As publicações sobre redes interorganizacionais cresceram acentuadamente nas últimas décadas, por contribuírem à compreensão da complexidade das relações e interações que exercem nos objetivos das organizações (GRANDORI; SODA, 1995; GRANOVETTER, 1985; MITCHELL, 1971; NOHRIA; ECCLES, 1992), e por reconhecerem que os paradigmas sociais evoluem e passam por mudanças decorrentes de contínuos avanços tecnológicos empregados em diferentes atividades produtivas (CASTELLS, 1999, 2012).

Da complexidade desses estudos, diversas perspectivas desdobraram-se, emergindo conceituações teóricas que se caracterizam por distintas lentes de análises sobre os fenômenos estudados, como as perspectivas Social, Racional e Econômica de Redes, cujos estudos evoluíram na intenção de contribuir pela compreensão da dinâmica de fenômenos que envolvem a contribuição e influência dos atores à emergência, desenvolvimento e declínio das redes (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008). Dentre esses fenômenos, destaca-se o constructo do poder, cujos autores clássicos convergem ao considerá-lo uma variável importante para produção de pesquisas, por entenderem como fenômeno relevante para o avanço dos estudos de redes (CASTELLS, 2012; KRAUSZ, 1988; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Entretanto, apesar do reconhecimento e importância dada à variável poder nos estudos de redes, o fenômeno ainda é pouco mencionado ou, até mesmo, negligenciado nas pesquisas de caráter acadêmico, pois ainda se investigam, com maior ênfase e profundidade, as variáveis da confiança, cooperação e comprometimento como aspectos relacionais das redes, e sobre suas influências nos resultados, como a interativa dinâmica entre a competição e a coopetição (CASTELLS, 2012; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016). Dentre os trabalhos mais recentes publicados no Brasil, por exemplo, podem-se destacar Alves e Meireles (2013), que enfatiza as possibilidades que se apresentam para construção de uma rede solidária; Oliveira (2013), ao debater a coopetição na rede de pesquisadores brasileiros em Administração; Silva, Gaspar e Farina (2015), ao discorrer sobre ganhos competitivos em redes de cooperação; e Tana *et al.* (2017), ao ressaltar a importância das redes sociais como geradoras de capacidades nas

cooperativas.

Os estudos bibliométricos sobre artigos publicados sobre redes interorganizacionais também indicam que ainda há falta de consenso entre os pesquisadores: possivelmente em decorrência da *generalidade com que o tema tem sido tratado, nos diversos campos do saber, por diferentes perspectivas empíricas, teóricas e metodológicas mensuração*, dificultando sua compreensão e mensuração (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016).

Dentre os inúmeros autores que buscaram trazer consenso às teorias de poder, Galbraith (1999) concebe que ele pode ser dividido em duas dimensões: o coercitivo e o não coercitivo. Nesta concepção, o poder tende a se manifestar no espaço e no tempo, ora de forma mais branda, ora de forma coercitiva, representado por inúmeros arranjos sociais e, portanto, também nas relações entre atores de uma rede (GALBRAITH, 1999). Essas perspectivas corroboram com os pressupostos sobre o estudo do poder, pelas visões de Maquiavel (1994) e dos contratualistas (HOBBS, 2003; LOCKE, 1999; ROUSSEAU, 1999).

Essas abordagens estão consoantes em relação à racionalidade da escolha, onde a intencionalidade do agente constitui elemento determinante.

Comumente, a dimensão coercitiva do poder relaciona-se às teorias da Racionalidade Plena de Clemen (1992); e da Dependência de Recursos, conforme Pfeffer e Salancik (2003). Como exemplos da ação presentes em grupos ou indivíduos, há a possibilidade de *A* reter ou monopolizar recursos os quais *B* necessita, gerando maior necessidade em *B* e maior poder em *A* (CLEMEN, 1992; ELIAS, 1994; GALBRAITH, 1999; PFEFFER; SALANCIK, 2003). Neste sentido, a lateralidade das produções acadêmicas sobre o poder em redes tem considerado aspectos coercitivos, contribuindo mais pelas Abordagens Racional e Econômica, o que talvez também justifique a sua difícil mensuração nos estudos (GIGLIO; PUGLIESE, SILVA, 2012; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016), por negligenciar a Abordagem Social de Redes.

A falta de consenso sobre o constructo poder permite amplo espaço para estudos que busquem, por exemplo, definições conceituais convergentes, decorrentes de possíveis

associações entre os tipos de poder e as principais teorias de Redes. Assim, em face da constatação desta lacuna, partiu-se de premissas como afirmativas orientadoras, que estabeleceram o fio condutor do presente trabalho.

Assim, o problema da pesquisa decorre da constatação da falta de clareza conceitual na literatura sobre quais os tipos de poder estão associados às teorias de redes, e do reconhecimento dos autores quanto à difícil mensuração do fenômeno nos estudos de redes. Do problema emerge a questão central do presente estudo: quais associações podem se estabelecer entre as concepções clássicas de poder e as teorias de redes? Como contribuição, o estudo objetiva identificar possíveis categorias, generalizáveis quanto ao nível de análise, e as respectivas definições conceituais que esclareçam as dominâncias do poder em redes, capazes de orientar a identificação do fenômeno em estudos de campo.

O estudo inicia-se com esta seção, discutindo o problema da falta de consenso de estudos sobre poder em redes, decorrente das diferentes perspectivas aplicadas. Prossegue com a Fundamentação Teórica sobre as cinco perspectivas do poder e o poder em Redes. Na metodologia apresenta-se o protocolo da investigação e condução operacional do estudo. Na Análise dos Resultados, apresenta-se a lista das definições conceituais do poder em redes para, na última seção, serem mencionadas as Considerações Finais, os limites e as sugestões de estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas ciências sociais, o conceito poder além de ser um termo *guarda-chuva*, que possui caráter paradoxal, uma vez que apresenta significado único e comumente aceito, como esclarece Mintzberg (1983, p.1, grifos do autor).

[...] todos parecem saber o que é (o poder) exceto os *experts*. Eles debatem sobre as definições interminavelmente, e também sobre como difere da influência, do controle, da autoridade, etc. Entretanto, as pessoas comuns parecem não ter problema com o conceito. Elas sabem o que significa ter poder.

Etimologicamente, a palavra *poder* provém do francês *pouvoir*, derivado do latim *potestas* ou *potentia*, que significa habilidade (MILLER, 1991). Ou seja, corresponde à noção

de habilidade como elemento central do poder. Nas Ciências Sociais, a maioria dos significados agrupam-se em torno do poder como a habilidade ou capacidade para fazer ou agir, como uma força, como autoridade delegada, como ascendência e controle, e como uma forma de energia, que pode ser sintetizada e decomposta em cinco perspectivas básicas com seus respectivos desdobramentos.

Perspectiva 1. O poder como resultante da vontade do sujeito. O poder definido como a “capacidade de um agente de obter alguma coisa” (HINDES, 1982). Em seus desdobramentos, pode envolver três aspectos essenciais do relacionamento humano: o poder como a habilidade ou capacidade de escolher (CUMING, 1981); o poder como a capacidade de fazer com que o trabalho seja feito (HILLMAN, 1995); e o poder como a capacidade de que as coisas sejam feitas (DILENSCHNEIDER, 1994).

Também o poder pode ser percebido como todos os meios empregados para controlar aspectos de seu ambiente, incluindo uns aos outros (HOULT, 1969), que se desdobra em poder como a habilidade de exercer um grau de controle sobre pessoas, coisas e eventos (HOLLANDER, 1985), ou mesmo como a habilidade de se obter tudo o que se quer do ambiente, considerando o que está disponível (KARP, 1996).

Outro aspecto concebe o poder como a probabilidade de um ator, em um relacionamento social, estar na posição de fazer a sua vontade, apesar de encontrar resistência (WEBER, 1947). Isto se desdobra em capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar nossas ideias ou planos, ao permitir que se faça os outros fazerem o que se quer que eles façam (GREINER; SCHEIN, 1988), ou mesmo ao se referir a qualquer causa de qualquer mudança no comportamento de um ator, a qual possa ser atribuída ao efeito de outro ator (ZELDITCH, 1992). Enfim, na perspectiva da vontade do sujeito, o poder está em determinar, até certo ponto, o comportamento dos outros, ou direcionar o comportamento dos outros (MULDER, 1977).

Perspectiva 2. O poder como função do relacionamento líder-liderado, portanto, contrariamente à visão do poder decorrente da vontade do sujeito. A liderança não é função do líder, visto que sem seguidores não poderia haver líderes; então, não se considera a vontade do indivíduo como o centro do poder. O poder nunca é propriedade de um

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

indivíduo, mas pertence a um grupo e permanece enquanto o grupo existe. Sem grupos não há poder (ARENDDT, 1970). Assim, o poder decorre da interação dos sem poder com os poderosos, com ambas as partes contribuindo para a sua existência (FAY, 1987).

Perspectiva 3. O poder como elemento além da ação ou influência dos seres humanos. Em seus desdobramentos, engloba ênfase na estrutura ou no discurso. No primeiro caso, o poder pode ser definido como a capacidade reprodutiva ou transformadora que possuem as estruturas sociais, a qual existe independentemente da vontade de atores independentes (JARY; JARY, 1991). No segundo, o poder não é uma instituição e ou uma estrutura, nem uma força que se possui; é o nome que se atribui a uma situação estratégica complexa em uma sociedade particular (FOUCAULT, 1979). Ou mais especificamente, as relações de poder não podem ser estabelecidas, consolidadas nem implementadas sem a produção, acumulação, circulação e funcionamento do discurso (FOUCAULT, 1987).

Perspectiva 4. O poder entendido como uma potência ou energia espiritual. Esta concepção emana das filosofias orientais, das religiões e das tradições esotéricas. Em outras palavras, o poder é uma forma de energia que surge do relacionamento com o universo (SPENCER, 1993), ou mesmo, o poder caracteriza-se pelas energias espirituais imanentes em fenômenos naturais, lugares, objetos e pessoas (MCLEISH, 1993).

Perspectiva 5. O poder como humanismo pragmático. Nesta vertente, o poder é entendido pela velocidade com que se pode declarar o impossível *possível*, e tornar essa *possibilidade* realidade (GOSS, 1996); ou mesmo, o poder é como o indivíduo controla o seu próprio poder, é energia em uso (BROOM; KLEIN, 1995). Ou ainda, o poder é o *desabrochar* da experiência (FOLLET, 1942). Nessa perspectiva estão presentes as quatro formas de poder, formando uma miscelânea de aspectos.

É interessante observar que os autores citados nessas cinco perspectivas clássicas sobre o poder enunciaram suas respectivas teorias que serviram de base e fundamento para os estudos sobre redes de interorganizacionais, e tiveram a maior parte de suas publicações em forma de livros e, curiosamente, até a década de 90¹.

¹ Atualmente, o artigo sobre poder de Emerson (1962), portanto, escrito há mais de cinco décadas, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

Dentre os estudiosos que se inspiraram nesses autores clássicos que buscaram trazer consenso ou mesmo caracterizar o elemento poder na existência social, Galbraith (1999) concebe metaforicamente que o fascínio pelo tema se faz pelas possibilidades que se abrem para observação da vida cotidiana. Em sua perspectiva, o poder pode ser dividido em duas dimensões: o poder coercitivo e o poder não coercitivo.

No primeiro, ressalta o poder condigno; no segundo, o poder compensatório e o poder condicionado. O poder condigno constitui a essência do poder coercitivo, no qual a imposição de uma vontade ocorre 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). O poder compensatório propõe recompensas em suas diversas formas: seja por meio de um pagamento, onde o subordinado renuncia à própria preferência ou vontade; seja trocando-o pela recompensa prometida (GALBRAITH, 1999). O poder condicionado ocorre por intermédio de aspectos, que podem ser, algumas vezes, deliberadamente cultivados, como pela persuasão, a educação, ou até mesmo pelo compromisso social. Portanto, 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).

Essa perspectiva corrobora com os pressupostos sobre a variável *poder*, propostos originariamente entre os séculos XVI e XVIII (período do Renascimento e do Iluminismo na Europa), como na visão pragmática das *razões do Estado* (MAQUIAVEL, 1994), e na visão contratualista (HOBBS, 2003; LOCKE, 1999; ROUSSEAU, 1999), passando pelo enfoque estrutural (FOUCAULT, 1987), até a ênfase na psicologia social (FRENCH; RAVEN, 1959), por conceberem o poder como fruto das relações e que, portanto, não pode ser considerado um fato posto e isolado, mas um fenômeno relacional, que faz parte das interrelações humanas e está relacionado a fatores existenciais, como forma de origem, fonte e fruto das relações. Nessa concepção, o poder tende a se manifestar no espaço e no tempo, ora de forma mais branda, ora de forma mais coercitiva, especialmente pelos arranjos sociais entre pessoas, organizações e redes.

curiosamente, é um dos mais acessados no Google, com mais de 7.800 citações.

As teorias clássicas de redes interorganizacionais explicam, de modo convergente, que sua formação tem por objetivo o fortalecimento das organizações (GRANDORI; SODA, 1995); e pela perspectiva social, por exemplo, que a criação e desenvolvimento das redes dependem, primeiramente, que os atores envolvidos estejam harmonizados, e que voluntariamente a elejam como um ambiente de convívio coletivo, visando a objetivos comuns (CASTELLS, 1999). Com o advento da globalização, estes estudos avançaram em compreender a dinâmica das relações sociais e as interações que influem sobre os desígnios das organizações (CASTELLS, 1999; 2012; NOHRIA; ECCLES, 1992).

Outros desdobramentos revelam-se importantes contribuições ao universo acadêmico, pela compreensão da dinâmica dessas interações e pela intenção de identificar e descrever a contribuição dos atores envolvidos através das categorias: Confiança, Cooperação e Comprometimento (GIGLIO, 2008; WEGNER *et al.*, 2011), como fatores que influenciam o surgimento, o desenvolvimento e o declínio das redes, incluindo, dentre esses fatores, as relações de poder (GRANOVETTER, 1985; GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012).

Entre os teóricos mais citados, quando o assunto redes se encontra associado ao tema do poder, encontram-se Foucault (1979), French e Raven (1959), Raven (1992), Krausz (1988) e Zaheer, Gözubüyük e Milanov (2010), por suas importantes contribuições à academia (SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016).

As principais convergências teóricas que fundamentam os estudos do poder associados à perspectiva da Abordagem Social de Redes estão ligadas às relações sociais como aspectos que influenciam as decisões da rede; cria relações de interdependência entre os atores, por um processo de amadurecimento do capital social e de cooperação mútua que, por sua vez, desenvolve a confiança e limita o comportamento oportunista (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012; GRANOVETTER, 1985; KLEIN; PEREIRA, 2016; ROMAGNOLO; DUTRA; LIMA, 2016; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Nesta perspectiva, a emergência e o desenvolvimento das redes dependem da existência de sinais que fortalecem e dimensionam estas interações. Para Satyro, Telles e Giglio (2014), o poder, como um dos sinais destas relações, mostra-se como elemento "indissociável às questões de soluções de assimetrias e de interdependência" (SATYRO; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017).

TELLES; GIGLIO, 2014).

Para Lin (2008), o poder corresponde a um elemento subjacente às fontes de capital social pela busca entre os atores da rede para conquistar riqueza, status, reputação e, desta forma, manter-se aventurado e mais propenso a cooperar pelos desígnios comuns da rede.

Segundo Krausz (1988), o conceito do poder pessoal considera a confiança e a cooperação como aspectos que potencializam a autoconfiança, decorrente de trocas sociais entre os atores e do próprio indivíduo, através das forças de sua personalidade, experiência, vivência e conhecimentos.

Em sentido próximo, Romagnolo, Dutra e Lima (2016), ao fundamentarem as categorias da confiança, oportunismo e da ordem como elementos antecedentes e causais à imersão, citam Granovetter (1985) para referenciar que as relações sociais em redes tendem à produção de mais imersão entre os atores e, conseqüentemente, ao desencorajamento do oportunismo.

Ainda em relação à imersão, em pesquisa realizada sobre interdependência entre redes e empresas, Klein e Pereira (2016) observaram existir uma gradação inversa; ou seja, na medida em que a rede se desenvolve, a dependência de recursos diminui; enquanto para as empresas em si, a dependência à rede aumenta; o que reforça o entendimento de que as relações sociais fortalecem as dimensões que sinalizam a diminuição do oportunismo.

Zaheer, Gözubüyük e Milanov (2010) consideram o poder como um dos pilares teóricos representados por quatro mecanismos que fundamentam as pesquisas de redes, através de investigações que dimensionam os sinais de emergência e desenvolvimento das redes interorganizacionais como fontes causais e de efeito: 1. acesso a recursos; 2. confiança; 3. poder e controle; e 4. sinalização.

Esses quatro mecanismos inter-relacionam-se de modo que a dimensão do poder torna-se, também, categorizada de modo transversal aos mecanismos teóricos de acesso a recursos, confiança e sinalização. Considera-se que a dinâmica das relações de poder pode aumentar ou diminuir a força da rede, através de ações ou fontes internas ou externas, conforme os conceitos teóricos dos *laços fortes e fracos* (GRANOVETTER, 1973); dos *buracos* Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

estruturais, onde se verifica o posicionamento dos atores na rede, conforme Burt (1992); e quando atores menos influentes, com o auxílio e associação a agentes externos, influem no posicionamento dominante de outro ator maior da rede (BAE; GARGIULO, 2004).

Essas características e formas de interação geram o aumento da eficiência e diminuição dos custos de transação, conforme Beamishe Lupton (2009), podendo determinar que as relações mutuamente comprometidas garantam a inserção social (FERRAZ; CAVEDON, 2008); sinalizam acesso a recursos e aumento da competitividade, confiança e cooperação e, conseqüentemente, o aumento da conexão social interorganizacional entre os atores (MACIEL; CAMARGO, 2015). Ainda pode ser analisada por diferentes perspectivas (como as Abordagens Social; Racional e Econômica de Redes) e por diferentes níveis de análise, sendo a Díade - a relação entre dois atores; o Ego - a relação entre o ator e o Grupo; e a Rede - a relação entre todos os atores (ZAHEER; GÖZUBÜYÜK; MILANOV, 2010).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho faz uma tentativa de construção de definições conceituais para estudos do poder em redes, amparado pela associação das teorias clássicas do constructo do poder às teorias clássicas de redes, visando a consolidar as bases conceituais convergentes de cada escola, e com o objetivo de orientar futuros estudos de campo.

A base dessa condução foi operacionalizada adotando, como referência, os estudos de Yin (2010), por considerar que as premissas e proposições emergem da análise da literatura. Assim, deve sintetizar os conceitos clássicos do poder e de redes, de forma a contribuir para construção metodológica do estudo.

Desta forma, foi realizada pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar livros e artigos que discorrem sobre os aspectos causais acerca do poder e redes. Inicialmente atentou-se para que os filtros do levantamento para os temas poder e redes fossem convergentes ao estudo, considerando, inclusive, seus aspectos subjacentes, tais como: oportunismo; controle; capital social; interdependência ou imersão; solução de assimetrias; governança, confiança e cooperação como sinais de controle, emergência e manutenção das

redes.

Posteriormente, dada a constatação de livros publicados sobre poder acentuadamente até a década de 1990, e a pequena quantidade de artigos encontrados, também se considerou, para seleção dos artigos, aqueles que remetessem ao tema, mesmo quando os autores utilizassem de outras terminologias para tratar dos poderes (coercitivo e relacional), tais como: poder sobre; poder com; poder de autopercepção e o poder de compensação, por intermédio da leitura dos títulos e dos resumos dos artigos filtrados na pesquisa. Os temas também se mostraram relativizados pelas Abordagens Racional e Econômica de Redes, que não trazem consenso e especificidade quanto aos tipos de poder possivelmente praticados nas redes, restando necessidade de tratamento maior para a perspectiva da Abordagem Social de Redes.

A revisão realizada em janeiro de 2017 foi direcionada por filtros com o objetivo de alcançar o conjunto de artigos que tratassem o constructo poder pela aproximação teórica ou pela associação aos conceitos clássicos de Redes, para auxiliar a escolha de categorias e definições conceituais dos poderes coercitivo e relacional de redes. A busca foi realizada nos portais *PROQUEST* e *CAPES*, para o período de dez anos, entre 2007 a 2016, com os termos *Power in Network*, retornando 7758 artigos.

Desse modo, o número expressivo de dados confirmou a existência de periódicos relacionados às áreas como tecnologia da informação, engenharias e biológicas, exigindo novos filtros. Assim, foi realizado novo filtro nas bases de dados, por periódicos das Ciências Sociais Aplicadas, para evitar que outras áreas do conhecimento viessem a pesquisa, reduzindo para 528 artigos. Como filtros subjacentes, também foram excluídos do assunto temas relacionados às políticas públicas; guerras; estrutura social de nações; feminismo; ativismo; comportamento sexual e cuidados com saúde; história comportamental; humanitarismo e empoderamento; e mantido temas como poder; governança; conhecimento; estrutura organizacional; desenvolvimento econômico e capital social, retornando 51 artigos.

Os termos e filtros propostos foram utilizados para que surgissem nos títulos e nas palavras-chave, seguindo-se pela leitura dos resumos. Contudo, não foram identificados

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

registros claros de estudos que tratassem ou buscassem uma perspectiva pacificadora, pela aproximação ou associação entre os tipos de poder às teorias de redes.

Diante dessa constatação, ou seja, da falta de estudos que tratassem da associação entre os temas (poder e redes), redirecionou-se a pesquisa por artigos que buscassem tratá-los como estudos causais do fenômeno. O objetivo também converge com o trabalho, pois procurou identificar as principais fontes teóricas do poder utilizadas nos estudos de redes para, então, delimitar os elementos conceituais convergentes mais utilizados pelos autores.

Assim, uma nova busca de dados por artigos convergentes ao estudo foi realizada nos portais *PROQUEST* e *CAPEL*. Os filtros utilizados pelas palavras-chave *Power* e *Network* seguiram os mesmos filtros do primeiro levantamento, sendo encontrados 34 artigos internacionais e 18 nacionais e, escolhidos pela convergência deste estudo, 11 e 06, respectivamente.

4 RESULTADOS

Constatou-se que o termo poder, na análise de redes, teve seu auge até os anos 90, sobretudo na Sociologia. Após essa década, o conceito foi, por vezes, substituído pelo termo *agência* ou *governança*, ou mesmo *liderança* que, de certa forma, podem ser considerados sinônimos do termo poder.

A revisão identificou o levantamento realizado por Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016), que dimensionaram que as tendências das pesquisas que tratam do poder em redes consideram, como principais abordagens teóricas, os estudos de French e Raven (1959), associando as fontes de poder às teorias clássicas de redes, como a teoria de trocas e recompensas; dependência de recursos; e custos de transação, estando relacionadas aos poderes coercitivo, legitimado e de recompensa (OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016).

Os autores também consideram as críticas e avanços do modelo proposto por French e Raven, citando os estudos de Meehan e Wright (2012) como referência para enfatizar que os níveis de análise desta teoria, cujas transações, originalmente, limitavam-se meramente às relações individuais, transcenderam para níveis organizacionais, sendo viáveis aos estudos *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

de redes, de maneira sistemática e multinível, conforme Zaheer, Gözubüyük e Milanov (2010). Desta forma, afirmam serem poucas as abordagens relacionadas às teorias que indicam convergência aos poderes referente e especialista (FRENCH; RAVEN, 1959; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA 2016).

Em síntese, as tendências verificadas a partir das análises contribuíram para compreender que o fenômeno do poder em estudos de redes vem sendo tratado com maior ênfase às características coercitivas, comuns nas relações hierárquicas e onde se configuram agentes centralizadores de informações, recursos e tecnologias (KRAUSZ, 1988; GRIFFIN, 1996). A Quadro 1 reflete esta tendência, adaptada a partir dos estudos de Giglio, Pugliesi e Silva (2012), Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016), e Satyro, Telles e Giglio (2014).

Quadro 1 - Tendência verificada nos artigos que tratam do tema poder em redes nos últimos 10 anos

Teorias Clássicas de Redes		Clemen (1992); Pfeffer e Salancik (2003)	Pfeffer e Salancik, (2003); Williamson (1975, 1981)			Castells (1999, 2012); Nohria e Eccles (1992)
			Dependência de Recursos	Trocas e Recompensas	Custos de Transação	
Fontes de Poder						
French e Raven (1952)	Coercitivo	12	4	2	-	
	Legítimo	4	1	1	-	
	Recompensa	6	1	0	-	
	Especialista	2	1	1	<i>Não mapeado</i>	
	Referente	0	0	0	<i>Não mapeado</i>	
Benfari, Wilkinson e Orth (1986)	Grupo	<i>Não mapeado</i>	<i>Não mapeado</i>	<i>Não mapeado</i>	<i>Não mapeado</i>	
Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979)	Conexão	-	-	-	<i>Não mapeado</i>	
Raven (1992); Foucault (1979)	Informação	-	-	-	<i>Não mapeado</i>	

Fonte: Adaptado de Giglio, Pugliesi e Silva (2012); Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016); e Satyro, Telles e Giglio (2014).

Conforme se verifica na Quadro 1, estes estudos revelaram que as perspectivas teóricas da Abordagem Racional e da Econômica de Redes estão entre as perspectivas temáticas mais encontradas em pesquisas que tratam do poder em redes, havendo menor abordagem para as concepções da Abordagem Social de Rede. Desta forma, constatou-se que os estudos acerca do poder em redes vêm se tornando de difícil mensuração, sendo necessário pesquisar além da dimensão coercitiva, relacionada às abordagens racional e a econômica de redes. Também, a dimensão relacional do poder, cujas características são

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

mais moderadas e horizontalizadas, como se verifica nos poderes Referente, por French e Raven (1952); Poder de Grupo, conforme Benfari, Wilkinson e Orth (1986); Poder de Conexão, de acordo com Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979); e Poder de Informação, por Raven (1992), da Quadro 1, já mostrada, para associá-los às teorias de redes.

Ainda se constataram controvérsias no entendimento das vertentes propostas, mormente quando o tema do poder em redes recebe terminologias distintas, mesmo quando se referem às mesmas bases conceituais da literatura. Enquanto para Giglio, Pugliesi e Silva (2012), os estudos que concentram pesquisas sobre o tema do poder em redes se relacionam às abordagens racional e econômica de redes; para Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016), o tema do poder em redes é tratado pelas mesmas fontes de teorias clássicas de redes, no entanto, atribuem os termos exatos das teorias de base, pois relacionam o poder em redes às teorias da racionalidade plena; de trocas e recompensas; dependência de recursos; e custos de transação (CLEMEN, 1992; PFEFFER; SALANCIK, 2003; WILLIAMSON, 1975; 1981).

Essas diferentes formas de discutir o tema exigiram maior atenção para realização das análises dos artigos pesquisados. Então, como recurso didático, na presente pesquisa, os termos foram consolidados para adoção de uma nomenclatura comum, conforme Giglio, Pugliese e Silva (2012), a fim de privilegiar o entendimento único das teorias de base, e as respectivas contribuições dos autores, conforme Quadro 2.

Quadro 2- Exemplos das diferentes terminologias das abordagens teóricas nos artigos de redes

Tratamento Teórico de Redes (Oliveira; Sacomano e Boaventura 2016)	Teóricos Convergentes de Redes	Tratamento Teórico de Redes Giglio; Pugliese e Silva (2012)
Dependência de Recursos →	Pfeffer e Salancik (1978) Clemen (1992)	← Abordagem Racional de Redes
Teoria de Trocas e recompensas →	Grandori e Soda (1995)	← Abordagem Racional e Econômica de Redes
Teoria dos Custos de Transação →	Williamson (1981)	← Abordagem Econômica de Redes

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Essas constatações permitiram aventar as três premissas descritas na introdução: que os pensadores contratualistas do período iluminista, a visão estruturalista foucaultiana e a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

perspectiva social da influência podem propiciar fontes fidedignas para a sistematização dos estudos de poder em redes; que os poderes coercitivo e relacional são indissociáveis, uma vez que podem ser considerados complementares; e que os teóricos de redes não privilegiam o aspecto proposto pela abordagem social, sendo mencionadas, com frequência, as abordagens racional e econômica.

A confirmação dessas premissas básicas, por meio da pesquisa bibliográfica, constituiu-se em ponto de apoio para a análise crítica e discussão na busca do estabelecimento de conceitos convergentes entre os poderes (relacional e coercitivo) e as principais perspectivas de redes, que resultaram na Adoção do Modelo Teórico perseguido que, pela condução operacional do estudo, se materializou na Figura 1, constante na seção Análise dos Resultados.

Tendo por base os dados da pesquisa preliminar, por meio de estudo exploratório e de natureza qualitativa, o problema emergiu em decorrência da constatação da falta de clareza na literatura sobre quais tipos de poder que as teorias de redes estão associadas, com a seguinte questão central: quais associações podem se estabelecer entre as concepções clássicas de poder e as teorias de redes? As inferências sobre essa questão central tendem a confirmar ou não as premissas inicialmente aventadas e, concomitantemente, a possibilidade de estabelecer definições conceituais para propor um construto inicial sobre o poder nas abordagens em rede.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao final do aprofundamento da pesquisa bibliográfica, tendo como foco o estudo do poder relacional e coercitivo associado às teorias clássicas de redes, as três premissas básicas inicialmente propostas puderam ser confirmadas, como apresentadas na Quadro 3.

Quadro 3 - Premissas Básicas

1. O poder coercitivo e relacional são indissociáveis, uma vez que podem ser considerados complementares;
2. Os pensadores contratualistas propiciam fontes fidedignas para a sistematização dos estudos de poder em redes;
3. Para orientar a identificação do fenômeno no campo, as perspectivas de poder devem estar associados às perspectivas de redes, já que os teóricos de redes tendem a não privilegiar o aspecto proposto pela abordagem social, sendo mencionadas, com frequência, as abordagens racional e econômica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

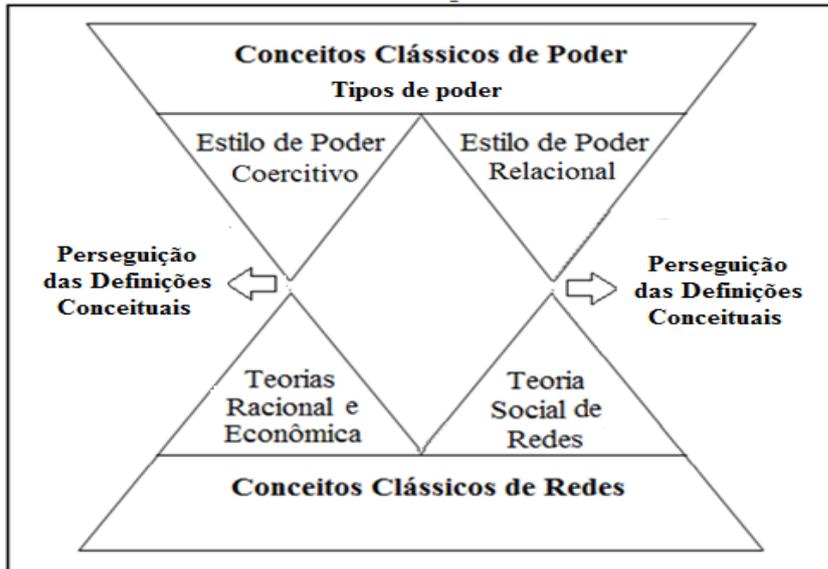
Em relação à primeira premissa, a aproximação dos conceitos clássicos do poder com as teorias de redes justificam-se pelo princípio da indissociabilidade do conhecimento referente aos estudos do emprego do poder manifestados nos períodos do Renascimento (séc. XV e XVI) e Iluminismo (séc. XVII e XVIII); comparativamente às estratégias modernas para se alcançar, seja pela coerção ou persuasão, os agentes envolvidos em determinado contexto. Comumente, os autores que tratam das teorias do poder em estudos de redes não reconhecem, de maneira clara que, no campo empírico, o fenômeno pode se manifestar de duas formas, isto é, de modo coercitivo e relacional. Esta constatação se verifica claramente na Quadro 1, que foi adaptada e extraída a partir dos estudos de Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016) e Satyro, Telles e Giglio (2014).

Em relação a segunda e terceira premissas, os resultados também indicam que possivelmente não existam estudos de redes que tratam dos tipos de poder (relacional e coercitivo) associados, respectivamente, às teorias de redes para determinar, no campo empírico, a dominância de poder que prevalece. Isto reforça a justificativa deste estudo, em procurar estabelecer categorias e definições conceituais, que contribuam constatar, em pesquisas de campo, as possíveis dominâncias do poder.

Como mencionado anteriormente, constatou-se, de um lado, que os artigos pesquisados sobre poder em redes caracterizam-se pela negligência dos aspectos propostos pela abordagem social, sendo mencionados, com frequência, aspectos relacionados às abordagens racional e econômica. Assim, de outro lado, estudar o poder isoladamente pela teoria da Abordagem Social de Redes, reduziria a pesquisa a uma epistemologia igualmente fragmentada, limitada e simplista das relações sociais analisáveis.

Nesta linha de raciocínio, a pesquisa, a partir das análises desses documentos, foi direcionada para a identificação dos tipos de poder (coercitivo e relacional) associados às perspectivas de redes, adotando a condução operacional do estudo, conforme se verifica na figura 1:

Figura 1 - Adoção do Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Consoante aos tipos de poder coercitivo e poder relacional, dentre os pensadores contratualistas, Hobbes recomendava o emprego radical do poder coercitivo, ao privilegiar a força do Estado dominando o instinto destrutivo, controlando o estado de guerra e mantendo a ordem, visto que *o homem é o lobo do homem*.

Locke, por sua vez, buscou minimizar esta coerção absoluta pela possibilidade de os governados escolherem seus representantes, adotando, como princípio, que o Estado existe não porque o homem é o lobo do homem, mas em função da necessidade de uma instância superior para controlar os interesses.

Em oposição ao absolutismo de Hobbes e a moderação de Locke, Rousseau considerava a liberdade humana pelo reconhecimento do instinto comunitário e solidário: reconhece a necessidade de participação coletiva, e que todo o poder emana do povo e em seu nome deve ser exercido, sendo o governante nada mais que a simples representação e extensão do povo.

Assim, entre os contratualistas, torna-se evidenciado o predomínio do poder coercitivo em Hobbes; o poder coercitivo integrado ao poder relacional em Locke; e em Rousseau, o predomínio do poder relacional.

Em sentido próximo ao pensamento de Rousseau, La Boetie (1982), ainda no período renascentista, já enfatizava que o poder se estabelece pela submissão do povo ao soberano, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

como resultado de sua própria vontade de se tornar um alienado popular, da cumplicidade em gerar o próprio sofrimento e perpetuar-se na relação de servidão. As concepções de Rousseau e La Boetie, que caracterizam o poder como elemento menos coercitivo, mais compartilhado e mutuamente aceito, foi denominado por Foucault (1979) como poder relacional. Esta forma de poder se caracteriza por laços de proximidades e relações horizontais, relacionada às teorias da Abordagem Social de Redes.

Pela perspectiva da abordagem social de redes, o núcleo das pesquisas prioriza investigar as alianças estratégicas entre empresas que figuram como atores de uma rede, reconhecendo que suas conexões nascem a partir de relações sociais horizontais (CASTELLS, 1999; 2012). Também se considera que possam emergir de interesses e objetivos coletivos comuns, e da necessidade de troca de informações, visando maior agilidade (FOUCAULT, 1979). Estas concepções reforçam que as alianças são estabelecidas com o objetivo de fortalecer as organizações (GRANDORI; SODA, robertobazanini@gmail.com, robertobazanini@gmail.com), uma vez que, no mundo globalizado, as organizações tendem à crescente necessidade de se unirem pela manutenção de sua coexistência no ambiente de negócios, ainda que sejam concorrentes entre si (NOHRIA; ECCLES, 1992).

Os estudos da dinâmica e influência dessas relações são impulsionados pelas variáveis cooperação e confiança (GIGLIO; PUGLIESI; SILVA, 2012), como instrumentos subjacentes e de apoio à abordagem social, para análise dos arranjos e interações em redes interorganizacionais (GIGLIO; PUGLIESI; SILVA, 2012; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Para Grandori e Soda (1995), por exemplo, a busca por recursos tenciona a emergência de alianças estratégicas e impulsiona a cooperação. Já a variável confiança, segundo Granovetter (1985), enfoca o compartilhamento contínuo de informações de interesses comuns, cria interdependência, e limita comportamentos oportunistas. As convergências mais claras à perspectiva teórica da Abordagem Social de Redes relacionam-se aos teóricos clássicos de poder, dentre as quais se destacam os escritos humanistas de Rousseau (1999) e La Boetie (1982), por considerarem o poder como exercício da liberdade humana, e pelo reconhecimento do instinto comunitário, solidário e da necessidade de

participação coletiva. Os autores contemporâneos mais citados evoluíram com teorias sobre o constructo do poder que também acompanham estas diretrizes: Foucault (1979), pelo poder horizontal, compartilhado e coletivo; French e Raven (1959) pelas fontes de poder *referente e especialista*; Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979) pela teoria da *liderança situacional* e o acréscimo à teoria de French e Raven do poder *conexão*; e por Benfari, Wilkinson e Orth (1986) pelo acréscimo às fontes do poder *grupo*.

Para estes autores, somente a aceitação, admiração e o respeito do subordinado garantem a perpetuidade e legitimidade do poder, pois a autoridade é construída sob a obediência consentida dos oprimidos como estratégia oculta, sem violência e de colaboração voluntária.

Essas concepções encontram respaldo e podem ser observadas pelas teorias clássicas de Redes, especialmente pela perspectiva da Abordagem Social de Redes, como nos estudos de Mitchell (1971); Granovetter (1985); Nohria e Eccles (1992); Grandori e Soda (1995); e Castells (1999; 2012).

O poder relacional coletivo, regido por relações mútuas, converge, portanto, com os clássicos de Rousseau (1999), e pelo poder moderadamente coercitivo e mais consensual, de La Boetie (1982) e Locke (1999), que ressaltam o poder relacional ao priorizar as relações horizontais entre os agentes da comunidade. Nesta perspectiva, as análises teóricas permitiram identificar que os estudos de French e Raven (1959) e de Raven (1992), complementados pelas pesquisas de Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979); Benfari, Wilkinson e Orth (1986); Krausz (1988); Foucault (1979) e Zaheer, Gözübüyük, Milanov (2010), que compreendem os autores mais citados nos trabalhos relacionados ao tema do poder em redes, independente das nomenclaturas de abordagem ou perspectivas de redes utilizadas.

O levantamento revelou que o conteúdo dos artigos considera o tema poder em redes de modo abrangente, transitando genericamente pelas abordagens racional e econômica (OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016), não sendo identificados artigos que tratassem do tema do poder de modo separado, portanto, associando suas dimensões (coercitivas ou relacionais) às respectivas perspectivas rede. Neste sentido, Satyro, Telles e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

Giglio (2014) concluem reconhecer que o poder tem sido pesquisado de maneira insuficiente para compreensão plena do construto.

Reportando-se novamente aos pensadores do período renascentista e iluminista como fontes primordiais dos elementos complementares e divergentes do poder relacional, historicamente, têm-se a ênfase ao emprego do poder radical coercitivo, conforme os escritos dos autores clássicos, como os de Maquiavel (1994), Locke (1999) e Hobbes (2003), cujas considerações privilegiam o uso da força, astúcia e do medo. Para Hobbes (2003), a ideia do exercício do poder é que o individualismo e a soberania devem andar ligados: o poder aumenta quando não há concorrência, e quando os dominados subordinam-se às suas vontades, por medo, respeito e em detrimento das próprias vontades para obter em troca proteção, segurança e paz. Nesta concepção de poder, a contestação dos súditos é subjugada e, desta forma, a soberania prevalece com o aparelhamento da selvageria humana.

Já na visão de Locke (1999), o poder coercitivo perde seu caráter radical, e se torna amenizado pela legalidade, na qual o poder é exercido com certa liberdade, mas dentro de limitações legais que defendem a legitimidade da coerção na preservação da liberdade e da propriedade. Locke (1999) faz um discurso calcado pela legalidade republicana, onde se espera que as relações humanas sejam exercidas em diferentes níveis de pontos de vista, conforme o tipo de relação (familiar, profissional, ou entre governante e governados), com liberdade total, mas, ao mesmo tempo, dentro de limitações legais coercitivas que defendem a legitimidade do poder, mediante a regulação dos comportamentos.

Por sua vez, a concepção de poder em Hobbes pode ser observada pelos teóricos de Redes, especialmente pela Abordagem Racional, por meio das teorias da dependência de recursos, conforme Williamson (1975; 1981), e da racionalidade plena por Clemen (1996), decorrente da teoria dos jogos de Von Neumann (1944), cujas principais dimensões são: analisar maneiras lógicas e práticas para solução de problemas, em função das escolhas dos indivíduos; práticas de decisão com diferentes possibilidades de ação; análises de riscos e incertezas que o grupo considera para alcançar resultados em prol de desígnios coletivos comuns; aspectos que contribuam à formação e desenvolvimento de valores do grupo; e

pela solução de assimetrias de interesses (CLEMEN, 1996).

Analogamente, a concepção de poder em Locke pode ser observada pelos teóricos de Redes, especialmente pela Abordagem Econômica de Redes, por Williamson (1975), derivada da teoria de custos de transação e da teoria de trocas e recompensa, conforme Mauss (1974), Bourdieu (2000), e Pfeffer e Salancik (2003), respectivamente. A abordagem econômica de redes concentra os seguintes objetivos de investigação: obtenção de recursos; troca de informações e de recursos com vistas a ganhos econômicos de produção; ganhos de eficiência; e aumento do poder (PFEFFER; SALANCIK, 2003), com vistas a garantir, como consequência, a diminuição da dependência de recursos e de potencializar os resultados (WILLIAMSON, 1981; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010). Nesta mesma perspectiva, Bazanini *et al.* (2016) analisam os custos de transação, as trocas e recompensas na atuação dos *stakeholders* nas redes de relacionamentos presentes no mercado de bens simbólicos da religião (BAZANINI *et al.*, 2016).

Em consonância com as premissas propostas, a partir das análises desses documentos, realizou-se a identificação das fundamentações teóricas do poder, associadas às Abordagens Social, Racional e Econômica de Redes, resultando na Quadro 4, que resume as convergências teóricas do poder coercitivo e relacional às teorias de redes.

Quadro 4 - Conceitos convergentes do Poder Coercitivo e Relacional às Perspectivas de Redes

Teóricos convergentes de Redes		Teóricos convergentes do Poder		
Abordagem Social de Redes	Castells (1999, 2012), Grandori e Soda (1995), Granovetter (1985), Mitchell (1971), Nohria e Eccles (1992), Zaheer; Gözübüyük; Milanov (2010)	Imersão Relacionamento Capital Social Governança Relacional	Poder mútuo pela coletividade Poder consensual, servidão voluntária Poder pelas práticas sociais, relação de forças mútuas e domesticação Poder Referência, Poder Especialista, Poder Conexão, Poder Grupo, Poder Informação	Rousseau (1999) Locke (1999), La Boetie (1982) Foucault (1979), Krausz (1988), French e Raven (1959) Raven (1992), Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979), Benfari, Wilkinson e Orth (1986)
	Clemen (1996),	Dependência de Recursos	Poder coercitivo imposto pelo soberano	Maquiavel (1994),

Abordagem Econômica de Redes	Grandori e Soda (1995), Pfeffer; Salancik, (2003), Williamson (1975; 1981), Zaheer, Gözubüyük e Milanov (2010)	Custos de Transação	Poder individualista pelo soberano, Regulação do Estado autoritário	Hobbes (2003) Locke (1999),
	Poder legitimado pela conservação da propriedade: Regulação do Estado e aceitação subordinada		French e Raven (1959) Raven (1992)	
			Poder Recompensa, Poder Coerção, Poder Legitimidade	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Desse modo, a Quadro 4 corresponde às concepções teóricas que relacionam os tipos de poder relacional e coercitivo às concepções teóricas de Redes. No âmbito do Poder Relacional de Redes, as teorias encontram convergência, podendo ser associadas aos conceitos teóricos da perspectiva da Abordagem Social de Redes, pois se condicionou considerar as relações de poder de modo horizontal e menos hierárquico (CASTELLS, 1999; 2012; NOHRIA; ECCLES, 1992; MITCHELL, 1971). Além disso, a concepção de múltiplos fluxos entre os atores, conforme Granovetter (1985) e Grandori e Soda (1995), convergirem com as teorias de La Boetie (1982); do contratualista Rousseau (1999); Foucault (1979); e da teoria das fontes do poder de French e Raven (1959), evoluídas pelas contribuições do poder situacional de Blanchard e Natemeyer (1979) e de Benfari, Wilkinson e Orth (1986).

Dessa forma, também foi possível inferir relações para o Poder Coercitivo de Redes associadas às Abordagens Racional e Econômica de Redes, pois se condicionou considerar as relações de poder de modo mais centralizado e hierarquizado, conforme Maquiavel (1994) e Hobbes (2003), legitimado e aceito pela subordinação, convergente com a teoria de Locke (1999) e das fontes de poder de French e Raven (1959). Assim, a análise dos estudos pesquisados identificou as abordagens teóricas convergentes entre o poder e as perspectiva das abordagens social, racional e econômica de redes, por onde se extraíram sete categorias para os Poderes Relacional e Coercitivo de Redes, permitindo apresentar, na Quadro 5, a descrição das definições conceituais utilizadas:

Quadro 5 – Categorias e Definições Conceituais do Poder Relacional e Coercitivo de Redes

Categorias e Definições Conceituais do Poder em Redes	Tipologia Teórica de Poder
---	----------------------------

Poder Relacional de Redes	<p>1. Imersão: Investiga se as ligações dentro de um contexto social indicam os sinais de interdependência; acesso a informações; sinais de cooperação e confiança, e minimizam o oportunismo.</p>	<p>Castells (1999; 2012), Granovetter (1985), Giglio, Pugliese e Silva (2012), Klein e Pereira (2016), Nohria e Eccles (1992), Maciel e Camargo (2015), Romagnolo, Dutra e Lima (2016), Satyro, Telles e Giglio (2014), Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010)</p>	<p>Rousseau (1999): <i>Poder pela Coletividade</i> La Boetie (1982): <i>Poder consensual, servidão voluntária</i> Foucault (1979): Práticas sociais e domesticação disciplinar French e Raven (1959), Raven (1992): <i>Poder Referente e Especialista</i> Krausz (1988): <i>Poder pessoal</i> Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979): <i>Poder Conexão</i> Benfari, Wilkinson e Orth (1986): <i>Poder Grupo</i></p>
	<p>2. Relacionamento: Investiga a existência de objetivos comuns; elementos da natureza humana que definem a identidade dos atores e da rede a partir de relações voluntárias harmonizadas e de confiança.</p>		
	<p>3. Capital Social: Investiga as conexões de conhecimento histórico agregado, que criam o legado de valores do grupo; produzem segurança informacional, conhecimento e cooperação para as relações e negociações futuras; fortalecem a qualidade da produção e de negociações.</p>		
	<p>4. Governança Relacional: Investiga a existência de regras informais criadas pela ação conjunta e a partir do conhecimento coletivo, com o objetivo de restringir ou solucionar assimetria; condicionar comportamento equilibrado das relações, tendo, como premissa, a aceitação pelos dominados. Revela o poder autotutelado, construído e amparado pela confiança e cooperação.</p>		
Poder Coercitivo de Redes	<p>5. Governança Corporativa: Investiga o poder legitimado coercitivo, onde há regras formais criadas pelos membros da rede para conceder mais poder ao agente dominante e minimizar comportamentos oportunistas; aceitação e legitimidade plena da circunstância pelo dominado; respeito às regras e às sanções pelo dominado.</p>	<p>Clemen (1996), Grandori e Soda (1995), Granovetter (1985), Giglio, Pugliese e Silva (2012), Thomson e Perry (2006), Williamson (1981), Zaheer,</p>	<p>Maquiavel (1994), Griffin (1996): <i>Poder coercitivo imposto pelo soberano</i> Hobbes (2003): <i>Poder individualista</i> pelo soberano Locke (1999): <i>Poder legitimado</i> pela conservação da propriedade e aceitação subordinada. French e Raven (1959), Raven (1992): <i>Poder Recompensa; Legítimo e; Coercitivo</i></p>
	<p>6. Mercado: Investiga a onda influente do mercado e dos <i>stakeholders</i> que influem na tomada de decisão; fatores exógenos e endógenos fortuitos à rede; as trocas sociais e econômicas geram constrangimento e obrigação de perpetuar movimentos contínuos de novas trocas.</p>		

<p>7. Estrutura: Instrumentos regulatórios das operações, transações e das relações; coordenação hierárquica dos eventos; barreiras de entrada; condições para permanência e regras de saída da rede; legitimidade hierárquica e central aceita e reconhecida pelo subordinado.</p>	<p>Gözübüyük e Milanov (2010)</p>	
---	-----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

As quatro categorias encontradas para o Poder Relacional de Redes buscam evidenciar os aspectos de imersão, relacionamento, capital social e governança relacional. Complementarmente às convergências conceituais das quatro categorias do poder relacional, apresentaram-se três categorias para o Poder Coercitivo de Redes, que buscam, por sua vez, evidenciar os aspectos da governança corporativa, mercado e estrutura, integrando, assim, o conjunto de sete categorias dispostas nos Quadros 4 e 5.

O objetivo foi dimensionar possíveis categorias e suas definições conceituais para orientar e facilitar a identificação da dominância do Poder Relacional de Redes ou do Poder Coercitivo de Redes, em futuras pesquisas empíricas, face às características e peculiaridades de formação e operação das redes investigáveis.

Ao considerar essas associações, os resultados revelaram definições mais claras do construto do poder para pesquisas de redes, podendo o conjunto de categorias servir de modelo a ser testado em futuros estudos de campo, possivelmente generalizáveis, quanto ao nível de análise, conforme Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010).

A partir da reflexão crítica sobre as concepções clássicas do poder foi possível identificar as principais fontes teóricas do poder utilizadas nos estudos de redes interorganizacionais e, em decorrência, permitiu delimitar os elementos conceituais convergentes com base nas sete categorias e definições, como apresentadas no Quadro 5.

Assim, ao final da pesquisa, foi possível concluir que o emprego do poder tem bases dimensionais coercitivas e relacionais que coexistem e se complementam em qualquer relação social como interatividade contínua, apresentado nas cinco perspectivas de poder, seja pela ênfase na vontade humana, relação dialética entre líder e liderados, seja na ênfase

na estrutura ou no discurso, potência ou energia espiritual, ou mesmo humanismo pragmático, como descrito na fundamentação teórica desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou caracterizar o poder, evidenciando as especificidades de definição de mensuração ou de indicadores/características que são particulares em determinadas ontologias e epistemologias das diferentes teorias, partindo dos primeiros princípios deixados pelos pensadores do Renascimento e do Iluminismo para, então, alcançar os teóricos de redes contemporâneos.

Ressalte-se que este trabalho não teve como pretensão aventar a possibilidade de juntar todas as concepções de poder, o que seria equivalente a retroceder a Teoria dos Sistemas dos anos 1960, como uma meta-teoria, visto que tentar englobar diferentes perspectivas epistemologicamente incomensuráveis significa desconsiderar a natureza da realidade na qual se baseia cada teoria.

Conforme se verificou, o tema poder tem sido tratado com mais ênfase, conjuntamente pelas perspectivas da abordagem racional e econômica de redes, com pouca atenção dada às perspectivas da sociedade em rede e da abordagem social de redes. Estas constatações confirmam as dificuldades para mensuração teórica da variável do poder nos estudos sobre redes, uma vez que essas possuem caráter mais horizontal, o que sugere a existência mútua dos tipos de poder.

Desse modo, partindo de fontes históricas sobre as concepções clássicas de poder na cultura ocidental, a pesquisa pôde resgatar conceitualmente, através da perspectiva da abordagem social de redes, que o tipo de poder relacional busca privilegiar a participação, solidariedade e inovação, o envolvimento voluntário sem, todavia, inibir o uso de mecanismos coercitivos, se necessários (KRAUSZ, 1988; GRIFFIN, 1996). Neste ponto de vista, o poder não é possuído, mas algo que é exercido de acordo com um determinado contexto: ele é um instrumento de diálogo entre os indivíduos, não sendo, portanto, exclusivamente, uma força coercitiva, mas que coexiste com ela, sendo perceptível como um tipo moderado e exercido em uma relação dialógica entre duas ou mais partes (FOUCAULT,

1979).

Neste particular, por um lado, a solidariedade e inovação apresentam o caráter inclusivo dessas relações, não tendo como objetivo primordial o acúmulo de capital, nem gerar lucros, características não excludentes do tipo coercitivo. Assim, dedicam-se a buscar soluções e satisfazer necessidades de seus membros como um todo (MAUSS, 1974; BOURDIEU, 2000). Por outro, o envolvimento voluntário acentua o caráter de interdependência dos relacionamentos na rede, sendo, portanto, uma decisão única, exclusiva e voluntária para contribuir com os objetivos do grupo que acentua a dimensão coletiva, que representa a origem e base fortalecedora dessa rede (MAUSS, 1974).

Neste ponto, é preciso esclarecer que, enquanto Maquiavel e os pensadores contratualistas (Hobbes, Locke e Rousseau) privilegiam a racionalidade da escolha e, conseqüentemente, a intencionalidade, contrariamente, Bourdieu (2000), com base nos conceitos de *habitus*, campo e capital social, afirma que, além do intencional, o não-intencional também é muito significativo, ou seja, aquilo que o indivíduo faz sem saber o porquê corresponde ao *habitus* (modo de ser dentro do campo), enquanto o poder está relacionado ao capital social que o indivíduo ou grupo detém dentro do campo.

Deste modo, os envolvidos no empreendimento podem optar por combinar objetivos (econômicos, sociais, ambientais ou outros), ou mesmo, em algumas situações, priorizar o retorno financeiro, ao definir uma governança participativa com especialistas para alcançar determinada meta (THOMSON; PERRY, 2006).

Como explicitado anteriormente, este trabalho não teve a intenção de dimensionar em que grau os tipos de poder (coercitivo e relacional) podem ocorrer em uma rede, sendo esta uma questão a ser tratada no desenvolvimento de futuros estudos sobre o tema. Basicamente, buscou-se oferecer um primeiro passo na tentativa de aclarar o tratamento genérico com que o constructo do poder tem sido abordado nos estudos de redes, e de apresentar definições conceituais, a fim de contribuir para epistemologia do poder em redes, como método possivelmente generalizável de indicar a dominância de tipo de poder praticado em determinada rede, seja por viés coercitivo ou relacional.

Evidentemente, esta pesquisa possui limitações. Talvez a mais relevante, mencionada no levantamento bibliográfico, da não investigação na literatura sobre redes do emprego de sinônimos do termo poder, tais como: *liderança, agência, governança*, entre outros.

Portanto, buscou-se tentar alcançar os estudos sobre poder em redes, de forma abrangente pela não escolha de uma perspectiva única. Por isso, para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação das categorias em estudos de caso limitados ao campo de redes, que busquem determinar, de modo mais claro, as dominâncias e tendências dos tipos de poder que são exercidos nos casos que envolvam governanças nas redes de negócios.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. C. M.; MEIRELES, M. E. F. Gestão de resíduos: as possibilidades de construção de uma rede solidária entre associações de catadores de materiais recicláveis. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. Volume 8, Número 2, pp. 160 -170, 2013.

ARENDDT, H. **On violence**. San Diego, CA: Harcourt Brace & Co, 1970.

BAE, J.; GARGIULO, M. Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. **Academy of Management Journal**, v. 47, n..6, p 843-859, 2004.

BAZANINI, R.; MIKLOS, J.; BAZANINI, H.L.; GIRALDELLI, G. O mercado de bens simbólicos: a viabilidade política e midiática do Templo de Salomão junto aos stakeholders. **Comunicação & Informação**, v. 19, n. 2, p. 106-126, 2016.

BEAMISH, P. W., LUPTON, N. C. Managing joint ventures, **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 75-94, 2009.

BENFARI, R. C.; WILKINSON, H. E.; ORTH, C. D. The effective use of power. **Business Horizons**, v. 29, n.3, p.12-16, 1986.

BLANCHARD, K. H.; NATEMEYER, W. E. Situational leadership, perception, and the impact of power. **Group & Organization Studies**, v. 4, n. 4, p. 418-428, 1979.

BOURDIEU, P. **O campo econômico**. A dimensão simbólica da dominação. Campinas: Papyrus, 2000.

BROOM, M.; KLEIN, D. **Power: the infinite game**. Amherst, MA: HRD Press Inc, 1995

BURT, R. S. **Structural holes: the social structures of competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura - **A sociedade em rede**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **Networks of outrage and hope: social movements in the Internet.** Oxford University. Chichester, UK Wiley, 2012.

CLEMEN, R. **Making hard decisions.** 2ª.ed. Duxbury: Belmont, 1996.

CUMING, P. **The power handbook: a strategic guide to organizational and personal effectiveness.** Boston: CBI, 1981.

DILENSCHNEIDER, R. **On power.** New York: Harper Collins, 1994.

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

ELIAS, N. **Conocimiento y poder.** Madrid: La Piqueta, 1994.

FAY, B. **Critical social science: liberation and its limits.** Ithaca, NY: Cornell University, 1987.

FERRAZ, D. L. S.; CAVEDON, N. R.. A exclusão e a inclusão social: depoimentos das praticantes da economia popular solidária. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 01-18, Dec. 2008.

FOLLET, M. **Dynamic administration.** New York: Harper & Brothers, 1942.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder.** São Paulo: Editora Graal, 1979.

FOUCAULT, M. **Vigiar. Punir. Petrópolis:** Vozes, 1987.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The Bases of Social Power. In: **Studies in Social Power.** Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, p. 150–167, 1959.

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

GIGLIO, E; RIMOLI, C; SILVA, R. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e crescimento de redes interorganizacionais na agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n.2, p.279-292, 2008.

GIGLIO, E; 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.

GOSS, T. **The last word on power.** New York: Currency Doubleday, 1996.

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

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

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

1360-1380, 1973.

GREINER, L.; SCHEIN, E. **Power and organization development Power and organization development**. New York: Addison Wesley, 1988.

GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na Administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo, Atlas, 1996.

HILMAN, J. **Kinds of power: a guide to its intelligent uses**. New York: Currency Doubleday, 1995.

HINDES, B. Power, interests and the outcome of struggles. **Sociology**, v. 16, n. 4, p. 498-511, 1982.

HOBBS, T. **Leviatã ou matéria forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. Martins Fontes, São Paulo, 2003.

HOLLANDER, E. **Leadership and power**. In: LINDZEY & ARONSON (eds.): Handbook of Handbook of social psychology, v. 2. New York: Random House, 1985.

HOULT, T. **Dictionary of modern sociology**. Totowa, NJ : Littlefield, Adams, 1969.

JARY, D.; JARY, J. **The Harper Collins dictionary of sociology**. New York: Harper Collins, 1991.

KARP, H. **The change leader: using a gestalt approach with work groups**. San Diego CA: Pfeiffer, 1996.

KLEIN, L. L; PEREIRA, B. A. D. A Relação de Interdependência entre Redes e Empresas Integrantes na Evolução de Redes Interorganizacionais. **XL EnANPAD, Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe, BA, set. 2016.

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

LA BOETIE. E. **Discurso da servidão voluntária**. São Paulo, Brasiliense, 1982.

LIN, N. **A Network Theory of Social Capital**. Pp. 50–69 in Handbook on Social Capital, edited by Castiglione D., Deth J. V., Wolleb G. Oxford, England: Oxford University Press, 2008.

LOCKE, J. **Ensaio acerca do entendimento humano**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Intra-organizational Social Connection, Support at Work and Organizational Identification. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 19, n. spe3, p. 348-366, out. 2015.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Brasília, EdUnb, 1994.

MAUSS, M. **Ensaio sobre a dádiva**. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In : MAUSS, M. Sociologia e Antropologia. v. II. São Paulo : Edusp, 1974.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

Mc LEISH, K. **Key ideas in human thought**. New York: Facts on File, 1993.

MEEHAN, J.; WRIGHT, G. H. The origins of power in buyer–seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 669-679, 2012.

MILLER, D. **The Blackwell Encyclopedia of political thought** **The Blackwell Encyclopedia of political thought**. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1991.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MITCHELL, J. C. The concept and use of social networks. In: **Social networks in urban situations**. Manchester, Inglaterra: University of Manchester Press, 1971.

MULDER, M. **Dealing with power**. Amsterdam: Agon Elsevier, 1977.

NOHRIA, N; ECCLES, R. Networks and organizations: structure, form and action. Boston: **Harvard Business Schoolpress**, 1992.

OLIVEIRA, C. C. G. **Coopetição em redes interpessoais: relacionamentos cooperativos na rede de pesquisadores brasileiros em Administração**. (Tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013.

OLIVEIRA, L; SACOMANO NETO, M.; BOAVENTURA, J M. G. Influência do poder nas redes interorganizacionais – análise da evolução da teoria. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n1, p. 1-25, 2016.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.. **The External Control of Organizations: a resource dependence perspective**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.

RAVEN, B. H. The basis of power: origins and recent developments. Anais. Annual Meeting of the American **Psychological Association** (100ª) Washington, DC.p.14-18, ago. 1992.

ROMAGNOLO, D. F.; DUTRA, I. de S.; e LIMA, C. E. de. A Imersão em Redes Sociais: a Confiança, o Oportunismo e a Ordem na Perspectiva da Participação Cidadã. **XL EnANPAD, Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe, BA, set. 2016.

ROUSSEAU, J.J. **O contrato social**. São Paulo, Nova Cultural,1999.

SATYRO, W.; TELLES, R.; GIGLIO, E.M. Proposta de uma linha conceitual de Poder em estudos sobre redes. **XVII SEMEAD, Seminários de Administração**, São Paulo, SP, out. 2014.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. Ganhos competitivos em redes de cooperação: estudo em uma cooperativa de pequenas farmácias. XVIII SEMEAD - Seminários em Administração, p. 01-15. 2015.

SPENCER, R. **The craft of the warrior**. Berkeley, CA: Frog, 1993.

TANA, W.; MESQUISTA, J. M. C. de; CAIXETA, R. P.; COSTA FILHO, C.G. da; TEIXEIRA, M. R. de **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

C. Redes sociais como geradoras de capacidades nas cooperativas: um estudo do segmento lácteo mineiro. **Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 1779-1803, 2017.

THOMSON, A. M.; PERRY, J. L. Collaboration processes: Inside the black box. **Public Administration Review**, v. 66, n. s1, p. 20-32, 2006.

VON NEUMANN, J; MORGENSTERN, O. Theory of Games and Economic Behavior, Princeton: **Princeton University Press**, 1944.

WEBER M. **The theory of social and economic organization**. New York: The Free Press, 1947.

WEGNER, D.; MACIEL, A.; MALAFAIA, G.; CAMARGO, M.; MACIEL, J. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. **Revista de Administração do Imed-RAIMED**, v. 1, n. 1, p. 72-96, dez.2011.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free, 1975.

WILLIAMSON, O. The economics of organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, v.87, n.3, p.548-577, 1981.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. [s.l.] Bookman editora, 2010.

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, p. 62-77, fev. 2010.

ZELDITCH, M. Interpersonal power. In: BORGATTA & BORGATTA (eds.) **Encyclopedia of sociology**, v. 2. New York: MacMillan, 1992. p. 994-100.