

I - Introdução – do que estamos falando

Sempre há palavras que se tornam moda. Ou modismo. É necessário usá-las. Certo ou errado acaba sendo definido como questão de opinião, mais do que de conhecimento. O senso comum se encarrega de pasteurizar os discursos. No entanto, quando se começa a buscar utilização estratégica para os termos, passa a se tornar relevante o seu sentido, o seu conceito, a possibilidade de partilhar seus significados.

Isto acontece com o termo rede, ou *network*, usado como uma das palavras de ordem por administradores, cientistas sociais, profissionais envolvidos em gestão de sistemas, voltados a formação de pessoas, entre tantos outros, no século XXI. Desde a citação “nenhum homem é uma ilha”, referência de John Donne, poeta inglês do século XVII, até o conceito de *networking*, tão contemporâneo que chega a ser ensinado em disciplinas acadêmicas de escolas consideradas de primeira linha, como algo que “agrega valor”, ou seja, vai além do que seria esperado numa carreira executiva; desde redes de microcondutores de computadores até redes de capacitação e avaliação para sistemas de saúde; redes de intrigas, enfim, o termo alcança tudo o que a imaginação humana possa cogitar.

II – Além do senso comum: qual a perspectiva de rede para uma organização?

Existe uma forma comum, preconcebida, do que/como é uma rede. Esta tende a ser utilitarista, despolitizada e simplificada (Misoczky, 2009). Ela não é suficiente para esclarecer que os indivíduos não são todos iguais, motivados pelos mesmos estímulos e racionais nas suas escolhas.

Na visão de muitos, redes aparecem como uma opção de governança, entendida como uma tentativa de aprimorar o desempenho da corporação, garantindo responsabilidade social (*accountability*) (Campos, 1990; Pinho e Sacramento, 2009) e de maneira a aprimorar o novo e tentar satisfazer os interesses de todos os atores envolvidos e grupos de interesses em relação à organização (*stakeholders*) Jackson, 2005.

O aspecto *estrutura* é muito tentador quando se define o termo governança, mas está longe de englobar todas as relações envolvidas, como as dimensões de poder, entre outras relações sociais. Por outro lado, não se deve desprezar a utilização do conceito na área de estudos organizacionais, por permitir a ligação entre aspectos micro e macro, ou seja, abordar os indivíduos, as organizações e as ligações entre as organizações. (Lopes; Baldi 2009). Por exemplo, há quem considere que os aspectos mais importantes para compreender a vida social estão nas questões de interação e comunicação, o que se relaciona à abordagem comunicativa tão defendida por Carlos Matus, embora esta visão seja associada à popularidade do funcionalismo. Uma abordagem mais aprofundada é aquela que trabalha sobre o conteúdo das interações, segundo os clássicos da antropologia. Finalmente, existem os que enfatizam a teoria dos papéis, também na linha dos clássicos da teoria de sistemas.

Analisando o assunto sob uma abordagem temporal, pode-se dizer que o tema teve o início de seus estudos nos anos 1920. Por volta dos anos 60, em Harvard, houve tentativas de investigar, e compreender as estruturas e os papéis sociais (MARTES 2006). No entanto, aparentemente apenas nos anos 1970 ele passou a se deter na área da vida social (e já como um prenúncio da visão econômica dos anos 1980). Uma das possíveis origens das redes tem a ver com a percepção de que as pessoas são sensíveis à opinião das outras, ou seja, tendem a obedecer às normas e valores com os quais são socializados. Isto permite fugir à percepção de que o mercado é o senhor único, no sentido em que cada um considera apenas o seu interesse. Ou seja, as trocas econômicas são mediadas pelas relações sociais, religiosas, governamentais e de conhecimento.

Segundo Nohria (1992), há 5 premissas para esta abordagem: a primeira assume que todas as organizações são redes sociais, conceituadas como um conjunto de pontos ligados por relacionamentos. A segunda, é a de que um ambiente organizacional pode ser entendido como uma rede de organizações. A terceira explicita que as ações são explicáveis pela posição dos atores nas redes. A quarta afirma que as redes restringem ações, mas são por estas montadas e, finalmente, a quinta, sugere que a análise das organizações deve levar em conta suas características de rede. Em resumo, redes são processo, estrutura, em constante processo de mudança.

Osborn e Hagedoorn (1997) assumem que nas redes há necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. As alianças estratégicas, cada vez mais comuns em diversos setores da economia, inclusive na área da saúde – haja vista a proliferação do relacionamento público/privado - são um tipo de rede, especificamente um relacionamento interfirmas cruciais para seu sucesso e sua sobrevivência. A rigor, como sempre, pode-se estar falando da distribuição de recursos críticos, como dinheiro e autoridade (de forma explícita) e informação e poder de maneira mais implícita.

As alianças estratégicas, as *joint ventures* e os consórcios são tipos de redes. As *joint ventures* são entendidas como uma estrutura pertencente a pelo menos duas empresas mãe que as gerencia. Redes e alianças são agentes ou instrumentos que visam ao funcionamento sinérgico de organizações, principalmente sob dois formatos de cooperação. Um deles, para aumentar os resultados da organização ou das diferentes organizações cooperantes, tentando unir-se contra a concorrência ou contra rivais comuns ou ainda com vistas a otimizar a utilização de recursos e potencializar as habilidades existentes em cada uma. O outro formato se volta a reduzir os custos, por economias de escala ou de escopo, por meio do desenvolvimento de atividades comuns, idealmente de maneira mais eficiente, eficaz e com menor risco. Elas também podem ser resultados de movimentos estratégicos, voltados ao aproveitamento de eventuais oportunidades, lembrando que pode ter havido momentos anteriores em que os interesses das organizações foram distintos, se não conflitantes.

Por outro lado, a estrutura social pode afetar os padrões de formação de alianças, em função de experiências anteriores e de percepção de interdependência, lembrando que na visão contrária, de organizações que querem ser independentes e estrategicamente competitivas, sob a ótica de análise baseada em recursos (RBV) (WERNEFELT, 1984 e RUMELT, 1984) as organizações buscam ter recursos difíceis de imitar, heterogêneos e não facilmente substituíveis. Nas redes sociais, as alianças formadas se baseiam em fornecimento de informações sobre capacidades, confiabilidade e até fragilidades entre os parceiros. (GULATI, 1998; LOPES; BALDI, 2009). Outros autores afirmam que mais importante do que a estrutura social é a governança, por meio do mercado (barganha por preços) ou da hierarquia (autoridade para se proteger contra a racionalidade limitada e comportamentos oportunistas). Quanto maior a incerteza, mais ocorrem conflitos, como já é conhecido na vida organizacional. Ou seja, as redes parecem fazer mais sentido quando se necessita flexibilidade ao mesmo tempo que controle. Pode-se afirmar que elas de alguma forma alteraram as formas de produção conhecidas (CASTELLS, 2007)

Os elementos estruturantes de uma rede são os nós, as ligações, os fluxos e as posições, o que não é tão diferente do que ocorre nas organizações individuais tradicionais, apesar da eventual compreensão diferenciada. Ou seja, os nós representam as organizações e as atividades (como ocorreria com as diversas unidades); as ligações têm a ver com os relacionamentos entre as organizações (ou seja, ligados com a hierarquia e com o *continuum* de descentralização/centralização); os fluxos que importam são aqueles de bens e de informações, além dos de poder e, finalmente, as posições, que refletem a divisão de trabalho. As redes podem ser horizontais, verticais, formais e informais. Por exemplo, nas redes horizontais verifica-se intensa colaboração; na indústria automobilística, o que mais se verifica são redes verticais, onde ocorre muita subcontratação; as redes formais requerem formalização, como se verifica em grupos de compras ou outras alianças estratégicas. Finalmente, as informais têm a ver com arranjos nos quais as organizações envolvidas apenas utilizam os conhecimentos comuns obtidos em diferentes circunstâncias. (VILLELA; PINTO, 2009)

No mundo real, observa-se o aparecimento de redes, no século XXI, entre organizações pequenas ou médias, que buscam ganhos de escala, ou seja, passam por cima dos aspectos competitivos da empresa de forma individual e se preocupam com os do grupo. Isto pode caracterizar uma nova organização denominada APL (arranjo produtivo local) que, naturalmente, se dá em localidades muito próximas. Neste caso, a governança deve conseguir conciliar interesses de muitos atores sociais, freqüentemente diversos, e levar à implementação de ações de forma cooperada. Um dos fatores que mais facilita a existência e o sucesso das redes (notadamente dos APLs) é a disponibilidade das TICs (tecnologias de informação e comunicação), a flexibilidade das estruturas produtivas (por meio da disseminação das terceirizações) (CASTELLS 2007). Ao mesmo tempo, pode-se perceber que estes mesmos fatores podem se tornar pontos fracos, com o descompromisso das organizações especializadas e com a rápida obsolescência das TICs, que requerem continuamente novos investimentos.

Em resumo, pode-se dizer que as redes utilizam fortalezas complementares das organizações, comunicam-se por intermédio de relações e têm grandes investimentos na gestão de conflitos, têm alguma flexibilidade, pois não se trata de organizações independentes, sendo necessária maior negociação entre as diferentes partes, o comprometimento entre as diferentes partes é necessariamente elevado e, finalmente, coexistem muitos parceiros e, como tal, algum tipo de formalização é um requisito (POWELL 1990; HARDY, LAWRENCE; GRANT 2005).

Não se pode esquecer a possibilidade, nada remota, de que o desejado para o funcionamento de uma rede pode não se concretizar. Não se pode considerar apenas os fatores organizacionais internos para seu sucesso ou insucesso. As condições políticas, sociais e econômicas são pelo menos tão importantes quanto as demais.

III – Os modelos como interpretação da realidade: é possível usar o mesmo para tudo?

Muitos autores afirmam que a rede é uma metáfora. De fato, falar em metáforas na área de organização passou a ser de conhecimento disseminado (e, por muitas pessoas, utilizado como senso comum, como mais um desses conceitos de moda - Morgan). Por isso, é necessário cuidar da utilização do termo. (PINTO; JUNQUEIRA, 2009). A utilização do mesmo modelo para tudo obrigada a ter em mente as semelhanças entre as circunstâncias de cada um: o que faz parte, o que é deixado de fora. Caso contrário, ele será utilizado sem crítica, adotado porque é usado. Ou seja, existe quem se apropria dele, o transforma em realidade para os demais e tenta “vendê-lo”. Como há muita gente que prefere não se preocupar com seus objetos teóricos de trabalho, “compra” o que lhe é vendido. É preciso lembrar que rede não se refere às atividades fim, mas sim aos “como” organizar um sistema ou uma organização. O mais importante para qualquer organização é “o que” ela deve fazer e “para que”.

Portanto, assumindo que as redes se constroem a partir de relações sociais, sempre existem nelas disputas de poder. A partir daí é possível compreender porque as pessoas optam por este tipo de organização, principalmente quando se está falando de redes para organizações sem finalidade lucrativa. As redes pessoais são tão importantes quanto as redes organizacionais completas, principalmente numa sociedade em que o individualismo se torna um imperativo. Costuma-se atribuir a isso a disseminação das redes da *internet* ou no espaço virtual, nas quais, por exemplo, as pessoas chamam de “amigos” os que fazem parte (ou passam a fazê-lo) de sua rede. Por isso também o nome pelo qual começou-se a compreender nos prefixos dos endereços dos *sites* (*www*) o termo *web*, ou teia.

Redes se formam dentro de redes, assim como organizações no interior de organizações, com finalidades diversas. Frente a relações, formais e informais, entre as pessoas, pode-se sempre perceber a concentração/desconcentração de autoridade e a centralização/descentralização de poder, compreendendo autoridade, weberianamente, como um recurso que alguém atribui dentro da organização e poder como algo que se obtém por diversos motivos, dentro e fora das organizações. Uma pessoa pode, deliberadamente ou não, constituir uma rede, que se ramifica para dentro de diversas organizações, mais uma vez às custas das pessoas que nelas trabalham ou que têm interesses em relação aos seus objetivos ou a algumas de suas ações. Na linguagem organizacional contemporânea está-se falando dos *stakeholders* e, de forma muito mais específica, dos *shareholders*. De fato, cada vez mais na América Latina a abertura

de capital ou a financeirização do ambiente empresarial é uma realidade (e, para algumas firmas, uma necessidade), seguindo a tendência mundial e notadamente da América do Norte.

Em tese, de quantas mais redes uma pessoa participa, mais poder ela terá, porque isto lhe permite ter contato com idéias diferentes que tendem a fortalecer cada um dos grupos (compreendidos também como organizações) de que participa. Segundo Foucault, o poder não é apenas uma força que diz não, mas que cria coisas, gera saber, aumenta poder, em função de quanto circula. No entanto, é necessário compreender que na rede pode haver laços mais fortes e mais fracos. Estes conseguem ampliar a quantidade de relações, aumentando o número de pessoas envolvidas. Os fortes são mais profundos e envolvem mais trocas, de comunicação, de emoções e de transações diversas. Apesar do que possa parecer, sob o ponto de vista da vida organizacional os vínculos fracos são mais importantes, pois permitem maior diversidade nas redes de cada um.

IV – O modelo de sistemas: as redes como sistemas de comunicação, informação e conhecimento

O capital intelectual das organizações também é conhecido como o QI empresarial. Uma vez que idealmente as decisões estratégicas das empresas são tomadas utilizando as informações disponíveis, as estratégias têm a qualidade dos sistemas de informação disponíveis. Até o final do século XX as pessoas eram vistas como o elemento básico para o atingimento dos objetivos. O conhecimento, quando existia, era percebido como pertencente às pessoas. No século XXI, o conhecimento gerado na organização, juntamente com aquele trazido pelas pessoas, passa a ser o diferencial entre as empresas, mais do que sua infra-estrutura em termos de capacidade instalada. Na era das redes o trabalho intelectual passa a fazer diferença, como se percebe na intensa valorização das empresas do Vale do Silício e nas fortunas dos fundadores dos grandes *softwares* mundiais (MacIntosh e Windows). Ou seja, um dos fatores diferenciais das organizações, que podem aumentar sua competitividade, é seu capital intelectual, levando a uma maior capacidade de se comunicar com os diversos atores sociais com os quais se relacionam. (REZENDE, 2002)

Assim como existe o conceito de capital intelectual, na época da gestão do conhecimento, existe o capital social, para cuja geração a informação também é vital. Na sociedade das redes, estas passam a gerar dependências, difíceis de serem rompidas (e, na realidade, elas são estimuladas). O capital social se relaciona com os índices de confiança vigentes, que influenciam as ações coletivas. Porém, apesar do que possa parecer, o capital social não deve ser confundido com o capital humano. Este, potencialmente, aumenta as possibilidades de sucesso do indivíduo nas diferentes áreas de sua existência. O capital social, por sua vez, é definido como os componentes, incluindo os relacionamentos que, quando compartilhados podem permitir a cooperação nos e dos grupos sociais. Assim, depende de mais de uma pessoa. Conseguir redes sociais leva, nas organizações, à construção de capital social, condicionado por fatores culturais, políticos e sociais. (MARTELETO; SILVA, 2004)

As diferentes redes nas quais as organizações (e seus participantes) estão inseridas constituem seu capital social. Os conceitos apresentados permitem perceber que as redes representam um ente multidimensional, que pode excluir pessoas ou impor normas, passando a ter, da mesma forma que o poder, dimensões (ou utilizações) positivas e negativas. Para trabalhar com as organizações e as redes, numa dimensão estratégica, a visão de longo prazo é necessária, bem como a percepção de que é possível mudar o *status quo*, principalmente quando se trata, por exemplo, de melhorar os sistemas de informação existentes e disponíveis. Utilizá-los é o primeiro passo, que permite perceber o quanto eles são fidedignos ou não. Uma das maneiras empregadas nesse sentido, com sucesso, tem sido oferecer remuneração em função da oportunidade e da confiabilidade dos dados. Analisá-los, transformando-os em informações também é uma necessidade, para compreender o que se está passando na organização, seja ela compreendida como uma rede ou não. Caso contrário, os dados coletados e encaminhados serão, em última análise, desperdício de recursos escassos, como tempo, recursos e trabalho. Não é considerado politicamente correto assumir que não se trabalha sobre informações formais no processo decisório, mas isto ocorre com frequência, independente da quantidade do que se colete.

As redes podem ser mais difíceis de conter em um sistema de informações formal, mas sabendo como elas são compostas é mais fácil conseguir. No entanto, como redes são formadas com muita frequência baseadas em comunicação, principalmente as redes sociais, dependendo do interesse, vale a pena investir nesse quesito. Os dois maiores investimentos necessários são voltados para a confiança e para o tempo; caso as duas variáveis não existam ou sejam reduzidas a comunicação acaba por ser truncada e impede que o processo flua.

O século XXI tem a característica de enfatizar a gestão do conhecimento, embora desde Platão se saiba que não é possível possuir o conhecimento de forma passiva. Este tipo de conceito pressupõe uma visão de longo prazo, uma vez que não se obtém resultados no curto prazo. Além disso, deve ser duradouro, porque o aprendizado é lento, e abrangente, cuidando de toda a rede de relações. Finalmente, deve gerar competências coletivas e ser cíclico, porque não se supõe que ele termine. (SABBAG, 2007)

V – Onde entra a estratégia: a gestão estratégica nas redes

No século XXI, na área de gestão estratégica fala-se, fundamentalmente, da chamada cadeia de valor (*supply chain*), para cuja utilização é necessário identificar os *stakeholders* envolvidos. Numa organização formal é possível evidenciá-los com alguma clareza, descobrindo quem define sua missão, sua visão e seus valores (antigamente isso se limitava aos objetivos). A primeira questão é que a norma aponta para a necessidade de realizar essas definições de forma coletiva, uma vez que elas deveriam nortear todas as ações da empresa (e, portanto, das pessoas que nela trabalham).

O fato, não raramente, é que essas definições são feitas ou por consultores externos contratados especialmente ou pelos tomadores de decisão, para poder mostrá-las quando necessário porém sem utilizá-las como norte estratégico. Desta forma, um dos instrumentos mais importantes para a gestão acaba sendo desperdiçado. Enfim – simplificada – o(s) responsável(is) pelo estabelecimento dos objetivos certamente é(são) parte(s) interessada(s). Os proprietários (às vezes acionistas - *shareholders*, cujo interesse pode ser diferente daquele dos donos) também têm interesse no que lá ocorre. Quando o(s) gestor(es) não se confunde(m) com o(s) proprietário(s), eles têm suas próprias intenções. Os trabalhadores precisam saber o que ocorre e tentar ajudar a empresa a sobreviver, sob pena de não terem onde trabalhar, mas têm seus próprios interesses, que não se confundem com os da organização, por mais que no melhor dos mundos, irreal, modelado e utópico, há quem “ensine” como uniformizar essas intenções. Os fornecedores, de todo tipo, também se preocupam com o que pode ocorrer nas empresas e nos setores com os quais trabalham. O governo sempre tem interesses nas firmas e os clientes reais ou potenciais também.

A questão da estratégia trabalha com a percepção de que a organização precisa ter recursos diferenciados para conseguir sobreviver (ou melhor, sobressair-se) num ambiente competitivo (*RBV – resource based view*). Este modelo assume que a organização é um agrupamento único de recursos e capacidades, que permitem desenvolver a perspectiva do que pode vir a ocorrer com a organização no futuro. Complementar a essa visão encontra-se a de dispor de ativos baseados em conhecimentos (*KBA – knowledge based assets*), como os mais importantes da firma. Um de seus aspectos mais importantes se refere a o quanto os recursos (entre eles o conhecimento) são passíveis de **transferência**. O artigo de Grant (1996), um dos textos seminais sobre o assunto, faz uma distinção entre *knowing how* (saber como), ou conhecimento tácito, e *knowing about* (saber a respeito de fatos ou teorias), ou conhecimento explícitos. Ambos não dão conta, ainda, da expressão francesa *savoir faire*, que tem a ver com “como” se deveria conseguir fazer. O conhecimento explícito pode e costuma ser comunicado. Ele pode (e costuma ser) considerado um bem público, pois uma vez descoberto ele pode ser transferido com pouca dificuldade (incluindo custos). O conhecimento tácito é vivido e percebido por meio de sua aplicação, sendo sua transferência cara e difícil.

Outra característica do conhecimento é sua potencialidade de **agregação**, que depende da capacidade de absorção da organização e das pessoas que nela trabalham e que é mais eficaz quando uma linguagem comum é possível. A definição de o quanto algum tipo de conhecimento é **apropriado**. No entanto, o conhecimento tácito, mais difícil de ser transferido, faz mais sentido quando aplicado a algum processo produtivo. Quanto ao conhecimento explícito, pode-se dizer que ele padece de dois tipos de problema: como um bem público, ele

pode ser transferido ou obtido praticamente sem custos ou sem perdas; o outro é que a própria divulgação do conhecimento o torna disponível para os interessados. A única coisa que permite saber de onde se originou o conhecimento são as patentes, não aplicáveis universalmente.

Para o processo de aprendizado organizacional costuma-se utilizar normas de funcionamento e de comportamento, que se tornam rotinas, nem sempre seguidas pelos indivíduos que se comportam em função de sua interpretação e de suas interações. O conhecimento é uma criação individual. O papel das empresas é de aplicá-lo. Nas discussões sobre desenho organizacional, coloca-se a coordenação como uma forma de conciliar os interesses dos diferentes interessados, ou seja, reduzir os conflitos em relação aos objetivos. Por isto, frente ao reconhecimento deste fato, o conceito de alinhamento estratégico passa a ser introduzido como uma atividade estratégica da maior importância: trata-se de conseguir fazer com que todos os *stakeholders* conheçam os objetivos da organização e de convencê-los a seguir na direção de atingi-los, ou seja busca a convergência. Para tal processos eficazes de comunicação são fundamentais.

O assunto tem a ver com mecanismos de coordenação por meio dos quais são integrados os conhecimentos especializados de seus participantes. Isso permite começar a enxergar as redes sob essa óptica. Para viabilizar as estratégias das redes, como empresas de fato ou como organizações virtuais, o modelo KBA é bastante adequado. Não se pode, porém, esquecer que modelos mentais não são o cerne da vida organizacional, assim como mecanismos de avaliação ou de direcionamento estratégico também são apenas instrumentos. Mudar modelos mentais tem sido considerado com um pré requisito para a implantação de diferentes projetos, mas o pré requisito só funciona na presença do direcionamento (ou do “para que”). Numa rede é lícito supor que a desconcentração da autoridade decisória tenha papel importante, sob pena de esta se comportar como uma organização com estrutura pesada – e nada flexível, um dos objetivos desse “novo” tipo de funcionamento da empresa, das pessoas, das relações. Para obter esta mudança é preciso ir além das promessas, os participantes das redes necessitam ver resultados para continuar dispostos a participar e a partilhar suas atividades, seus recursos e, acima de tudo, seus conhecimentos.

O conceito mais utilizado hoje, de gestão de pessoas até a área de desempenho, é o de entregas (ou de *delivery*). Dá-se muita importância ao que as firmas fazem, ou seja, ao que os seus *stakeholders* recebem. Esta passa a ser a real medida de desempenho, mais do que outros atributos antes valorizados. Num mundo cheio de desejos por resultados financeiros, o papel dos *shareholders* ganha relevo, exceto em ONGs e organizações do terceiro setor, de maneira geral, que não têm ações em bolsa. No entanto, a preocupação com a entrega de resultados financeiros (além do resultado positivo necessário para a empresa continuar a sobreviver no mercado) pode evidenciar sua real finalidade, independente do seu discurso, de sua alegada missão e dos seus valores. Mais do que palavras, são as ações das organizações que evidenciam para onde elas caminham, ou seu direcionamento estratégico. Em boa parte das organizações com finalidade social têm aumentado as pressões para redução de custos, às vezes – nem sempre – em detrimento da qualidade. Na época pós crise de 2008, mesmo para justificar novos programas, que podem melhorar o desempenho na atividade fim da empresa, é preciso colocar em relevo o resultado financeiro, seja reduzindo custos, seja aumentando ganhos e, de preferência (embora muito difícil de ocorrer), ambos. Por isso, boa parte das avaliações utilizadas, que terminam por medir a estratégia da firma, enfatizam seus indicadores financeiros.

O assunto alinhamento estratégico tem a ver, também, com organizações que se estruturam com projetos. Não é trivial garantir que os projetos (que, por definição, competem na organização por recursos de todo tipo – humanos, financeiros, de espaço, de infraestrutura – no ambiente intraorganizacional) confluem para a mesma finalidade. Isto requer, além da visão de longo prazo, clareza sobre a necessidade observada no ambiente, bem como sobre os cenários possíveis.

Redes compostas de diversas organizações com muito maior probabilidade terão objetivos diferentes para conciliar, mais factível caso estes não sejam conflitantes. Organizações compostas de muitas redes tenderão a mostrar conflitos internos, administráveis. Durante muito tempo a moda era trabalhar com consensos de forma, embora o conteúdo fosse divergente. A consequência disso era perceptível nos resultados, quando cada um dos grupos ou redes

envolvidos se esforçava por fazer prevalecer seu ponto de vista e seu projeto. A moda – ou pelo menos o discurso – mais ouvido é o de explicitação dos conflitos e das opiniões. Em função disso aparecem terapeutas institucionais, para evitar que os conflitos paralise as empresas, ou “*coaches*” que, entre outras coisas, ensinam a gerir estas situações. Mais uma vez, está-se falando de instrumentos, manuseados por pessoas com graus distintos de competência.

VI - O desempenho: a estratégia funcionou?

A grande avaliação de um planejamento, de uma gestão ou de uma estratégia está em verificar se o previsto foi de fato implantado. Uma primeira questão voltada a essa definição se refere à definição de desempenho utilizada, que pode se referir a resultado social, resultado financeiro, resultado institucional, resultado mercadológico, entre outros. No entanto, falar em desempenho significa avaliar, ou seja, definir o que se esperava *a priori* e compará-lo a o que se obteve. Trata-se de um capítulo muito delicado, pois as organizações (as pessoas que as dirigem ou seus proprietários) costumam ter pouca disposição para estabelecer o que desejam e mais ainda a verificar o quanto se aproximaram ou se afastaram do divulgado. Na primeira década do século XXI muitas empresas têm distribuído a diversos *stakeholders* relatórios de responsabilidade social como documentos de apresentação, no lugar das prestações de contas sobre resultados (que só costumavam ser entregues a *shareholders*, conselheiros e financiadores). Interessante perceber que esses documentos pouco se referem a objetivos traçados no planejamento estratégico, mas têm a ver com interesses pontuais das firmas, ou à construção/defesa de suas imagens. Pode-se dizer que indicadores de responsabilidade social, muito estimulado por redes, principalmente as sociais, ajudam em algumas áreas, como por exemplo no momento em que seleciona algum fornecedor (não em lugar do menor preço ou da maior adequação às necessidades, mas em complementação desses atributos). Mas já foi verificado que o desempenho das ações de organizações com nítida orientação a essa área não refletem o discurso politicamente correto da sustentabilidade (também palavra utilizada com qualquer significado).

Eficiência, eficácia e efetividade são termos que não refletem objetivos nem metas, por serem demasiado genéricos. Aumentar qualquer um deles tem a ver com desejos, tem a ver com correção de processos, o que pode refletir um tipo de desempenho, possivelmente aquele desejado por alguns gerentes. No entanto, o ideal é que se reflitam nos resultados. Realizar a mesma tarefa com menor gasto e com a mesma ou com maior qualidade é um desejo voltado à eficiência que somente poderá ser considerado realizado quando claramente definido, mas que certamente não é suficiente para fornecer o direcionamento estratégico. No máximo se refere a “como”.

Existe ainda a questão do envolvimento dos clientes (consumidores?) e dos trabalhadores na definição dos objetivos e das estratégias. Nesse sentido a quantidade de discussões é incontável, em função dos diferentes referenciais considerados. Há atividades nas quais a opinião – pós experiência inicial – dos usuários potenciais é considerada imprescindível antes da definição de uma linha de produção ou de um serviço diretamente orientado para ela. Dizem algumas teorias de qualidade que ninguém melhor que os operadores para definirem formas de aprimorar os processos nos quais estão envolvidos (embora haja quem rebata esta proposição dizendo que eles são convidados, quando o são, a opinar sobre o “como”, não sobre o “o que”. Em todos os casos, considera-se a assimetria de informações, que não é um equívoco. Mas assimetria não significa que uns têm e outros não. Apenas assume que cada um sabe uma parte, tem um lado, na consideração de determinado objeto (ou sujeito). Sendo realista, numa organização em rede essa assimetria se manifesta ainda mais, pois mesmo que o fluxo de informações seja adequado, cada uma das organizações ou pessoas envolvidas têm suas percepções subjetivas a respeito das distintas questões tratadas.

Há gestores que utilizam esses mecanismos participativos de maneira a envolver (por que não dizer manipular?) pelo menos esses interessados. A premissa é que uma vez consultados eles possam se sentir de fato envolvidos e portanto parte importante do sucesso ou do fracasso das ações empreendidas. Assim, além de “ajudarem” a estabelecer objetivos, eles passam a ajudar a definir desempenho e seus indicadores de medida e podem se sentir mais responsáveis pelo seu atingimento.

VII – Conclusão: o que há de novo OU o que deve fazer o gestor

Uma das primeiras tarefas de um administrador é definida como oferecer direção. Isto parece óbvio, no entanto costuma-se observar que muitos trabalhadores entram nas organizações sem saberem de fato o que deve ser feito, passando a fazer o que sempre fizeram, da mesma maneira em que o vinham fazendo. Não necessariamente mesmo as ações técnicas são aceitáveis de forma equivalente em todas as empresas, tendo em vista suas especificidades. Porém para oferecer qualquer direção, esta deve estar clara.

A segunda tem a ver com a operação do sistema técnico, ou seja, cabe ao gestor garantir infra estrutura para que a atividade técnica possa ocorrer. Esta atividade remete à discussão da eficiência, mas a vincula aos resultados da atividade fim: por mais que se queira racionalizar a gestão, mas isto não pode ocorrer em detrimento de condições adequadas de trabalho, sob pena de comprometer uma das vertentes mais importantes do desempenho organizacional, a razão de ser da firma. A terceira se refere a pensar estrategicamente, à gestão estratégica propriamente dita, que obriga a pensar em avaliar, a obter recursos, a agir de forma sinérgica. Embora este tipo de literatura pertença ao século XX, pode-se dizer que nos anos 2000 a sinergia se refere, entre outros modelos, ao assunto das redes.

Finalmente, cabe a menção a um autor que se debruçou sobre as atividades do administrador no final do século passado (1973) e em 2009. Mintzberg, se referindo à tomada de decisões estratégicas, afirma que, apesar da velocidade das transmissões de dados nos dias atuais, por meio de computadores e sistemas eletrônicos, os bancos de dados estratégicos continuam muito armazenados nas cabeças de seus gerentes. Também por isso, o autor comenta sobre o mito das redes virtuais como criadoras de comunidades. Segundo ele, a *internet* está fortalecendo as redes, mas enfraquecendo as comunidades, dentro das organizações e entre elas. Finalmente, cabe comentar que gastar mais tempo na *internet* pode resultar em menos tempo para as demais atividades, entre elas a de realizar comunicação oral.

Diversas são as colocações a respeito do gerencialmente correto, da mesma ordem que o politicamente correto ou a gestão baseada em evidências. Pode-se constatar facilmente que existem sempre os *best sellers* de administração, também conhecidos como literatura de aeroporto, que mostram um lado da moda na área. Assim, criam-se constantemente novos gurus, ou novos termos, como gerente minuto (que depois foi decomposto em pai minuto, empregado minuto...), liderança servidora, BSC, seis sigma, gestão por projetos, *zap*¹. Nenhum deles é ruim, mas tampouco resolverá todas as questões na gestão ou da organização. O mesmo ocorre com as redes. E até com o termo estratégia, que tem sido usado como substitutivo da ação gerencial adequada. A cada nova moda que não sai dos altares do sucesso aparece um novo adjetivo. A culpa do fracasso, bem como a responsabilidade pelo sucesso não é do adjetivo, é do que for mais substantivo no âmbito da firma. O gerente não trabalha sozinho, não desenha nem implanta de maneira isolada a estratégia, Não é possível imaginar que todos dentro de uma empresa ou dentro de uma rede dirigir-se-ão da mesma maneira para cumprir o que tiver sido determinado. Estratégia, além de representar um caminho, também tem a ver com vender as idéias de maneira bem sucedida para quem idealmente vai defendê-las e implantá-las.

Dirigir-se apenas a quem pensa da mesma forma é tentador, por sua facilidade, mas não permite que uma idéia ou um projeto avancem. Criar uma palavra de ordem apenas faz com que ela seja repetida, mas não necessariamente muda a realidade. A mudança vem de intervenções deliberadas, com um sentido claramente definido e por meio de pessoas, comprometidas ou não, mas pelo menos empenhadas com os resultados pretendidos.

Bibliografia

CASTELLS, M(2007) *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra

CAMPOS, AM (1990) – Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Rev. Adm. Pública*, vol.24, no.1, .

GRANT, RM (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* vol 17 p.109-22.

GREGORY, J (2005) Stakeholders under Pressure: corporate governance and labour management in Germany and Japan. *Corporate Governance: an international review*. vol13, n3 419-28

GULATI, R. (1998) Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Strategic Management Journal* vol 19, p.293-317

HARDY,C; LAWRENCE, T; GRANT, D, (2005) Discourse and collaboration: the art of conversation and collectivity identity. *Academy of Management Review*. V 30, n.1 p. 58-77

LOPES, FD; BALDI, M (2009) – Redes como perspectiva de análises e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *Rev Adm Publ*, v 43, n 5,1007-35.

MARTELETO,RM ; SILVA, ABdeOeS (2004) Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-9,

MARTES, AC et AL (2006) Redes sociais e interorganizacionais. *Rev Adm Empr*, v 46, n3, p10-5

MINTZBERG, H. (2010) *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre, Bookman

MINTZBERG, H (1973) *The nature of managerial work*. New York, Harper and Row

MISOCZKY, MC (2009) Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora. *Rev Adm Publ*, v 43, n 5, 1147-80

MORGAN, G. *Imagens da organização*.

NOHRIA,N (1992) Introduction: is a network perspective a useful way for studying organizations? In: NOHRIA,N; ECCLES,RG (eds) *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston, HBSchool Press.

OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J. (1997) The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, v.40, n 2,p. 261-78

PINTO,AMG; JUNQUEIRA, LAP (2009) Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *Rev Adm Publ*, v 43, n 5, 1091-116

PINHO, JAG de; SACRAMENTO,ARS. (2009) Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. *Rev. Adm. Pública*, v.43, n.6, p.1343-68.

POWELL, WW.(1990) Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW,BM; CUMMINGS,LL (eds) *Research in organizational behavior*. Greenwich, JAI Press

REZENDE, Y (2002) - Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ci. Inf.* vol.31 no.1 Brasília Jan. 2002

rumelt, 1984

SABBAG, PY (2007) *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações* Saraiva.

VILLELA,LE; PINTO,MCS (2009) Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. *Rev. Adm. Pública* v 43 n.5 p. 1067-89 (2009)

wernefelt, 1984

ⁱ Não será fornecida bibliografia sobre estes temas porque a cada período aparecem novas modas, novos títulos, que serão lidos nos seus momentos.