

**REDES DE PODER: DIMENSÕES DO PODER NAS REDES DE EMPRESAS****POWER NETWORKS: DIMENSIONS OF POWER IN BUSINESS NETWORKS****REDES DE PODER: DIMENSIONES DEL PODER EN LAS REDES EMPRESARIALES****Heron Sergio Moreira Begnis**

Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS/1998) e Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul ((UNISC/1994). Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), atuando no Mestrado Profissional em Administração como docente do quadro permanente.

E-mail: heron@unisc.br

**Douglas Wegner**

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS/2011), com estágio-doutorado na Universität zu Köln (Alemanha). Realizou pós-doutorado na Technische Universität Dortmund (Alemanha) em 2019, Graduação em Administração na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC/2000) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/2005). Professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral (FDC), Campus Aloysio Faria, Nova Lima, Minas Gerais.

E-mail: dwegner@unisinós.br

**Rejane Maria Alievi**

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS/2006), Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS/1997), Graduação em Ciências Econômicas e Diretora de Planejamento Governamental do Estado do Rio Grande do Sul de 2008-2010. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Professora Adjunta da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

E-mail: ralievi100@gmail.com

Artigo recebido em 27/07/2020. Revisado por pares em 20/10/2020. Recomendado para publicação em 10/02/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 10/03/2023 Avaliado pelo Sistema double blind review. ©Copyright 2022 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

### **Resumo**

Embora a cooperação seja muito explorada pelos estudos organizacionais, poucas pesquisas analisam as relações de poder inerentes às ações coletivas. Este artigo busca identificar e analisar como as relações de poder se manifestam nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos em rede a partir da perspectiva de Michel Foucault. A metodologia empregada é descritiva com o emprego de dados obtidos por uma *Surrey* com 114 empresas participantes de redes brasileiras de lojas de materiais de construção. Os resultados colocam a dimensão instrumental do poder como a mais relevante, contribuindo para o estabelecimento de estruturas de governança mais eficientes para a gestão das redes.

### **Palavras-chave**

relacionamentos interorganizacionais; poder; cooperação; redes; Michel Foucault

### **Abstract**

In spite of cooperation being widely explored by organizational studies, there is a deficit in studies regarding the power relations inherent to collective actions. Based on this observation, the present study seeks to identify and analyze the power relationships in cooperative inter-organizational network relationships based on Michel Foucault's thoughts. The methodology is descriptive, and the data was collected through a survey carried out with Brazilian chains of hardware stores. The results place the dimension of instrumental modalities of power as the most relevant ones. In addition, the results may lead practitioners towards the establishment of more effective network governance structures.

### **Keywords**

inter-organizational relationships; power; cooperation; business networks; Michel Foucault

### **Resumen**

Aunque la cooperación es muy explorada por los estudios organizacionales, pocos estudios analizan las relaciones de poder inherentes a las acciones colectivas. Este artículo busca identificar y analizar cómo se manifiestan las relaciones de poder en las relaciones de cooperación interorganizacionales en redes desde la perspectiva de Michel Foucault. La metodología empleada es descriptiva con el uso de datos obtenidos mediante una encuesta con 114 empresas participantes en redes brasileñas de tiendas de materiales de construcción. Los resultados sitúan la dimensión instrumental del poder como la más relevante, contribuyendo al establecimiento de estructuras de gobernanza más eficientes para la gestión de redes.

### **Palabras clave**

relaciones interorganizacionales; poder; cooperación; redes empresariales; Michel Foucault

## 1 INTRODUÇÃO

O poder é um tema recorrente nos estudos organizacionais. Nesse campo, o conceito de poder é sustentado na ação coletiva, tornando-se mais evidente quando sua explicação se concentra em conflitos de interesse, resistência à mudança e qualquer relação entre indivíduos ou grupos de maneira genérica (CLEGG; HARDY; NORD, 1998). Portanto, a ação coletiva e suas características fornecem a base sobre a qual os estudos organizacionais buscam destacar as questões relacionadas ao poder. Mesmo as ações coletivas são o resultado de ações individuais que podem se expandir para um nível macro de influência: a sociedade (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005).

A sociedade, por sua vez, se configura em sistema complexo e está organizada em processos estruturados por relações historicamente determinadas de produção, experiência e poder. A produção corresponde à ação transformadora da natureza pelo homem. A experiência surge da interação entre o sujeito e o ambiente. O poder se faz pela relação entre sujeitos que impõem a vontade de uns sobre os outros (CASTELLS, 1999). Tais relações são evidentes nas sociedades contemporâneas ou pós-modernas sujeitas a constante vigilância de um indivíduo sobre o outro (COELHO JÚNIOR, 2017).

No que diz respeito às redes de empresas, a questão da coordenação está se tornando cada vez mais importante, devido ao maior grau de complexidade organizacional na nova economia. Conforme Chassagnon (2014), as regras de funcionamento das redes de empresas mostram que a distribuição de poder entre os atores é um mecanismo crucial de coordenação. Devido à interdependência entre os membros da rede, o poder é mais disperso e se reverte para os atores-chave da rede. Assim, os efeitos de complementaridade (NOOTEBOOM *et al.*, 2000; WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005) são significativos e cada organização pertencente à rede está em uma posição de dependência econômica em relação às demais, o que exige certo grau de subordinação (CHASSAGNON, 2014). O próprio Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apresenta uma tipologia de classificação das redes considerando o poder como um dos indicadores (Direcionalidade, Localização, Formalização e Poder). Porém, apresenta a discussão do poder nas redes de empresas como estruturas de governança (RODRIGUES, 2014).

Também seguindo a abordagem sociológica, Belaya e Hanf (2009) retomam a Teoria de Troca em Rede (COOK *et al.*, 1983), acrescentam que resultados favoráveis podem ser

alcançados por meio do poder que age entre os nós e posições na rede. Neste caso, o poder pode ser empregado para influenciar um comportamento mostrando alternativa cujos resultados beneficiam toda a rede. Assim, é razoável entender que o poder possui um aspecto não coercitivo, que produz vantagens, como a capacidade de superar a falta de consenso, chegar a decisões rápidas e fornecer legitimidade e estabilidade às relações (BELAYA; HANF, 2009; SIEMIENIAKO; MITREGA, 2018). Na mesma linha de argumento, a Teoria da Contingência chama a atenção para a responsabilidade da liderança. O líder é possuidor do poder e pode utilizar sua posição de poder para alcançar resultados favoráveis do ponto de vista coletivo (HARRELL; SIMPSON, 2016).

Apesar de ser constantemente mencionado nos estudos sobre redes de empresas, o aprofundamento do entendimento sobre poder e suas formas de atuação tem sido negligenciado (BAZANINI *et al.*, 2017). Na esfera das pesquisas em redes o estudo do poder normalmente está centrado nos seus aspectos econômicos (OLIVEIRA; SACOMANO NETO; BOAVENTURA, 2016), apesar do reconhecido papel das abordagens sociais no entendimento do fenômeno das redes. Há um amplo espaço para ser preenchido no conhecimento sobre a dinâmica das redes de cooperação que pode ser preenchido com o construto do poder (BAZANINI *et al.*, 2017).

Para avançar nos estudos sobre as relações do poder em redes de empresas, o artigo foi desenvolvido sob a ótica do poder utilizando os estudos de Michel Foucault. Certamente que empregar abordagem foucaultiana sobre a questão do poder amparado abre espaço para novas possibilidades de investigação dentro dos estudos organizacionais (COSTA; GUERRA; LEÃO, 2013). Mizruchi e Yoo (2017) acreditam que seria de grande valia para os pesquisadores trabalhar para identificar de maneira mais consciente as fontes, os meios e os efeitos do poder interorganizacionais. Para eles é essencial reconsiderar o papel do poder e da coerção na vida organizacional, não apenas dentro, mas também entre as organizações.

Nesta perspectiva foucaultiana, o poder é entendido como uma multiplicidade de correlações, de forças que são geradas em todos os pontos das relações econômicas que ocorrem entre os agentes. Em qualquer tipo de relação interorganizacional, o poder é relativamente coordenado por regras formais ou informais, porém a revisão da teoria de Foucault permite inferir que diversas outras fontes de poder são utilizadas em maior ou menor medida pelos participantes de tais relações. Em específico nas redes horizontais de empresas, foco deste estudo. A partir destas premissas, o estudo está embasado teoricamente,

utilizando o sistema de diferenciações, propósitos, modalidades instrumentais, formas de institucionalização e graus de racionalização para exercício do poder. Esses cinco pilares ou dimensões de Michel Foucault foram aplicados em redes de empresas horizontais com o propósito de identificar como as relações de poder se manifestam nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos em rede. Neste sentido, esta abordagem é inovadora, pois insere a dimensão política para o entendimento das relações em rede.

## **2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NA PERSPECTIVA DO PODER FUNDAMENTADO EM MICHEL FOUCAULT**

Na literatura contemporânea, verifica-se que a existência de relações de poder se torna profundamente enraizada nos sistemas de suporte das relações ordenadas, as quais são reforçadas pelos incentivos, valores e culturas, que são difíceis de mudar. Para Turker (2014), as fontes de poder relacional derivam da estrutura das relações entre os atores ou grupos de atores, intra e interorganizacionalmente. O poder também pode estar relacionado com a confiança. No nível interorganizacional, as organizações alcançam poder pelo reconhecimento de suas habilidades especializadas, as quais passam a inspirar confiança nos demais atores. Esta confiança está baseada na competência reconhecida nos parceiros. Poder e confiança devem ser considerados como componentes opostos e complementares do comportamento social. Turker (2014) adverte que o poder coercitivo eleva o nível de conflito enquanto afeta negativamente a confiança entre os atores. A literatura é unânime em afirmar que a utilização do poder de uma competência reconhecida está positivamente correlacionada com uma boa atmosfera de relacionamento e com muitos recursos vitais de relacionamento, como confiança e comprometimento (SIEMIENIAKO; MITREGA, 2018). As variáveis comunicacionais, como frequência das interações e confiança, podem se tornar fontes alternativas de poder. Os agentes podem ganhar poder sobre outros atores ao interagir mais frequentemente e intensamente no seu conjunto de organizações. Por essa razão, os estudos sobre as relações de poder nas redes, em especial na definição as suas estruturas de governança, pois os modelos adotados precisam dar conta de equilibrar as relações de poder e autoridade na rede (KLEIN; PEREIRA, 2019).

Poder e confiança são os blocos de construção básicos emaranhados da interação dos parceiros em arranjos colaborativos (RAN; QI, 2019). Como o poder está associado e

entrelaçado com os conceitos de comprometimento, confiança e aprendizado sobre a capacidade de cooperação, Niemelä (2004) sugere que este seja analisado a partir do reconhecimento de três níveis: individual (gestores); firma; e rede. Em síntese, Niemelä (2004) argumenta que o papel do poder na cooperação interorganizacional reside na sua capacidade de criar confiança, valor e conhecimento, de controlar a apropriação do relacionamento interorganizacional, a incerteza e as posições da rede e de lidar com as mudanças no ambiente no qual opera a rede.

A partir deste contexto, o estudo centra-se nos ensinamentos das dimensões do poder de Michel Foucault. O autor, cujo conjunto da obra se inscreve no que o próprio pensador chamou de arqueologia do saber filosófico (FOUCAULT, 2008), ao contrário do entendimento geral, não desenvolve uma teoria do poder (MACHADO, 2007). Porém, entende que quando os indivíduos estão imersos em relações de produção também estão igualmente imersos em relações de poder muito complexas. Ele mesmo adverte claramente sobre o possível equívoco ao afirmar que “[...] não é o poder, mas o sujeito, que constitui o tema geral de minha pesquisa.” (FOUCAULT, 1995, p. 232).

Para avançar sobre os ensinamentos de Foucault, é necessário desenvolver algumas noções básicas sobre o poder que estão presentes entre as principais obras do autor. Conforme Machado (2007), na perspectiva foucaultsiana, o poder não possui uma essência ou natureza com características universais, não é unitário ou global. O poder é visto como prática social construída historicamente, o que lhe atribui formas díspares, heterogêneas e em ininterrupta mutação. O poder intervém materialmente, atingindo a realidade concreta do indivíduo, situando-se no corpo social e penetrando na vida cotidiana. Seu exercício se dá em diversos níveis e em pontos diferentes da rede social, não estando localizado em nenhum ponto específico da estrutura social. Funciona como uma rede de dispositivos ou mecanismos. É, sobretudo, relação, pois o poder de fato não existe. O que realmente existe são as práticas ou relações de poder que se disseminam por toda a estrutura social.

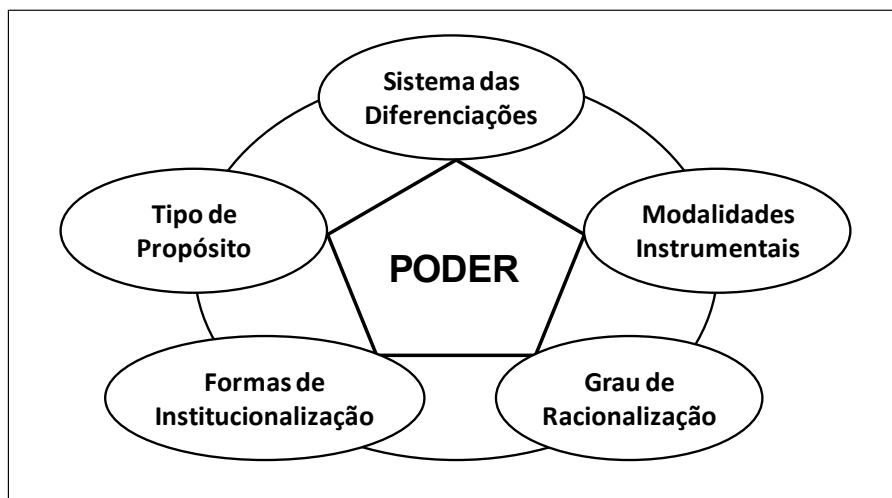
Mesmo sem a intenção de conceituar poder, é possível entendê-lo como uma multiplicidade de correlações de forças (FOUCAULT, 2005), uma relação de força em si mesmo e não a manutenção ou recondução das relações econômicas (FOUCAULT, 1999). O poder está em toda a parte não porque provém de todos os lugares (FOUCAULT, 2005), mas porque compreende um feixe de relações relativamente coordenadas (FOUCAULT, 1999) presentes

em todos os aspectos da rede social. O poder é, sobretudo, uma relação (FOUCAULT, 1995). O poder dá estrutura às relações sociais nas suas diferentes formas de realização.

Foucault (2007) sustenta que os indivíduos estão sempre em posição de exercer poder e de sofrer a sua ação, nunca são inertes e sempre são centros de transmissão. O indivíduo é um efeito do poder. “O poder funciona e se exerce em rede.” (FOUCAULT, 2007, p. 183). Neste sentido, a análise dos relacionamentos interorganizacionais não estará completa sem que se observe o tema do poder. Sendo o poder originado nas relações coletivas, as redes de empresas são ao mesmo tempo a base instituidora do poder como também sujeitas à sua ação. Dependendo de como as relações de poder são formadas e o poder resultante é empregado, as redes interorganizacionais serão mais ou menos estáveis em suas ligações e propensas, ou não, a alcançar seus objetivos. “O termo poder designa relações entre parceiros (entenda-se por isto não um sistema de jogo, mas apenas – e permanecendo, por enquanto, na maior generalidade – um conjunto de ações que se induzem e se respondem umas às outras).” (FOUCAULT, 1995, p. 240).

A análise das relações de poder envolve necessariamente a atenção sobre cinco pontos ou dimensões fundamentais (FOUCAULT, 1995). O primeiro ponto diz respeito ao sistema das diferenciações: o poder emerge e é condicionado pelas diferenças, que podem ser culturais, econômicas, isso em termos de competências e habilidades, ou simplesmente criadas pelas regras do direito. O objetivo, ou o tipo de propósito, é o segundo ponto. O poder é exercido a partir daqueles que agem sobre a ação de outros a fim de obter privilégios, lucros, projeção pessoal ou qualquer outro objetivo que lhe interesse. O terceiro ponto a ser analisado compreende as modalidades instrumentais, ou seja, os instrumentos que permitem o exercício do poder. Podem ser formais (regras, leis) ou informais, como ameaças e recompensas. As formas de institucionalização do poder caracterizam o quarto ponto a ser analisado. Compreendem as diversas maneiras do poder ser legitimado. Por fim, o quinto ponto de análise é o grau de racionalização. O poder não é exercido de forma bruta, ele é pensado, organizado e ajustado, transformando-se, de forma a alcançar o objetivo a que se propõe (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Análise das Relações de Poder



Fonte: Baseado em Foucault (1995).

Foucault (2007) ainda salienta que o foco de análise deve se localizar nos fenômenos, nos procedimentos de como atua o poder nos níveis mais baixos, observando como se formam e atuam as “tecnologias de poder”, as quais são relativamente autônomas e infinitesimais. Adverte que a pesquisa sobre o poder deve ser orientada no sentido de se investigar a dominação, os operadores materiais, as formas de sujeição, os seus usos e conexões pelos sistemas e dispositivos estratégicos. Como o modelo dos cinco pontos fundamentais das relações de poder alicerçam teoricamente a análise em redes de cooperação horizontais desenvolvidas neste estudo, estes cinco pontos são apresentados de forma mais detalhada e aprofundada a seguir.

## 2.1 O SISTEMA DAS DIFERENCIAÇÕES

Nesta dimensão, o poder é algo difuso, de modo que não se sabe quem o detém, mas é fácil identificar quem não o possui. Também, ao contrário do senso comum, o poder não se localiza unicamente nas instâncias superiores da censura, mas penetra profunda e habilmente em toda a trama da sociedade (FOUCAULT, 2007). Dado o seu caráter difuso, o poder não é identificado em um indivíduo e por isso não é uma força dada e exercida por alguém isoladamente. Por outro lado, permite uma dominação de classe na medida em que se dissocia o poder do domínio individual. Desta forma, onde há poder ele se exerce. Ninguém é o seu titular. No entanto, ele sempre se exerce em determinada direção, com uns de um lado e



outros do outro (FOUCAULT, 2007). É exatamente neste sentido que se percebe no exercício do poder um sistema de diferenciações, entre aqueles que se utilizam do poder e aqueles que se sujeitam às suas ações.

Assim, estando o poder presente em todos os aspectos da rede social na qual existe uma conjunção de relações coordenadas (FOUCAULT, 1999) que envolvem uma multiplicidade de correlações de forças (FOUCAULT, 2005), é na própria forma de organização ao mesmo tempo fragmentada e conectada da sociedade, nos seus aspectos político, religioso e também econômico, que se processam as diferenciações no que tange ao poder.

“O poder se manifesta, completa seu ciclo, mantém sua unidade graças a este jogo de pequenos fragmentos, separados uns dos outros, de um mesmo conjunto, de um único objeto, cuja configuração geral é a forma manifesta do poder.” (FOUCAULT, 2002, p. 38).

A própria forma de organização econômica da sociedade produz um sistema de diferenciações. Como explica Foucault (2002), é necessário ao sistema econômico que se estabeleça uma rede de poder político microscópico, que se forma ao nível mais básico da existência humana, fixando os homens ao aparelho de produção e transformando estes em agentes da produção, trabalhadores. Esta ligação do homem ao trabalho é sintética e política, pois conforme Foucault (2002, p. 125) é uma ligação gestada pelo poder, de modo que “não há sobrelucro sem subpoder.”

Redes de empresas são formadas por organizações que diferem de várias formas: tamanho, *market share*, imagem, acúmulo de competências, entre muitos outros elementos diferenciadores. Também os indivíduos que representam cada empresa dentro da rede possuem características diferenciadoras, baseadas nas suas experiências profissionais, formação, estilo de liderança e personalidade. Essas diferenças organizacionais e pessoais constituem a base para que se estabeleçam as relações de poder. Quando estas diferenças são reconhecidas pelo grupo que compõe a rede, alguns indivíduos emergem na condição de liderança, seja por suas próprias características ou da empresa que representam, cabendo a estes o estabelecimento das bases sobre as quais as estruturas da rede serão formadas.

Como observado por Niemelä (2004), controlar recursos que as outras partes de uma relação interorganizacional valorizam favorece a possibilidade de exercer influência e controle. Em alguns casos, características organizacionais – especificamente, poder econômico ou competências distintivas, percebidas como relevantes para a rede – podem ser uma fonte de poder dentro do grupo. Em outros casos, a percepção dos participantes de que

alguns deles possuem características pessoais que os diferenciam – ainda que estes sejam representantes de empresas menos destacadas – podem oferecer a esses indivíduos uma condição favorável para exercício do poder. O próprio tempo de participação de uma organização na rede ou o fato de fazer parte do grupo de fundadores pode se constituir em uma diferenciação que confere poder.

Em síntese, organizações e indivíduos mais destacados constituirão um padrão de referência para as demais organizações da rede, as quais se colocam em uma posição de seguidoras. Em termos positivos, o poder originado pelas diferenças pode atuar no sentido de auto reforçamento da rede a partir da coordenação das competências individuais. Na sua dimensão negativa, as diferenças podem ser utilizadas pelas organizações ou indivíduos de maior destaque para conduzir as ações coletivas de modo a reforçar estas diferenças e canalizar os benefícios da rede de forma oportunista.

## 2.2 TIPO DE PROPÓSITO

O aspecto econômico do poder regula e controla a vida dos homens e suas ações para que seja possível e viável utilizá-los ao máximo, apresentando suas potencialidades e aperfeiçoando constantemente e gradualmente as suas capacidades (FOUCAULT, 2007). Neste aspecto, as relações de poder operam no sentido de garantir o aumento do efetivo do trabalho, ou seja, retirar-lhe sua utilidade máxima, e também no sentido de minimizar a capacidade de revolta dos trabalhadores, reduzindo sua resistência frente aos objetivos impostos. Foucault (2007) explica que não são necessariamente os que exercem o poder que têm interesse em exercê-lo. O desejo do poder estabelece uma relação ainda singular entre o poder e o interesse. O interesse não é a última palavra. Há investimentos (tanto econômico como inconscientes) de desejos que moldam o poder e o difundem, e que fazem com que o poder exista em vários níveis, sem que exista qualquer diferença de sua natureza. Enquanto o poder é “[...] uma ação sobre as ações [...]” (FOUCAULT, 1995, p. 243), isto sugere a existência de um conjunto de possibilidades de ações, as quais podem produzir resultados tanto positivos como negativos.

Dentro dos seus propósitos, o poder pode assumir tanto um caráter negativo, excluindo, reprimindo, mascarando ou escondendo, como positivo, dado que possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica (FOUCAULT, 2007). Porém, independentemente

de seu propósito, o poder é uma forma de conduzir os outros com o emprego de mecanismos de estímulos ou coerção. Disso resulta que o exercício do poder apenas é possível quando os sujeitos têm opções. A liberdade é uma condição para a existência das relações de poder, por conseguinte, somente existe poder nas relações cujos sujeitos possuem opções (FOUCAULT, 1995).

As redes horizontais são formadas pela adesão voluntária, nas quais cada membro guarda sua autonomia e de modo que cada organização pode optar por participar ou não da rede. A formação destas redes possui objetivos claramente definidos, que residem nos interesses individuais de cada organização, e são compartilhados entre os seus componentes. Assim, os mecanismos de poder operam no sentido de impelir cada componente a empregar seus recursos e competências organizacionais em ações direcionadas ao alcance dos propósitos da rede, os quais se colocam acima dos interesses individuais das organizações-membro. Dito de outro modo, a identidade de propósito cria uma situação na qual cada organização da rede se vê compelida a emanar esforços para que os objetivos da rede sejam alcançados por meio do somatório ou combinação das ações individuais. Assim, a capacidade de alguns indivíduos de criar e reforçar propósitos coletivos para a rede pode conferir a eles uma fonte de poder dentro do grupo.

O que não se pode perder de vista, no entanto, é que mesmo em redes criadas com propósitos coletivos, participantes podem ter propósitos individuais distintos. Santini *et al.* (2010) destacam a existência de objetivos não-declarados em relações interorganizacionais. Nesse sentido, os propósitos de alguns membros podem extrapolar os objetivos coletivos estabelecidos e direcioná-los para obter maior poder dentro do grupo para atingir seus próprios objetivos.

### 2.3 MODALIDADES INSTRUMENTAIS

Determinar seus mecanismos, seus diferentes dispositivos, seus efeitos e relações em diversos níveis da sociedade e nos mais variados campos deveria ser o centro da análise do poder (FOUCAULT, 2002). É necessário que o poder seja eficaz mesmo com um grande número de pessoas a gerir (FOUCAULT, 2007). Para Foucault (2007), o poder não deriva apenas de uma condição determinada pelo Direito, ou seja, as relações de poder não são meramente contratuais. Isto implica que tais relações implicam na existência de instrumentos que

permitam o exercício do poder. Procurando explicar as formas ou modalidades instrumentais pelas quais o poder é exercido, Foucault (2007) resgata a ideia de Rousseau (1996) da sociedade transparente, ao mesmo tempo visível e legível, na qual cada uma de suas partes possa ver, do lugar que ocupa, o conjunto da sociedade, sem obstáculos ou privilégios, prevalecendo a opinião de cada um. A partir desta perspectiva rousseauiana, Foucault (2007) destaca os dois principais instrumentos não contratuais de poder: a visibilidade e a opinião.

Foucault (2007) argumenta que as pessoas se sentem imersas em um campo de visibilidade total em que a opinião e o discurso dos outros, estabeleceria uma barreira para o seu comportamento nocivo. A vigilância exercida pelo coletivo recai sobre cada um e provoca uma interiorização reflexiva, que se configura em um poder contínuo. Mais do que isto, a opinião possui componentes materiais e econômicos, não sendo justa por natureza.

O instrumento da vigilância permanente sobre os indivíduos por alguém que exerce sobre eles um poder, enquanto exerce esse poder, tem a possibilidade de constituir, a respeito daqueles que vigia, um saber (FOUCAULT, 2002). Conhecendo o outro, sabendo sobre suas necessidades e crenças, é possível criar um discurso que capture a consciência individual levando o sujeito a agir conforme uma sugestão externa que lhe faça acreditar que os objetivos de outros sejam vistos como seus. Conforme Foucault (2007) o poder é capaz de produzir discursos de verdade, os quais são necessários para direcionar os agentes no processo de produção da riqueza.

Nos relacionamentos interorganizacionais, especialmente no que diz respeito às redes horizontais, a confiança compreende o elemento aglutinador que permite que os comportamentos individuais sejam canalizados em direção aos objetivos comuns, reduzindo ou eliminando as resistências individuais. Sob a perspectiva do poder, a desconfiança pode desempenhar o mesmo papel. A opinião, o olhar de um parceiro sobre o outro cria um mecanismo de vigilância mútua. Configura-se um aparelho de poder difuso que acaba por moldar os comportamentos individuais às perspectivas do grupo (FOUCAULT, 2007) que compõe a rede.

A necessidade de transparência entre os parceiros da rede – condição que vai desde aspectos operacionais de cada organização participante até questões estratégicas e de relações com fornecedores – constitui uma forma de dar visibilidade às ações dos integrantes e instrumento de poder para os gestores da rede e para o grupo como um todo. Informações de um membro individual, como o não cumprimento de um acordo coletivo ou uma falta em

relação a um parceiro da rede, tornam-se rapidamente visíveis aos demais participantes e tornam a organização sujeita a penalizações. A cooperação gera relações de interdependência dos participantes, fazendo com que as ações de cada um afetem direta ou indiretamente a todos os outros. Com isso, é natural que ocorra vigilância mútua entre os parceiros, como forma de resguardar interesses próprios. Quanto maior a interdependência, maior a vigilância. Logo, a opção de uma organização de fazer parte de uma rede implica em concordar com a vigilância dos demais parceiros e, em maior medida, dos gestores da rede.

#### 2.4 FORMAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Normalmente, o poder se apresenta na sociedade de uma forma jurídico-discursiva (FOUCAULT, 2005). Assim, o poder seria algo que poderia ser possuído por uma pessoa ou instituição e outorgado pela posição ou cargo ocupado dentro de uma organização. A forma jurídico-discursiva de poder tem sua origem na legislação estatal, de modo que esta visão institucionalista do poder é a comumente mais conhecida e aceita. Entretanto, o aspecto jurídico-discursivo do poder não dá conta da forma como este é de fato exercido.

Contemporaneamente, ao contrário da visão jurídico-discursiva, os mecanismos de poder não mais operam pelo direito repressor, mas pelo controle exercido por níveis e formas que extrapolam o Estado e seus dispositivos repressores (FOUCAULT, 2005). Não há uma estrutura institucional previamente estabelecida para o exercício do poder. Mesmo que em alguma forma institucional ou tipo de organização a rede de poder possua uma forma piramidal, não está no topo a fonte ou o princípio de onde deriva o poder. Tanto o topo como os elementos hierarquicamente inferiores estão em uma relação de condicionamento recíproco, eles se sustentam (FOUCAULT, 2007).

Relacionamentos em rede pressupõem horizontalidade das relações entre as organizações componentes. Em uma situação hipoteticamente perfeita, nas redes o poder se distribui de forma equitativa, influenciando positivamente o nível de cooperação (CHASSAGNON, 2014). Esta situação normalmente é buscada por meio de uma forma contratual e institucional configurada nos estatutos que desenham a estrutura de governança da rede, com regras sobre a distribuição de atribuições, direitos de participação e formas de controle entre os pares (ALBERS, 2005; ALBERS; HEUERMANN; KOCH, 2010; PROVAN; KENIS, 2008).

Na governança colaborativa, a confiança, tanto no nível interpessoal como no nível interorganizacional, é produzida e reproduzida por meio de interações ao longo do tempo. A confiança interorganizacional está ligada à confiança interpessoal através da institucionalização (RAN; QI, 2019). Modelos de governança compartilhada buscam oportunizar a todas as organizações as mesmas condições de participação nas decisões da rede, como argumentado por Provan e Kenis (2008). No entanto, independentemente de estatutos ou regras formais, haverá dentro da rede, pela sua própria natureza constitutiva, relações de dependência mútua que acabam por determinar as ações e impor responsabilidades. Assim, embora o poder seja institucionalizado e atribuído a uma diretoria eleita, que tem à sua disposição mecanismos formais de coordenação e controle, a inexistência de relações de hierarquia e subordinação torna essa uma fonte menos eficaz de poder nas redes horizontais.

## 2.5 GRAU DE RACIONALIZAÇÃO

O exercício do poder compreende um componente estratégico, não ocorre alheio a uma racionalidade criada a partir de diferentes saberes. O saber assegura o exercício do poder. Foucault (2007) argumenta que o poder é produtor de individualidade, colocando o indivíduo como uma produção do poder e do saber. Não há relação de poder sem a constituição de um campo de saber. Os mecanismos sutis pelos quais o poder é exercido necessitam da formação e circulação de um saber que não é ideológico.

A questão do poder faz mais sentido quando analisada a partir de racionalidades específicas que ocorrem em vários campos do saber, cada racionalidade vinculada à sua própria experiência. O poder não é apenas uma questão teórica (FOUCAULT, 1995). Trata-se de um poder epistemológico (FOUCAULT, 2002). O poder é originado no saber de extrair dos indivíduos o seu saber, assim como no saber de extrair um saber sobre estes indivíduos submetidos à vigilância e já controlados por diferentes poderes que o saber confere. Conforme Foucault (2002), isto se dá de dois modos. Por exemplo, em organização como uma fábrica, o trabalho e o saber do operário sobre seu próprio trabalho, ou seja, os melhoramentos técnicos, as pequenas descobertas e adaptações que o operário realizar no seu trabalho, são imediatamente registradas e extraídas da sua prática. Este saber acumulado se converte em poder que se exerce sobre o trabalhador por intermédio da vigilância.

Além deste modo de racionalização do poder pela absorção do saber gerado pelo indivíduo, uma segunda forma emerge de situação semelhante. Foucault (2002) explica que um saber sobre os indivíduos que nasce da observação, da sua classificação, do registro e da análise dos seus comportamentos, da sua comparação, é capaz de constituir fonte de poder. Dos indivíduos sobre os quais o poder será exercido, foi extraído o saber que eles próprios formaram e que será acumulado permitindo novas formas de controle.

Foucault (2002) entende que tanto estes saberes quanto estas formas de poder não estão acima, mas sim firmemente enraizados nas relações de produção. As relações de produção que caracterizam as sociedades capitalistas exigem, além de certo número de determinações econômicas, a presença de relações de poder e incorporadas nestas diferentes formas de funcionamento de saber. Poder e saber estão assim muito profundamente imbricados naquilo que os constitui. A configuração do poder é estrategicamente pensada, variando somente o grau em que é deliberadamente exercido.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em decorrência dos estudos do poder nas redes de empresas representarem um campo em construção, optou-se por uma abordagem exploratória (GRAY, 2012) sustentada pesquisa de levantamento (*survey*) para a verificação mais aprofundada sobre o modelo teórico proposto. As *surveys* são indicadas quando é necessário converter a opinião das pessoas em estatísticas (FOWLER, 2011). Com a pesquisa de levantamento pretende-se produzir estatísticas que permitam o emprego de técnicas descritivas de análise.

As entrevistas foram realizadas com o emprego de um questionário estruturado elaborado a partir do referencial teórico apresentado na seção 2. O instrumento de coleta de dados foi validado por um painel de especialistas constituído por três doutores em Administração com reconhecida experiência em pesquisa com redes de empresas. Depois de ajustado conforme as recomendações dos especialistas, o questionário resultou em 30 questões divididas em três blocos. O primeiro bloco, com seis questões, identificava as características da participação da empresa na rede (tempo de existência da rede; tempo de participação na rede; experiência de participação em outras redes; porte da empresa em relação às parceiras da rede). O segundo bloco, com 20 questões, compreende as dimensões de poder examinadas na pesquisa (Quadro 1). Estas questões foram elaboradas visando

analisar as implicações do poder em suas diferentes dimensões nas relações de cooperação. O Terceiro bloco é constituído por quatro questões sobre a governança da rede. Para as respostas das questões do segundo e terceiro bloco foi empregada uma escala Likert de cinco níveis: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo/Concordo Parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente.

Quadro 1 – Questões sobre as Dimensões do Poder nas Redes

<b>Dimensões</b>	<b>Questões</b>
<b>Sistema das Diferenciações</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. As empresas de maior porte exercem maior influência nas decisões da rede.</li><li>2. Algumas empresas assumem a postura de seguidoras deixando as decisões da rede serem tomadas por outras.</li><li>3. As empresas mais fortes da rede influenciam (que detêm a posse de recursos considerados valiosos ou estratégicos) significativamente as decisões da rede.</li><li>4. As empresas melhor gerenciadas são as que mais influenciam as decisões da rede.</li></ol>
<b>Tipo de Propósito</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinadas empresas são capazes de influenciar os participantes da rede a agir de acordo com os seus propósitos individuais.</li><li>2. Alguns participantes da rede têm como propósito ocupar posições de destaque na gestão da rede para obter maior status para sua empresa no mercado.</li><li>3. A liderança exercida por alguns favorece a mobilização dos recursos necessários ao alcance dos objetivos da rede.</li><li>4. Eu entendo que nesta rede os participantes estão comprometidos com os objetivos coletivos para os quais foi formada.</li></ol>
<b>Modalidades Instrumentais</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A opinião de alguns participantes influencia as ações e decisões de cada empresa dentro da rede.</li><li>2. Entre as empresas participantes da rede, aquela capaz de inspirar maior confiança é considerada como referência no processo de tomada de decisões.</li><li>3. Tomo o cuidado para que minha conduta dentro da rede não seja repreendida pelos demais parceiros.</li><li>4. As empresas são vigilantes umas com as outras porque existe um alto nível de interdependência entre elas.</li></ol>
<b>Formas de Institucionalização</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Todas as empresas da rede têm igual oportunidade de decidir sobre as ações da rede.</li><li>2. O estatuto da rede garante a participação democrática e estabelece compromissos e atribuições entre os associados.</li><li>3. Mesmo os associados que não fazem parte da diretoria da rede são capazes de definir as ações da rede.</li><li>4. Embora exista uma diretoria ou grupo coordenador, todas as empresas associadas possuem a mesma responsabilidade sobre as decisões da rede.</li></ol>
<b>Grau de Racionalização</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. As empresas mais experientes e mais antigas na rede são capazes de influenciar ou controlar outros participantes.</li><li>2. Os associados que conhecem melhor os outros participantes exercem maior liderança e controle sobre a rede.</li><li>3. As empresas que têm mais experiência em cooperar (já participaram de outras redes) são capazes de direcionar as decisões conforme seus interesses.</li><li>4. Aquelas empresas que conhecem melhor o funcionamento da rede, usam esse conhecimento para alcançar seus próprios objetivos.</li></ol>

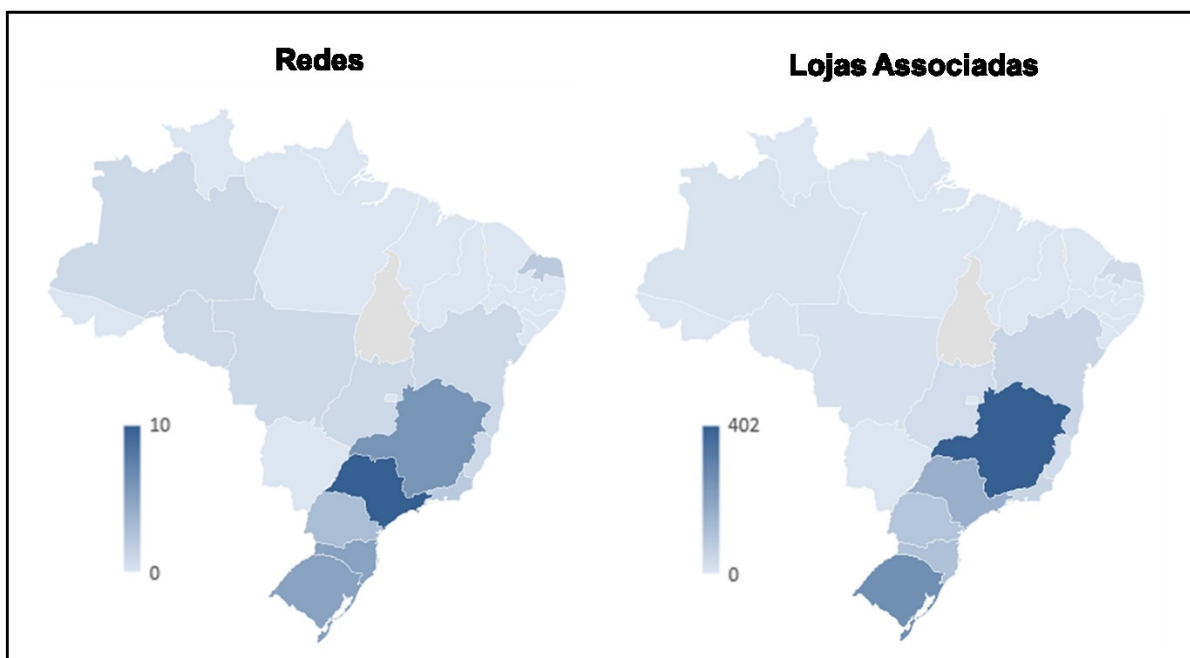
Fonte: Elaborado pelos autores.



A aplicação das entrevistas estruturadas foi realizada por chamadas telefônicas com os principais gestores das redes entre maio e outubro de 2016. Seguindo as recomendações de Gray (2012), os gestores foram previamente contatados para a explanação da pesquisa e agendamento das entrevistas e as respostas obtidas foram registradas pelo entrevistador de forma simultânea em formulários padronizados. Isto permite o registro das respostas imediatamente em um banco de dados específico. A aplicação de entrevistas estruturadas por telefone apresenta a vantagem da economia de tempo e recursos assim como aumenta a precisão da coleta de dados (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A coleta de dados foi realizada tomando como base o setor de materiais de construção por ser este um dos que apresenta maior ocorrência de empresas que atuam de forma colaborativa e de formação de redes. Utilizando o mecanismo de busca do Google e a expressão 'rede de materiais de construção', foram identificadas 39 redes ativas compostas de lojas de materiais de construção no Brasil, somando um total de 1.244 lojas associadas (Figura 2).

Figura 2 – Localização das Redes de Materiais de Construção no Brasil



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste setor, de forma aleatória, foram contatadas 590 lojas pertencentes às redes, das quais 124 concordaram em participar da pesquisa, resultando ao final 114 questionários validados, compreendendo 21 redes entrevistadas. Isso fez com que a pesquisa contasse com

uma amostra composta por 54% das redes de materiais de construção e 9% das lojas associadas às redes de cooperação deste segmento.

A análise dos dados empregou a estatística descritiva e foi construído um índice de peso relativo de cada dimensão do poder (Figura 3).

Figura 3 - Índice de Poder nas Relações Interorganizacionais em Rede



Fonte: Elaborado pelos autores.

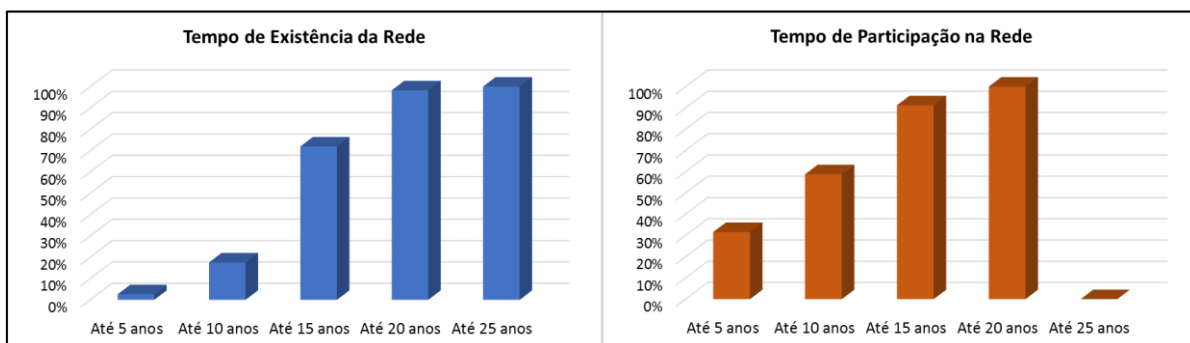
Cada dimensão do poder, Sistema das Diferenciações, Tipo de Propósito, Modalidades Instrumentais, Formas de Institucionalização e Grau de Racionalização compõem o índice de poder nas relações interorganizacionais em rede. Nele, cada dimensão pode ter uma pontuação máxima de 100 pontos. Para chegar aos resultados foi utilizada uma equação onde o índice de cada dimensão é igual à soma da pontuação de todos os itens que medem a dimensão, multiplicado por 100 e dividido pela pontuação total máxima de resposta para a dimensão (Figura 3).

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS PARA AS REDES DE EMPRESAS**

Esta seção apresenta os resultados empíricos coletados a partir das entrevistas aplicadas e validadas em 114 empresas que atuam em redes de cooperação horizontal. As empresas analisadas fazem parte de 21 redes consolidadas e representam uma amostra de 54% do total das redes do ramo de material de construção. Conforme objetivo do estudo, o propósito foi de identificar como as relações de poder se manifestam nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos em rede, tendo como base teórica as cinco dimensões de Michel Foucault: diferenciações, propósitos, modalidades instrumentais, formas de institucionalização e graus de racionalização para exercício do poder.

Das empresas pesquisadas, verificou-se que o tempo mediano de existência das redes é de 15 anos e de participação das empresas na rede é de 8 anos. A maioria das redes (82%) já existiam há mais de 10 anos no momento da pesquisa. Por outro lado, 54% das empresas associadas participam da sua rede há menos de 10 anos (Figura 4).

Figura 4 – Tempo Existência da Rede e de Participação na Rede



Fonte: dados da pesquisa.

O tempo de existência é um indicador do grau de desenvolvimento ou maturidade destas redes, muito embora o estágio em que se encontram no seu ciclo de vida depende mais de outras dimensões do que apenas o tempo de relacionamento (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015). Também em relação à experiência da cooperação, apenas oito empresas revelaram já ter participado de outras redes. Porém, esta participação em outras redes pode revelar a possibilidade da ocorrência de oportunismo (CHAI *et al.*, 2019; HUO *et al.*, 2019; MARTIN, 2009), trocando de rede na busca por melhores benefícios individuais. A grande maioria dos entrevistados (90%) consideram que sabem muito sobre como a rede funciona, se sentem incluídos no processo de tomada de decisões da rede (71%) e que estas decisões tomadas na rede são legítimas (94% dos entrevistados).

Esses resultados evidenciam que, em alguns casos, características organizacionais, especificamente poder econômico ou competências distintivas, percebidas como relevantes para a rede, podem ser uma fonte de poder dentro do grupo. Em outras situações, a percepção dos participantes de que alguns deles possuem características pessoais que os diferenciam, ainda que estes sejam representantes de empresas menos destacadas, podem oferecer a esses indivíduos uma condição favorável para exercício do poder. O próprio tempo de participação de uma organização na rede, ou o fato de fazer parte do grupo de fundadores, pode se constituir em uma diferenciação que confere poder. Em uma pesquisa de Roth *et al.* (2012), os empresários participantes de uma rede horizontal relataram que empresas maiores utilizam essa condição como característica diferenciadora para influenciar as decisões da rede. Em outra rede estudada, a capacidade de argumentação e de convencimento de alguns empresários constituiu uma fonte de poder para estabelecer a pauta e ações estratégicas da rede (ROTH *et al.*, 2012). Na sua dimensão negativa, as diferenças podem ser utilizadas pelas

organizações ou indivíduos de maior destaque para conduzir as ações coletivas de modo a reforçar estas diferenças e canalizar os benefícios da rede de forma oportunista.

A pesquisa empírica entre as empresas participantes, com o propósito de investigar os indicadores das dimensões do Poder das redes, conforme metodologia explicada na seção anterior, apresentaram os seguintes resultados (Tabela 1).

**Tabela 1 – Indicadores das Dimensões do Poder nas Redes**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo /Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Moda	Assimetria	Desvio Padrão
As empresas de maior porte exercem maior influência nas decisões da rede.	13%	11%	23%	25%	27%	5	-0,46	1,35
Algumas empresas assumem a postura de seguidoras deixando as decisões da rede serem tomadas por outras.	14%	19%	23%	31%	13%	4	-0,21	1,26
As empresas mais fortes da rede influenciam (que detêm a posse de recursos considerados valiosos ou estratégicos) significativamente as decisões da rede.	13%	18%	32%	25%	11%	3	-0,12	1,19
As empresas melhor gerenciadas são as que mais influenciam as decisões da rede.	8%	17%	23%	29%	24%	4	-0,38	1,24
Determinadas empresas são capazes de influenciar os participantes da rede a agir de acordo com os seus propósitos individuais.	18%	20%	25%	31%	6%	4	-0,14	1,22
Alguns participantes da rede têm como propósito ocupar posições de destaque na gestão da rede para obter maior status para sua empresa no mercado.	25%	33%	15%	20%	6%	2	0,45	1,24
A liderança exercida por alguns favorece a mobilização dos recursos necessários ao alcance dos objetivos da rede.	4%	10%	19%	39%	27%	4	-0,78	1,09
Eu entendo que nesta rede os participantes estão comprometidos com os objetivos coletivos para os quais foi formada.	1%	13%	21%	28%	37%	5	-0,54	1,08
A opinião de alguns participantes influencia as ações e decisões de cada empresa dentro da rede.	4%	13%	26%	42%	14%	4	-0,54	1,03
Entre as empresas participantes da rede, aquela capaz de inspirar maior confiança é considerada como referência no processo de tomada de decisões.	11%	13%	24%	34%	18%	4	-0,48	1,23
Tomo o cuidado para que minha conduta dentro da rede não seja repreendida pelos demais parceiros.	6%	9%	13%	31%	41%	5	-1,02	1,21
As empresas são vigilantes umas com as outras porque existe um alto nível de interdependência entre elas.	10%	27%	19%	31%	13%	4	-0,09	1,22
Todas as empresas da rede têm igual oportunidade de decidir sobre as ações da rede.	5%	6%	12%	29%	47%	5	-1,24	1,15
O estatuto da rede garante a participação democrática e estabelece compromissos e atribuições entre os associados.	0%	4%	4%	29%	63%	5	-1,70	0,74
Mesmo os associados que não fazem parte da diretoria da rede são capazes de definir as ações da rede.	6%	11%	16%	33%	33%	5	-0,79	1,21
Embora exista uma diretoria ou grupo coordenador, todas as empresas associadas possuem a mesma responsabilidade sobre as decisões da rede.	2%	6%	8%	37%	47%	5	-1,38	0,96
As empresas mais experientes e mais antigas na rede são capazes de influenciar ou controlar outros participantes.	19%	20%	33%	20%	6%	3	0,03	1,17
Os associados que conhecem melhor os outros participantes exercem maior liderança e controle sobre a rede.	11%	18%	24%	35%	13%	4	-0,36	1,20
As empresas que têm mais experiência em cooperar (já participaram de outras redes) são capazes de direcionar as decisões conforme seus interesses.	15%	24%	28%	25%	8%	3	-0,02	1,18
Aquelas empresas que conhecem melhor o funcionamento da rede, usam esse conhecimento para alcançar seus próprios objetivos.	10%	19%	22%	30%	19%	4	-0,28	1,25

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 1 demonstram que as respostas têm pequena variabilidade e dispersão, estando os valores da mediana e da moda muito próximos da média. Isso leva ao entendimento que a distribuição das respostas tende à normalidade.

Sobre o tema central da análise, os resultados descritivos apresentados na Tabela 1 revelam as principais percepções dos respondentes sobre as dimensões do poder presentes nos relacionamentos dentro das redes. O que mais se destaca é a compreensão de que as empresas de maior porte exercem maior influência nas decisões da rede, mesmo que os respondentes igualmente compreendam que todas as empresas possuem igual oportunidade de decidir sobre as ações da rede. Esta situação é reforçada pela confiança dos membros das redes na forma de governança, destacada pela opinião de que o estatuto da rede garante a participação democrática e estabelece compromissos e atribuições entre os associados. Os entrevistados ainda afirmaram que embora exista uma diretoria ou grupo coordenador, todas as empresas associadas possuem a mesma responsabilidade sobre as decisões da rede.

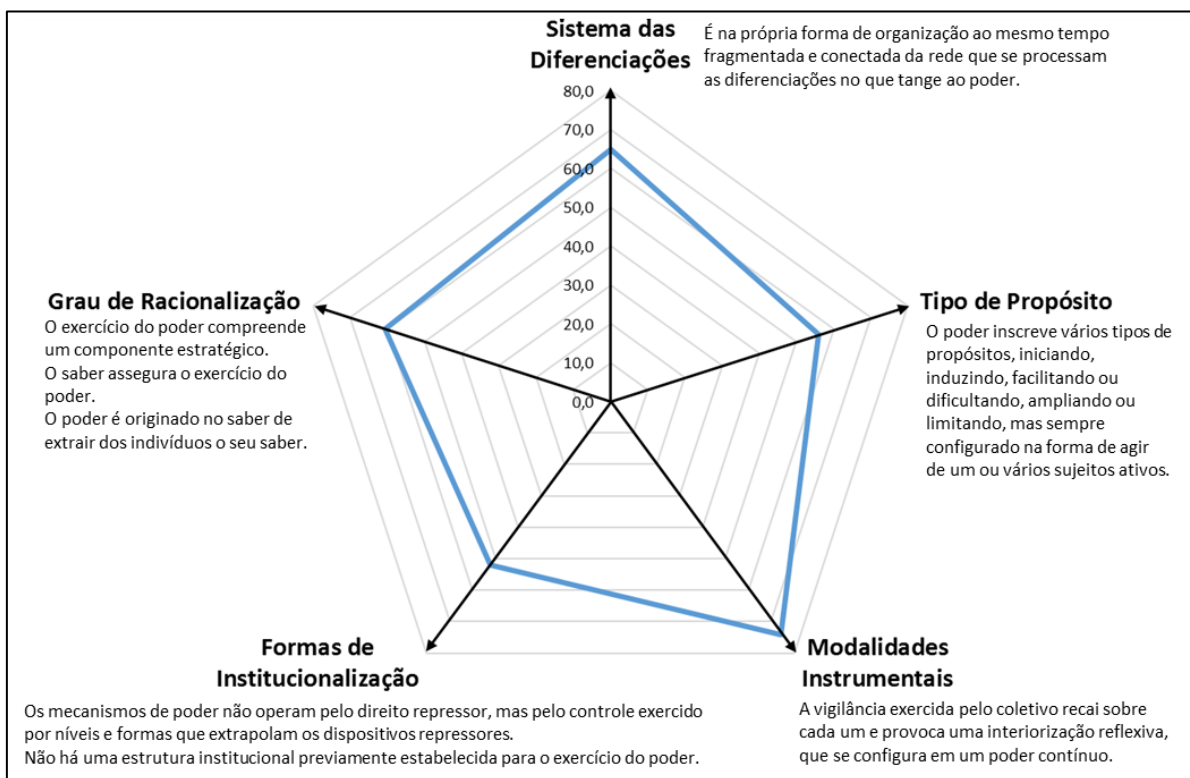
A estrutura decisória opera no sentido de distribuir o poder dentro das redes, o que é evidenciado pela compreensão de que mesmo os associados que não fazem parte da diretoria da rede são capazes de definir as ações da rede e que os seus membros se comprometem com os objetivos coletivos para os quais foi formada a rede. Esse compromisso é reforçado pela vigilância mútua entre os membros da rede, pois os respondentes afirmaram que temem ter suas condutas repreendidas pelos demais parceiros.

Os resultados verificados na Tabela 1 demonstram o alinhamento com os estudos científicos no sentido que os relacionamentos em redes horizontais pressupõem assimetria nas relações entre as organizações componentes (SIEMIENIAKO; MITREGA, 2018). Questões de poder assimétrico entre parceiros podem ser vistos como antecedentes de manifestações do “lado escuro” dos relacionamentos interorganizacionais (OLIVEIRA; LUMINEAU, 2018). As assimetrias de poder podem ter uma série de consequências indesejáveis, pois os atores com menor poder arriscam ser cooptados, ignorados, dominados ou excluídos pelos parceiros dominantes. Quando as relações de poder são tão assimétricas que um dos atores pode basicamente impor sua vontade sobre os outros, seria possível argumentar que uma abordagem de parceria simplesmente não poderia ser aplicada e que tentar estabelecer uma parceria nessas condições seria desaconselhável porque falta o caráter de interdependências entre os atores (DEWULF; ELBERS, 2018).

Em uma situação hipoteticamente perfeita o poder se distribui de forma equitativa, influenciando positivamente o nível de cooperação (CHASSAGNON, 2014). Esta situação normalmente é buscada por meio de uma forma contratual e institucional configurada nos estatutos que desenham a estrutura de governança da rede, com regras sobre a distribuição de atribuições, direitos de participação e formas de controle entre os pares (ALBERS; HEUERMANN; KOCH, 2010; ALBERS, 2005; PROVAN; KENIS, 2008). Modelos de governança compartilhada buscam oportunizar a todas as organizações as mesmas condições de participação nas decisões da rede (PROVAN; KENIS, 2008). No entanto, independentemente de estatutos ou regras formais, haverá dentro da rede, pela sua própria natureza constitutiva, relações de dependência mútua que acabam por determinar as ações e impor responsabilidades, constituindo na sua forma de institucionalização (FOUCAULT, 1995, 2005, 2007). Assim, embora o poder seja institucionalizado e atribuído a uma diretoria eleita, que tem à sua disposição mecanismos formais de coordenação e controle, a inexistência de relações de hierarquia e subordinação torna essa uma fonte menos eficaz de poder nas redes horizontais.

Os resultados da aplicação do modelo sistêmico das relações de poder em redes horizontais de empresas, baseada nas características desse modelo de arranjo organizacional e nos cinco pontos fundamentais de exercício do poder de Foucault (1995), estão apresentados Figura 5.

Figura 5 – Peso das Dimensões de Poder nas Redes de Materiais de Construção



Fonte: Dados da pesquisa.

Com as informações coletadas na pesquisa, observa-se convergência com demais estudos de que a hipotética simetria de poder dessas redes (GRANDORI; SODA, 1995) é desequilibrada pelo uso deliberado ou involuntário de cada uma das cinco fontes de poder anteriormente descritas, fazendo com que cada rede tenha uma dinâmica própria de desenvolvimento.

As modalidades instrumentais do poder aparecem como as de maior peso entre as cinco dimensões. Dentro das redes pesquisadas o poder emerge da vigilância exercida de um sobre o outro, o que deriva da elevada percepção de interdependência entre os membros da rede, sendo que as decisões e ações do coletivo são ao mesmo tempo influenciadas e influenciam os comportamentos individuais. Os membros da rede pautam as suas condutas nas opiniões dos seus parceiros.

Os sistemas de diferenciações, o grau de racionalização e o tipo de propósito assumiram pesos muito próximos e se colocaram de forma intermediária na composição do poder nas redes entrevistadas. Por fim, as formas de institucionalização do poder foram as que se mostraram menos relevantes. Tal resultado é esperado na medida que as redes são arranjos cooperativos de participação voluntária de modo que o poder não se institucionaliza

pelas normas e estruturas de governança, mas é exercido no coletivo dos relacionamentos entre as organizações dentro da rede.

Analisados na forma conjunta estes cinco pontos de análise ou dimensões, aplicados na pesquisa, reforçam o entendimento de que o exercício do poder é basicamente uma relação entre partes. Sendo o poder um exercício das ações de uns sobre outros, as relações de força se configuram de forma distinta em momentos distintos. A resistência é inerente às relações de poder (FOUCAULT, 2005). Quando há choque entre estas duas forças surgem novas configurações de poder. Disto resulta que a configuração de um relacionamento interorganizacional em rede não pode ser visto como algo estável. As redes estão sujeitas às diferentes dimensões que o poder assume, sendo o poder um elemento capaz de promover a estabilidade destes relacionamentos como também de inserir forças oportunistas e desagregadoras (CHAI *et al.*, 2019; MARTIN, 2009).

Redes de empresas são formadas por organizações que diferem de várias formas: tamanho, *market share*, imagem, acúmulo de competências, entre muitos outros elementos diferenciadores (TODEVA, 2006). Também os indivíduos que representam cada empresa dentro da rede possuem características diferenciadoras, baseadas nas suas experiências profissionais, formação, estilo de liderança e personalidade (BRASS; GALASKIEWICZ; GREVE, 2004; GULATI, 1998). Essas diferenças organizacionais e pessoais constituem a base para que se estabeleçam as relações de poder, percebidas como um sistema de diferenciações (FOUCAULT, 1995, 1999, 2002, 2005, 2007). Quando estas diferenças são reconhecidas pelo grupo que compõe a rede, alguns indivíduos emergem na condição de liderança, seja por suas próprias características ou da empresa que representam, cabendo a estes o estabelecimento das bases sobre as quais as estruturas da rede serão formadas. Algumas destas estruturas podem estar sustentadas no papel da liderança que exerce seu poder informal, facilitando ou corrigindo as ações da rede (KLEIN; PEREIRA, 2019).

Controlar recursos que as outras partes de uma relação interorganizacional valorizam favorece a possibilidade de exercer influência e controle (NIEMELÄ, 2004). A busca desses recursos escassos por outras organizações faz com que arranjos interorganizacionais sejam criados, com o intuito de enfrentar cenários de incerteza e gerenciar a dependência interfirmas (COMBS; KETCHEN, 1999). Assim, a posse de determinados recursos vistos como estratégicos pode vir a se constituir em fonte de poder em uma rede. Sobre este aspecto, a centralidade na rede pode ser vista como uma fonte adicional de poder interorganizacional



sobre e acima da capacidade de um ator gerar dependências através da troca de recursos (ASTLEY; SACHDEVA, 1984).

O que não se pode perder de vista, no entanto, é que mesmo em redes criadas com propósitos coletivos participantes podem ter propósitos individuais distintos. Existem, portanto, nos relacionamentos interorganizacionais, objetivos e agendas não-declaradas (DAS; TENG, 1999). Nesse sentido, os propósitos de alguns membros podem extrapolar os objetivos coletivos estabelecidos e direcioná-los para obter maior poder dentro do grupo para atingir seus próprios objetivos. Determinados empresários participantes de uma rede podem, por exemplo, ter como propósito ocupar posições de destaque na gestão da rede, gerando maior status ou legitimidade para sua empresa no mercado (PODOLNY; PAGE, 1998). Assim, identificar os diferentes propósitos dos atores que compõem uma rede de empresas também permitirá compreender melhor o uso do poder por parte desses atores, como forma de reforçar os objetivos coletivos ou fazer valer seus próprios objetivos individuais.

Nos relacionamentos interorganizacionais, especialmente no que diz respeito às redes horizontais, a confiança compreende o elemento aglutinador que permite que os comportamentos individuais sejam canalizados em direção aos objetivos comuns, reduzindo ou eliminando as resistências individuais e delineando suas próprias modalidades instrumentais (FOUCAULT, 1995, 2002, 2007). Sob a perspectiva do poder, a desconfiança pode desempenhar o mesmo papel. A opinião, o olhar de um parceiro sobre o outro cria um mecanismo de vigilância mútua. Configura-se um aparelho de poder difuso que acaba por moldar os comportamentos individuais às perspectivas do grupo que compõe a rede (FOUCAULT, 2007).

A necessidade de transparência entre os parceiros da rede, condição que vai desde aspectos operacionais de cada organização participante até questões estratégicas e de relações com fornecedores, constitui uma forma de dar visibilidade às ações dos integrantes e instrumento de poder para os gestores da rede e para o grupo como um todo. Informações de um membro individual, como o não cumprimento de um acordo coletivo ou uma falta em relação a um parceiro da rede, tornam-se rapidamente visíveis aos demais participantes e tornam a organização sujeita a penalizações. Quanto maior a interdependência das partes, maior a vigilância. Logo, a opção de uma organização de fazer parte de uma rede implica em concordar com a vigilância dos demais parceiros e, em maior medida, dos gestores da rede.

Naturalmente, dentro de uma rede de organizações aquelas que acumularam experiências com relacionamentos anteriores e da mesma forma por meio da sua atuação enquanto organizações individuais desenvolvem formas de influenciar as ações das organizações menos experientes. O aprendizado e o saber extraído das experiências nos relacionamentos interorganizacionais anteriores permite maior grau de racionalização (FOUCAULT, 1995, 2002, 2005, 2007) sobre os atuais relacionamentos em rede. Organizações fundadoras de uma rede, por exemplo, podem se apropriar de conhecimentos sobre como cooperar em rede e sobre como influenciar ou controlar outros participantes, algo que os novos participantes ainda precisarão aprender. Além disso, os fundadores podem criar dentro da rede uma racionalidade que lhes confere maior poder, legitimando-a perante o grupo com o argumento de que foram eles os responsáveis pelo início da cooperação e, portanto, sua opinião tem peso distintivo, ainda que na prática essa condição não esteja institucionalizada em regulamentos ou estatutos. Também os saberes acumulados por parte de determinadas organizações sobre o funcionamento dos processos cooperativos podem, em alguns casos, ser empregados estratégica e deliberadamente no sentido de promover objetivos mais alinhados com seus próprios interesses.

## **5 CONCLUSÃO**

A partir dos estudos de Michel Foucault, o poder é entendido como uma multiplicidade de forças que são geradas em todos os pontos das relações que ocorrem entre os agentes. Em qualquer tipo de relação interorganizacional o poder é relativamente coordenado por regras formais ou informais. Porém o modelo proposto com base nas contribuições e pensamentos de Michel Foucault permite concluir que diversas outras fontes de poder são utilizadas em maior ou menor medida pelos participantes de tais relações.

Frente ao objetivo de identificar as relações de poder manifestadas nas redes de empresas a partir da perspectiva de Michel Foucault, os resultados da pesquisa, em específico nas redes horizontais de empresas objeto da investigação, mostram que as modalidades instrumentais como a mais visível dimensão do poder. Nos relacionamentos interorganizacionais formados por redes horizontais, como é o caso das redes pesquisadas, nas quais as relações de concorrência se mantêm, mesmo frente ao objetivo maior de cooperação. Assim, vigilância mútua entre os parceiros atua no sentido da preservação de

interesses individuais, e quanto maior a interdependência entre os parceiros maior a vigilância. O olhar de um sobre o comportamento do outro materializa a modalidade instrumental do poder.

Conforme os resultados da pesquisa, as redes horizontais são formadas pela adesão voluntária, nas quais cada membro guarda sua autonomia e de modo que cada organização pode optar por participar ou não da rede. A formação destas redes possui objetivos claramente definidos, que residem nos interesses individuais de cada organização e são compartilhados entre os seus componentes, definindo o seu tipo de propósito (FOUCAULT, 1995, 2007). Assim, os mecanismos de poder podem operar no sentido de impelir cada componente a empregar seus recursos e competências em ações direcionadas ao alcance dos propósitos da rede, os quais se colocam acima dos interesses individuais das organizações-membro. A capacidade de alguns indivíduos de criar e reforçar propósitos coletivos para a rede pode conferir a eles uma fonte de poder dentro do grupo.

As redes horizontais são formadas por participantes com características diversas, tanto em tamanho quanto em termos de conhecimento e aprendizado. A partir das diferenças, naturalmente emergem relações de poder que, materializadas em mecanismos formais ou não, acabam por influenciar as formas de coordenação e a própria dinâmica da rede, refletindo as suas estruturas de governança. Em uma perspectiva mais ampla, o estudo contribui com uma reflexão no sentido de que o poder assume um papel de determinar como a rede pode criar confiança, estabelecer valores e gerar conhecimento e confiança entre as organizações. O poder pode ser utilizado de forma que os integrantes da rede evidenciem que os resultados das ações tomadas geram benefícios para toda a rede. Nesse caso, o poder pode ser visto como uma vantagem, uma forma de gerar as bases para a cooperação.

## REFERÊNCIAS

ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALBERS, S.; HEUERMANN, C.; KOCH, Benjamin. Internationalization strategies of EU and Asia–Pacific low fare airlines. **Journal of Air Transport Management**, v. 16, n. 5, p. 244-250, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2009.12.001>

ASTLEY, W. G.; SACHDEVA, P. S. Structural sources of intraorganizational: power: a theoretical synthesis. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 104-113, 1984. DOI: <https://doi.org/10.2307/258237>

BAZANINI, R. *et al.* Reflexões sobre as concepções clássicas de poder nas redes interorganizacionais: uma proposta conceitual para futuros estudos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 169, 2017. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v10e12017169-200>

BELAYA, V.; HANF, J. H. A multi-theoretical perspective on power in managing interorganizational relationships. **International Journal of Social Economics**, v. 36, n. 11, p. 1040-1049, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/03068290910992606>

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004. DOI: <https://doi.org/10.5465/20159624>

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 3, p. 356-369, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAI, L. *et al.* The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm cooperation, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 5, p. 948-964, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0208>

CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 260-274, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.002>

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

COELHO JÚNIOR, A. de S. O homem pós-moderno e a metodologia de Foucault. **Revista Eletrônica de Filosofia**, v. 1, n. 1, p. 137-157, 2017.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 9, p. 867-888, Sept. 1999.

COOK, K. *et al.* The distribution of power in exchange networks: theory and experimental results. **The American Journal of Sociology**, v. 89, n. 2, p. 275-305, 1983.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, F. Z. N.; GUERRA, J. R. F.; LEÃO, A. L. M. S. O solo epistemológico de Michel Foucault: possibilidades de pesquisa no campo da administração. **Revista de Ciências da**

**Administração**, v. 15, n. 35, p. 168–179, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p168>

DAS, T. K.; TENG, B. Managing risks in strategic alliances. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570554>

DEWULF, A.; ELBERS, W. Power in and over Cross-Sector Partnerships: actor strategies for shaping collective decisions. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 3, p. 43, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci8030043>

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nau, 2002.

FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade**: curso no Collège de France: 1975-1976. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade**. 16. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 24. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2007.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. *In*: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-249.

FOWLER, F. J. **Pesquisa de levantamento**. 4. ed. São Paulo: Penso, 2011.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, Apr. 1998. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)

HARRELL, A.; SIMPSON, B. The dynamics of prosocial leadership: power and influence in collective action groups. **Social Forces**, v. 94, n. 3, p. 1283-1308, 2016.

HUO, B. *et al.* The dilemma of inter-organizational relationships: dependence, use of power and their impacts on opportunism. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 39, n. 1, p. 2–23, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0383>

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE**, v. 17, n. spe, p. 732–749, nov. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174636>

MACHADO, R. Introdução: por uma genealogia do poder. *In*: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 24. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2007. p. vii-xxiii.

MIZRUCHI, Mark S.; YOO, Mina. Interorganizational power and dependence. *In*: BAUM, Joel A. C. (ed.). **The Blackwell companion to organizations**. Oxford: Blackell, 2017. cap. 26, p. 599-620.

NIEMELÄ, T. Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: the role of power. **Family Business Review**, v. 17, n. 4, p. 319-330, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00021>.

NOOTEBOOM, B. *et al.* Network interactions and the role of mutual dependence: a test in the car industry. **Industry and Innovation**, v. 7, n. 1, p. 117-144, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1080/713670249>

OLIVEIRA, L.; SACOMANO NETO, M.; BOAVENTURA, J. M. G. Influência do poder nas redes de negócio: análise da evolução da teoria. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 1–25, abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.025162016.62022>

OLIVEIRA, N.; LUMINEAU, F. The dark side of interorganizational relationships: an integrative review and research agenda. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 231–261, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318804027>

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 24, n. 1, p. 57-76, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, Apr. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

RAN, B.; QI, H. The entangled twins: power and trust in collaborative governance. **Administration & Society**, v. 51, n. 4, p. 607–636, 18 abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/00953997188010>

RODRIGUES, E. R. Q. **Rede de empresas**. Brasília: Sebrae, 2014.

ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1029>

ROUSSEAU, J. J. **O contrato social: princípios do direito político**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SANTINI, B. Towards an alliance management framework: an investigation on non-declared objectives and the origin of management factors. **Base**, v. 7, p. 341-351, Oct./Dec. 2010.

SIEMIENIAKO, D.; MITREGA, M. Improving power position with regard to non-mediated power sources—the supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 90-100, Apr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.013>

TODEVA, E. **Business networks**: strategy and structure. New York: Routledge, 2006.

TURKER, D. Analyzing relational sources of power at the interorganizational communication system. **European Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 509-517, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.007>

WEGNER, D.; ALIEV, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of brazilian business networks. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 1, p. 39-62, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140030>

WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, Contract and Relationship Development. **Organization Studies**, v. 26, n. 6, p. 813-840, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840605054594>