
NEGOCIAÇÃO PARA CONFIGURAR O DESENHO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM REDE

TUTORIAL

Jose Enrique Louffat Olivares

Mestre e Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da FEA/USP. Bolsista da CAPES.

E-mail: elouffat@usp.br

RESUMO

O presente trabalho pretende contribuir para o estudo da estrutura organizacional em rede, focando sua análise no aspecto do desenho organizacional. Nesse sentido, apresenta um panorama teórico básico que permite sustentar conceitos e tipologias propostas, assim como explorar as influências e características das condicionantes e componentes dessa nova opção de desenho organizacional, a qual privilegia alianças/parcerias simultâneas e interdependentes de duas ou mais organizações constituídas por clientes, fornecedores e até concorrentes. Considera como condicionantes as variáveis de origem exógena, em nível macroorganizacional: Estratégia, Ambiente, Tecnologia e Cultura; e como componentes, as variáveis de origem endógena, em nível microorganizacional: Departamentalização, Atividade de Linha/Assessoria, Descrição das Atividades, Cadeia Hierárquica, Centralização/Descentralização, Amplitude Administrativa, Comunicação e Capacidade Decisória. Pode-se deduzir que para coordenar o desenho e operacionalização das estruturas, atividades e/ou processos das organizações que compõem a rede, é necessário um mecanismo de enlace/apoio, a saber, a Negociação, que permitirá uma fluidez permanente e clara no relacionamento delas.

ABSTRACT

The present analysis intends to contribute for the studying of the Net Organizational Structure. In this sense, presents a basic theoretical that supports concepts and typologies proposed, as well as explore the influences and characteristics of the conditions and components this new option of Organizational Design, which allows simultaneous

and interdependent coalition/partnership for two or more organizations established by clients, suppliers and even though competitors. Considering exogenous origin variables as conditions, in a macro organizational level, constituted of Strategy, Environment, Technology and Culture; considering endogenous origin variables as components, in a micro-organizational composed of Departmentalization, Line/Advising Activity, Activities/Descriptions, Hierarchical Chain, Centralization/Decentralization, Managing Range, Communication and Capacity to be Decisive. We can deduct that, to coordinate the design and operation structures, and organization process is necessary an instrument to facilitate free alliances, as if: Negotiation that allows a permanent and transparence in their relationship.

1. INTRODUÇÃO

O contexto das organizações nos últimos anos vem sofrendo uma série de mudanças estratégicas, estruturais e operacionais, que estão provocando grande impacto na gestão moderna, já que, em muitos casos, põem em xeque paradigmas tradicionais da Administração. Entre os diversos tipos de mudança organizacional, o relacionado ao desenho organizacional merece ser analisado com maior profundidade, diante das novas exigências e necessidades das relações internas e externas das organizações modernas. Para ROBBINS (2000: 171), “nenhum tópico em administração sofreu mais mudanças nas últimas décadas do que a área de estrutura organizacional”; na opinião de NADLER e TUSHMAN (2000: 69), “as mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a

estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças”.

Perante as exigências atuais, que estrutura organizacional permitiria às organizações de hoje enfrentar esta nova era dos negócios? Como resposta a esse questionamento, a literatura vem apresentando com tendência crescente e intensa a proposta de uma estrutura organizacional em rede. Assim, SAVAGE (1996:89) comenta que a forma hierárquica burocrática usada pela maioria das organizações de hoje é obsoleta. Ele sugere que a estrutura organizacional do século XXI poderia tomar a forma de um *network* para ordenar a competência; LIPNACK e STAMPS *apud* PECI (1992:12), afirmam que “a rede está emergindo como forma principal de organização na era de informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade”.

Deduz-se que a forma organizacional do tipo *network* é importante tanto na perspectiva gerencial como na acadêmica. Descrevendo e explicando suas causas e operações, ela representa novas opções e desafios para a gestão, assim como para a teoria existente (BORYS e JENINSON *apud* KATAOKA, 1995: 4). Para PORTO (1999: 8), “as arquiteturas em rede têm conquistado muito espaço tanto para a busca das questões conceituais, que tentam explicá-las, quanto para as questões práticas, que buscam criar condições para a sua real utilização”. Confirma-se então que um crescente corpo de pesquisas recentes vem documentando a emergência do *network organization* como um arranjo estrutural organizacional diferente (IBARRA, 1992: 169).

Um aspecto relevante a ser comentado é o contexto de atuação da estrutura organizacional em rede. Enquanto o desenho da estrutura tradicional abrange uma única organização, na estrutura em rede o contexto se amplia para o estudo de duas ou mais organizações em relação simultânea, interativa e de interdependência. É importante salientar também que a relação de duas ou mais organizações que dão origem à rede pode estar constituída de fornecedores, clientes e até concorrentes.

É precisamente esta relação interorganizacional que exige a presença de um elo ou elemento de enlace/apoio que facilite a coordenação do desenho e a operacionalização da rede. Nesse sentido, a

Negociação tem características intrínsecas que facilitam a ligação constante e interdependente das organizações que formam parte de uma rede. Segundo CÂNDIDO e ABREU (2000: 9), isto se constitui num grande desafio a ser enfrentado pela teoria das organizações, pois, se já era difícil criar, implementar e manter uma arquitetura organizacional para uma organização individualmente, imagine-se isto aplicado a um conjunto de empresas. Assim, sua importância fica atrelada precisamente às mudanças nos desenhos organizacionais, anotação salientada por MARTINELLI e ALMEIDA (1997: 133): “a grande fase de reestruturação pela qual vem passando as empresas desde a década passada, com muitas fusões, aquisições, franquias, empreendimentos conjuntos, leva muitas vezes a novos tipos de arranjo empresarial (...) vemos então a negociação não no sentido de conflito, confronto, rivalidade e sim como cooperação, complemento, união de organizações”.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM REDE: CONCEITO

Observa-se que não existe uma regra uniforme na terminologia empregada, encontrando-se denominações como: organização em rede, organização rede, formas de redes organizacionais, redes organizacionais, redes interempresas, *network*, *networking*, organizações sem fronteiras, teias redes, colegiado, etc.

Alguns autores se encarregam de enfatizar o surgimento real desta proposta nova de arranjo organizacional: “Novas formas de estrutura organizacional estão começando a ser usadas pelas organizações (...) elas estão evitando a integração vertical em favor da participação em *networks* interorganizacionais” (KATAOKA, 1995: 3-4; BARNATT, 1996: 69; NOHRIA e ECCLES, 1992).

Outras definições procuram salientar a relação de interdependência dos membros da rede, baseadas no aproveitamento sinérgico das competências: “(...) a organização em rede se ergue sobre dois princípios vitais, a configuração estrutural com base em atividades distribuídas e especializadas e um conjunto de relacionamentos mais fundamentados na interdependência do que na dependência ou independência [dos membros da rede]”

(GHOSHAL e BARTLETT, 2000: 105-106; WILDEMAN, 1999: 80)

Existem também propostas que se ocupam de mostrar a flexibilidade que a estrutura teria para se adaptar a toda circunstância e ao novo contexto de negócios: “A vantagem principal da estrutura organizacional em rede é a habilidade de ser internamente flexível e ao mesmo tempo se adaptar às mudanças em seus ambientes, já que elas lutam por forjar novas alianças, tanto com clientes externos e internos...” (MCGUILL e SLOCUM JR., 1995: 100; BAKERS *apud* SILVA, 1994: 90).

Tendo como base as referências teóricas anteriores, definimos que estrutura organizacional em rede é um arcabouço que serve de base para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações interorganizacionais existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos componentes e condicionantes que influenciam seu próprio desenho.

Explicamos sucintamente alguns dos termos considerados na definição proposta:

- arcabouço é a representação do arranjo organizacional, ou esqueleto imaginário que abrange as diversas unidades ou células organizacionais (fios e nós);
- funcionamento simultâneo, porque relaciona duas ou mais organizações de forma ativa e interdependente;
- funcionamento coordenado, porque é necessária muita precisão para poder desenvolver as diversas operações e/ou processos interorganizacionais;
- funcionamento equilibrado, porque o resultado será avaliado equitativamente quanto à qualidade,

quantidade, custo e tempo das organizações, de acordo com a sinergia das competências desenvolvidas;

- os aspectos técnicos e comportamentais relacionam os mecanismos formais e informais entre as diversas células organizacionais, levando em conta o comprometimento do pessoal das organizações da rede;
- condicionantes e componentes são os elementos que determinam o perfil característico do arranjo organizacional de rede.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM REDE: TIPOLOGIA

Na revisão da literatura encontramos diversas tipologias de redes, propostas por diversos autores. Após fazer uma análise delas, e tendo como critério procurar uma convergência ou similaridade entre elas, optamos por consolidar uma tipologia de redes conformada pela Rede Horizontal e pela Rede Vertical.

Para sustentar essa opção, consideramos adequado apresentar sucintamente (ver Tabelas 1 e 2) as propostas dos autores consultados, considerando a terminologia da rede e a idéia básica de cada uma delas, e sua ligação com os critérios horizontal e vertical propostos neste ensaio.

- Rede Horizontal: é um tipo de rede formada por organizações concorrentes que oferecem o mesmo serviço, operação ou produto final, seja no mesmo domínio ou em domínios diferentes, dando origem a um formato horizontal, onde as organizações parceiras podem desenvolver atividades de pesquisa, distribuição, produção, etc.

Tabela 1 - Rede Horizontal: Bases teóricas de sustentação.

Autor	Nome do tipo de rede	Idéia básica
CASSAROTO FILHO e PIRES (1999)	Rede flexível	Consórcio
ERNST <i>apud</i> CASTELLS (2000)	Rede de produtores	Co-produção
	Rede de coalizões-padrão	Interface
	Redes de cooperação	Desenvolvimento conjunto

Autor	Nome do tipo de rede	Idéia básica
VAN DE VEN <i>apud</i> KATAOKA (1995)	Relação interorganizacional (modo par) Relação conjunto interorganizacional	Uma organização com outra organização Uma organização com várias organizações
VEERECK e VAN DIERDOCK <i>apud</i> BARTEZZAGHI <i>et al.</i> (1999)	Rede federação descentralizada	Relação com parceiros locais
PERROW (1992)	Redes de pequenas firmas (<i>clusters</i>)	<i>Co-opetition</i>
GERLACH e LINCOLN <i>apud</i> NOHRIA e ECCLES (1992)	Redes horizontais japonesas (<i>kigyo shudan</i>)	Conexões intermercados de grandes empresas

Na Tabela 1, que representa a rede horizontal, nota-se que existem dois ou mais produtores (P), cada um dos quais com seus próprios fornecedores (F) (eventualmente poderiam ser os mesmos, mas não necessariamente). Assim que os produtores somam suas forças, escolhem o canal ou canais de distribuição (D), e finalmente o cliente (C) recebe o produto ou serviço final. Cabe salientar que existem operações de *feedback* entre produtor e fornecedor, entre distribuidor e produtor, entre cliente e distribuidor e entre cliente e produtor.

numa cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto final. Nas redes verticais, um conjunto de fornecedores e distribuidores dirigem suas operações para atender a uma organização (produtora), a qual coordena as ações das diversas organizações que formam parte da cadeia. Esta relação baseia-se na idéia de que cada membro tem suas competências especializadas, o que significa agregação de valor e redução de custos para todos os membros da cadeia.

- Rede Vertical é um tipo de rede formada por organizações que atuam de forma complementar

Tabela 2 - Rede Vertical: Bases teóricas de sustentação

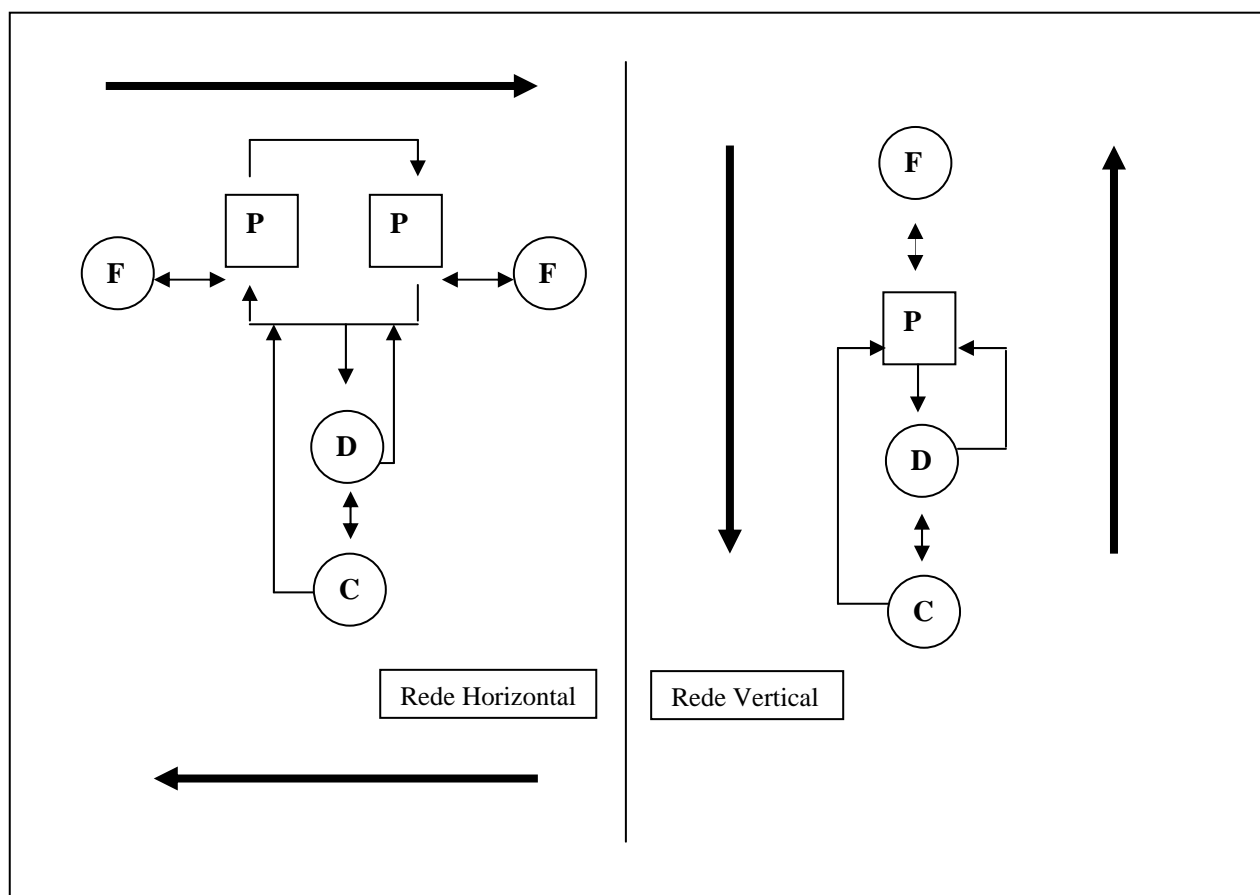
Autor	Nome do tipo de rede	Idéia básica
MILES e SNOW <i>apud</i> CASSAROTO FILHO e PIRES (1999)	Rede estável	Cadeia de valor
CASSAROTO FILHO e PIRES (1999)	Rede <i>topdown</i>	Empresas fornecedoras de uma empresa-mãe
ERNST <i>apud</i> CASTELLS (2000)	Rede de fornecedores Rede de clientes	Acordos na montante Acordos na jusante
VAN DE VEN <i>apud</i> KATAOKA (1995)	<i>Network</i> organizacional	Relação simultânea entre conjuntos de organizações
VEERECK e VAN DIERDONCK <i>apud</i> BARTEZAGHI <i>et al.</i> (1999)	Rede integrada	Relação simultânea virtual e interativa entre parceiros de vários países
GUERRERI <i>apud</i> BARTEZAGHI <i>et al.</i> (1999)	Cadeia produtiva controlada por produtores Cadeia produtiva controlada por compradores	Relações de poder dentro da rede

Autor	Nome do tipo de rede	Idéia básica
CASTELLS (2000)	Redes verticais (<i>keiretsu</i> vertical)	Fornecedores e distribuidores baixo comando de uma organização dentro de um setor específico

Na Tabela 2, que representa a rede vertical, nota-se que existem Fornecedores (F) que se ligam com o produtor (P). O produtor escolhe os canais de distribuição (D), os quais fazem o possível para que o produto ou serviço final seja recebido pelos

clientes (C). Cabe salientar que existem também operações de *feedback* entre produtor e fornecedor, entre distribuidor e produtor, entre cliente e distribuidor e entre cliente e produtor.

Figura 1: Tipologia de Redes



4. NEGOCIAÇÃO: CONCEITO

Baseados em definições propostas por ACUFF, COHEN, FISHER e URY, JUNQUEIRA, MARCONDES, SHOMAKER, THOMPSON (apud MARTINELLI e ALMEIDA, 1997: 23-28), URY (1999), PINTO (1994), SPARKS (1992), e OLIVEIRA (1994: 26-30), consideramos que Negociação é um processo administrativo dinâmico de interligação cooperativa das alianças

estratégicas, na forma de uma estrutura organizacional em rede, que permite compartilhar as competências das partes, na procura de objetivos comuns.

Comentando sucintamente alguns aspectos anotados acima, temos:

- Processo administrativo dinâmico: implica que a negociação segue uma trajetória técnica que deve

ser planejada, organizada, dirigida e controlada de forma constante e permanente;

- Interligação cooperativa: torna-se intrínseca à existência própria da aliança ou parceria;
- Estrutura organizacional em rede: é o desenho organizacional que facilita as atividades, processos e relacionamentos entre os membros das organizações parceiras;
- Compartilhar competências: representa a combinação mais adequada daquilo que cada organização parceira faz de melhor, em benefício da aliança;
- Objetivos comuns: é a base que permite que uma aliança exista.

5. NEGOCIAÇÃO: CONDIÇÕES BÁSICAS

Este item procura apresentar as condições básicas que devem ser levadas em conta para que aconteça a negociação entre as parceiras e para que esse relacionamento da estrutura organizacional em rede seja facilitado.

5.1. Quem negocia?

Estabelecem-se a pessoa ou equipes de funcionários de cada organização parceira, as quais têm que ter a autoridade necessária, delegada pela organização à qual pertencem, para poder tomar as decisões mais adequadas sobre o funcionamento da estrutura organizacional em rede conjunta. Autores como SPARKS (1992: 40-43) anotam alguns papéis que os negociadores desempenham dentro das equipes de negociação:

- Orador: pessoa que fala oficialmente em nome da organização que representa;
- Anotador: pessoa que registra os fatos e acordos provisionais ou finais;
- Diretor: pessoa que dirige a atuação da equipe negociadora de cada organização participante.

5.2. Quando negociar?

Os momentos de negociação devem se tornar permanentes e abrangem os momentos de planejamento, organização, direção e controle da estrutura organizacional em rede, ou seja, o antes, o durante e o depois do desenvolvimento da negociação (PINTO, 1994: 21).

Outro aspecto se refere ao período de duração da negociação. LEWICKI e LITTERER (1985: 151-155) tratam dos prazos de uma negociação. Para eles, existem dois aspectos-chave:

- Estabelecer *a priori* ou *a posteriori* o prazo máximo da negociação (*deadline*);
- Administrar o comportamento durante esse prazo de negociação.

5.3. Quanto negociar?

Neste aspecto, deve-se levar em consideração os padrões de qualidade, quantidade, custos e tempo implicados no desenvolvimento da estrutura organizacional em rede, se for conveniente para a parceria, considerando-se os investimentos e mudanças que representam para elas. Na visão de SPARKS (1992: 29-37), as negociações oferecem alguns resultados que ele denomina de positivos ou negativos.

Nas negociações, os resultados positivos poderiam ser:

- A solução ou ajuste, quando as partes chegam a acordos de plena satisfação para elas;
- O compromisso, quando as partes cedem em suas propostas iniciais na procura de um acordo;
- Correção, quando uma das partes convence de forma clara e lógica a outra parte e esta aceita ceder na sua posição.

Os resultados negativos das negociações seriam:

- A imposição, baseada no poder de uma das partes;
- Rendição, quando uma das partes opta por ceder em suas posições em favor da outra;
- Empate forçado, quando nenhuma das partes cede na sua posição e a negociação termina sem nenhum resultado ou acordo.

5.4. Onde negociar?

A escolha do local onde se produzirão os encontros dependerá do nível de entrosamento das parceiras e será consequência da análise conjunta das considerações de negociação aqui relacionadas. Podem acontecer na sede de alguma das parceiras, ou na sede de cada uma delas alternadamente, ou em uma sede neutra, nova, *ad hoc*. Para LEWICKI e LITTERER (1985: 143-150), a escolha do local

de negociação denota poder, domínio de uma ou outra parte.

Aspectos que também contribuem para o contexto de negociação são: atmosfera do ambiente (luz, ventilação, etc.), *layout* do ambiente, distância entre os negociadores, posicionamento dos negociadores, tarefas, segurança do ambiente, etc.

5.5. Como negociar?

Refere-se à forma pela qual a negociação vai-se desenvolver, considerando-se, de um lado, suas etapas e movimentos e, de outro lado, o estilo dos negociadores.

As etapas de uma negociação, segundo ACUFF *apud* MARTINELLI e ALMEIDA (1997: 134-135), abrangem:

- Estágio 1: Orientação e busca de fatos – é a etapa de reconhecimento do estilo e posicionamento dos negociadores.
- Estágio 2: Etapa de resistência – é a etapa em que surgem os aspectos divergentes ou posturas contrárias em assuntos específicos e/ou gerais da negociação.
- Estágio 3: Etapa de reformulação das estratégias – é a etapa de revisar, rever a posição do negociador, tendo em vista o surgimento de algum fato novo (a favor ou contra sua atuação ou posição).
- Estágio 4: Etapa de barganha e tomada de decisões – é a etapa em que os negociadores, com uma postura de flexibilidade, contribuem para obter e oferecer alternativas de acordos que satisfaçam as partes.
- Estágio 5: Etapa do acordo – é a etapa de escolha e consolidação formal de uma decisão, por cada negociador, para o desenvolvimento de atividades específicas ou gerais conjuntas.
- Estágio 6: Acompanhamento – é a etapa de seguimento e verificação permanente do cumprimento dos acordos estabelecidos.

ZAJDSZNAJDER (1985: 38) anota alguns movimentos de tipo tático que podem acontecer no processo de negociação:

- Movimentos que levam a um acordo: permitem uma abertura ou conciliação de uma das partes

com o propósito da outra. Exemplo: propostas, concessões, boa vontade.

- Movimentos que modificam o nível de aspiração: quando os esforços de uma parte modificam as expectativas das outras. Exemplo: persuadir, dissuadir, fornecer informações.
- Movimentos de esclarecimento: são aqueles que trazem novos dados e informações que clarificam uma situação, sem necessidade de persuadir. Exemplo: perguntar, responder, expor, descrever, etc.
- Movimentos de aproximação ou de afastamento: são formas que impulsionam no sentido positivo ou negativo, levando ao acordo ou a impedi-lo. Exemplo: concessões, recusas, ameaças, esclarecimentos.
- Movimentos de relaxamento ou de tensão: são aqueles que colocam questões que servem para contrapor as partes ou para aproximá-las.
- Movimentos protelatórios: são aqueles que buscam estender a duração da negociação, criando novas situações a serem examinadas.

6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM REDE: NEGOCIANDO SUAS CONDICIONANTES E COMPONENTES

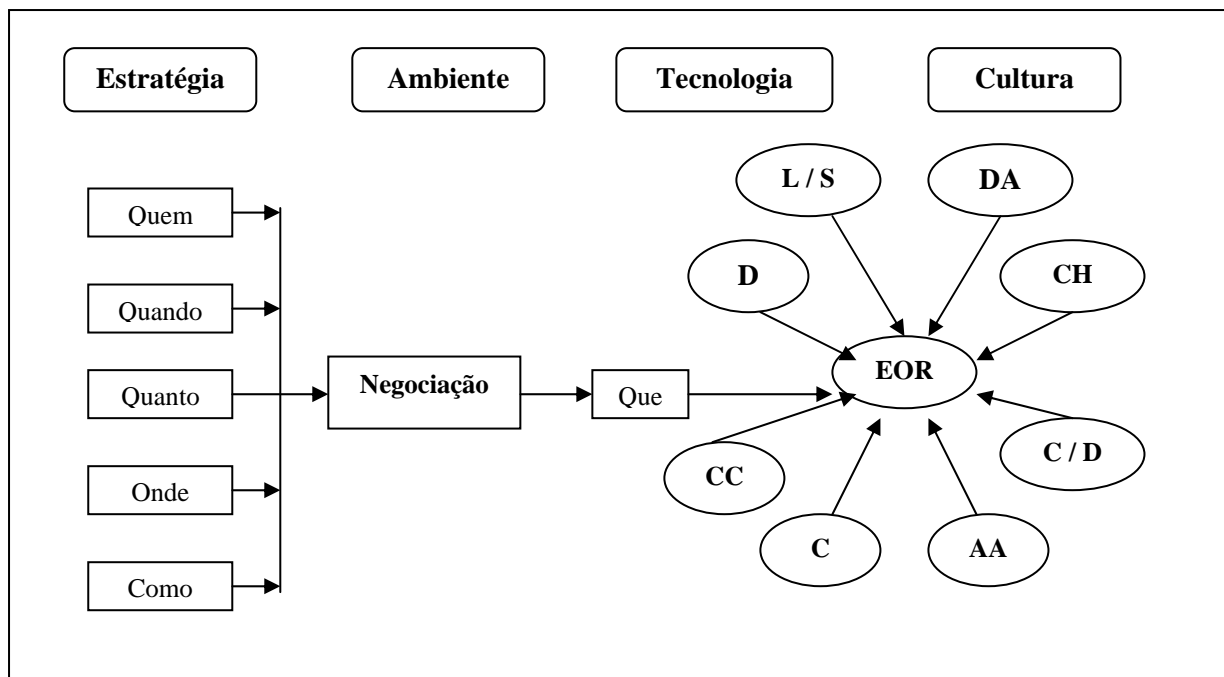
Na revisão da literatura (em pesquisa anterior deste autor), verificou-se que as condicionantes e os componentes foram apresentados por diversos tratadistas, como VASCONCELLOS, GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY, GALBRAITH, OSBORN, HUNT e JAUCH, CURY, FINK, JENK e WILLITS, ROBBINS, HALL, BEDEIAN e ZAMMUTO, STRATEGOR, JONES, e OLIVEIRA (*apud* LOUFFAT OLIVARES, 1999), entre outros que contribuíram para aprimorar a compreensão do tema.

Embora esses elementos estejam consolidados na análise tradicional, focada numa única organização, de forma independente e isolada, nota-se que existe uma carência de análise mais atual em contexto de relacionamentos simultâneos, integrados e interdependentes de duas ou mais organizações. Portanto, existe um *gap* na evolução do estudo do desenho organizacional, que evolui da análise unidimensional (uma única organização como objeto de análise) para uma análise

multidimensional (duas ou mais organizações como objeto de estudo), a qual encontra seu contexto de atuação em alianças estratégicas e requer negociação direta entre as organizações que formam parte do que se vem denominando de Estrutura Organizacional em Rede.

Portanto, quais serão as interligações e características que vêm sendo adotadas por esta nova opção de desenho organizacional, como fruto das negociações desenvolvidas entre as organizações parceiras da rede?

Figura 2: Negociação da Estrutura Organizacional em Rede



6.1. Condicionantes

São elementos de origem exógena, em nível macroorganizacional, que influenciam fortemente o surgimento de uma estrutura organizacional em rede. Estes elementos são: Estratégia, Ambiente, Tecnologia e Cultura.

• **Estratégia**

Qual é a influência do condicionante estratégia no surgimento da estrutura organizacional em rede? Para SAVAGE (1996: 247-248), as visões organizacionais – num contexto de redes – são um composto de vários elementos: diálogos estratégicos, planos, metas, missão, filosofia, fatores de entrelaçamentos críticos (FEC) e valores e valorizações temperadas com a realidade do mercado. Quando a organização se engaja em um diálogo estratégico com seus clientes e fornecedores, ela desenvolve uma direção geral que, a seguir, é transportada para planos, metas e missão

concreta da rede. Assim, SILVA (1994) anota que a opção das empresas de concentrar-se em seus *core business* tem determinado a formação de redes organizacionais, cuja execução de atividades, anteriormente relacionadas a uma única empresa, é repassada a outras que a identificam como essencial. Esses *core business* exigem a elaboração de um processo estratégico comum que apresente uma abrangência interorganizacional no processo de gestão, não se descartando uma relação de *co-opetition* (cooperação versus competição).

As organizações, na concepção de seu processo de negociação, levam em conta uma idéia estratégica para poder enfrentar de forma cooperada seu possível relacionamento com outras organizações. Assim, LEWICKI *et al. apud* MARTINELLI e ALMEIDA (1997: 31), salientam a importância de pensar as negociações de um ponto de vista estratégico. Segundo os autores, o tratamento estratégico nas negociações exige uma

série de passos, pesquisados pelos principais especialistas no assunto, que devem ser analisados no planejamento das negociações. Para um negociador estratégico, os passos seguintes são particularmente importantes para identificar as quatro questões estratégicas básicas, a saber: metas tangíveis, metas emocionais e simbólicas, resultados desejados, e impactos esperados nos relacionamentos.

• Ambiente

Qual é a influência do condicionante ambiente no surgimento da estrutura organizacional em rede? Uma idéia fundamental no surgimento da organização em rede é a de que ela foi concebida e desenhada para administrar tarefas e ambientes que demandam flexibilidade e adaptabilidade (BAKER, 1992: 397-398). Para MCGUILL e SLOCUM JR. (1995: 100), as vantagens principais dessas formas de organização, na configuração em rede, são a habilidade de ser internamente flexível e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças em seus ambientes, já que as estruturas em rede lutam por forjar novas alianças tanto com clientes internos como externos.

Todo processo de negociação trata diversas partes ou interesses. Mais que nunca fica latente a presença dos *Stakeholders* e também dos aspectos macro: social, econômico, político, sejam nacionais ou internacionais. De certa forma, a existência de diversas partes interessadas no negócio faz com que as negociações devam ser feitas de modo que conciliem lógica e emoção.

• Tecnologia

Qual é a influência do condicionante tecnologia no surgimento da estrutura organizacional em rede? Se existe um elemento básico para o surgimento e desenvolvimento da estrutura organizacional em rede, esse elemento se chama tecnologia de informação e de comunicação, já que, graças a ela, as organizações se integram interativamente de forma conjunta. Na opinião de PECI (1999:2), “as novas tecnologias de informação oferecem a infraestrutura necessária para a emergência das redes organizacionais. A estrutura em rede estabelece as condições para criar equipes virtuais independentemente do local de cada uma das pessoas. A proximidade física é temporal e é menos importante quando a organização tem uma capacidade técnica flexível e bem projetada de formar a rede, correspondência eletrônica, arquivos

de notas de computadores, comunicação vocal, banco de dados distribuídos, rede digital de serviços integrados: a internet *www – world wide web* – e um hospedeiro de propriedades de sistemas de comunicação estão acrescentando riqueza no mundo das redes”.

O processo de negociação também sofre influência de aspectos tecnológicos, na opinião de URY (1999), que afirma: “agora e no futuro, os seres humanos continuarão a ser um componente vital das negociações. Eu não ouvi falar que a negociação já esteja sendo automatizada, mas as novas tecnologias criam todos os tipos de possibilidades, desde bancos de dados negociando informações até inteligência artificial para auxiliar negociadores em uma negociação difícil”.

• Cultura

Qual é a influência do condicionante cultural no surgimento da estrutura organizacional em rede? Na proposta de JONES, HESTERLY e BORGATTI (1997: 930), o contexto de uma rede propicia o surgimento de uma macrocultura, que é fundamental para que se entenda uma *governança network*, porque seus produtos e serviços requerem o compartilhamento de processos e estruturas para troca afetiva entre os membros da rede. A macrocultura permite a coordenação entre as partes autônomas em três sentidos: 1) criar convergência de expectativas, através da socialização, para que os membros não trabalhem com “propósitos opostos”; 2) permitir uma “linguagem compatível” que resuma rotinas complexas e informação; 3) especificar amplas regras entendidas tacitamente para ações apropriadas a contingências não especificadas.

O processo de negociação é feito por pessoas que não necessariamente têm os mesmos valores, princípios, crenças; às vezes, estes podem ser extremamente diferentes, representando as organizações parceiras, que têm, por sua vez, sua própria cultura. Sobre essa situação, PINTO (1994:42) comenta que “a diversidade de culturas exige do negociador conhecimentos e habilidades múltiplas para considerar os interesses pessoais. O indivíduo em seu relacionamento expressa muitas crenças que ele incorporou no meio em que viveu e tende a divergir daquilo que difere do seu referencial (...) o negociador deve compatibilizar seu comportamento com os referenciais culturais

dos interlocutores, visto que há uma tendência de choques entre as diferentes crenças”.

6.2. Componentes

São elementos de origem endógena, em nível microorganizacional, que influenciam de forma técnica o desenho e a operacionalização de uma estrutura organizacional em rede. Estes elementos são: 1) Responsabilidade: Departamentalização, Atividades Linha/Assessoria, Descrição das Atividades; 2) Autoridade: Cadeia Hierárquica, Centralização/Descentralização, Amplitude Administrativa, Comunicação e Capacidade Decisória.

• Departamentalização (D)

De acordo com este critério, a estrutura organizacional em rede estaria adotando um padrão de agrupamentos por processos tanto internos como externos. Para GHOSHAL e BARTLETT (2000: 294-295), “na sua forma mais drástica e radical, a mudança do modelo organizacional baseado na estrutura para o modelo organizacional baseado nos processos se manifestou nos processos de Reengenharia e TQM (...) os quais mudaram a mentalidade dos que projetavam a estrutura organizacional das empresas. Os gerentes começaram a pensar menos tempo tentando redesenhar as caixas e linhas do organograma formal, e mais tempo imaginando como conectar os ativos e recursos, por meio de criação de novos papéis e de redefinição dos relacionamentos”.

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão dos processos, a ser desenvolvida por equipes polivalentes. Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- Quantos processos principais serão estabelecidos;
- Quantos processos serão desenvolvidos em conjunto pelas parceiras;
- Quantos processos serão desenvolvidos independentemente por cada parceira;
- Qual será a hierarquia dos processos a ser desenvolvidos;
- Que tipos de processo serão desenvolvidos: se os de caráter administrativo, ou os de execução também.

• Atividade de Linha / Assessoria (L/A):

Conforme este critério, a estrutura organizacional em rede estaria adotando um padrão de unidades integradas por células. Uma característica fundamental da organização *network* é o alto grau de integração, e o tipo ideal requer que todos os seus membros fiquem bem unidos, sejam eles categorias formais ou grupos de células (BAKER, 1992: 40). Mas que seria uma célula? TACHIZAWA e SCAICO (1997: 173) anotam que a adoção do conceito de célula na reconfiguração organizacional sugere a formação de equipes ou células multidisciplinares, reunindo profissionais das mais diversas especialidades, com objetivos bem definidos e autonomia de trabalho, onde todos cooperam e se complementam dentro dela, inclusive projetando-se em outras células, de acordo com a concepção de processos.

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão da integração horizontal e/ou vertical das unidades organizacionais. Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- Determinar competências das células a ser estabelecidas;
- Estabelecer o grau de interação e integração do pessoal de linha e de assessoria dentro e intercélulas;
- Definir qual das organizações parceiras terá um papel assessor ou de execução em cada célula/processo.

• Descrição das Atividades (DA):

De acordo com este critério, a estrutura organizacional em rede estaria adotando um padrão de maior flexibilidade e, sobretudo, *empowerment*. CÂNDIDO e ABREU (2000: 7), referindo-se à rede organizacional, comentam que ela é formada por uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que constantemente introduzem novos materiais e elementos. Estas equipes têm algumas outras características a salientar: sua característica de operar processos de forma simultânea ou paralela, e não seqüencial como nos moldes tradicionais. Isto faz com que WELCK *apud* SAVAGE (1996: 233) comente que à medida que as equipes autogeridas resolvem suas tarefas, elas mudam seus focos para outros aspectos inter-relacionados, com visão de conjunto.

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão das células, a ser desenvolvida por equipes polivalentes.

Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- Que tipos de células;
- Quais são as competências de cada célula;
- Quais os critérios de conformação das células (competências do pessoal da célula);
- Duração do funcionamento de cada célula;
- Delimitação do *empowerment* das células;
- Resultados a ser alcançados pelas células.

• **Cadeia Hierárquica (CH):**

Conforme este critério, a estrutura organizacional em rede estaria adotando um padrão de firma platicúrtica, achatada, com um número mínimo de níveis hierárquicos, que privilegia não tanto as funções em si, senão os processos integrados. Isto significa configurar equipes, células de processos que incluam representantes vindos dos fornecedores, sócios, distribuidores e clientes, e que poderiam se sobrepor umas às outras como se fossem diagramas de VENN (SAVAGE, 1996: 255).

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão dos níveis hierárquicos, a ser desenvolvida por equipes polivalentes. Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- Quantos níveis celulares ou de processos hierárquicos se estabeleceram na rede;
- Relação de poder entre as parceiras (autonomia ou integração);
- O funcionário da célula responde hierarquicamente a sua organização ou à célula constituída autonomamente, até mesmo sendo o chefe da outra organização parceira.

• **Centralização / Descentralização (C/D):**

Conforme este critério, a estrutura organizacional em rede estaria adotando um padrão de maior descentralização e desconcentração, já que as células organizacionais se instalam e funcionam de acordo com projetos ou necessidades específicas dos processos a serem estabelecidos ou acordados pela rede. Dado que estas atividades são flexíveis e,

de outro lado, cada membro da rede contribui com sua competência, então quem dirige a rede se ocuparia apenas da coordenação sinérgica dela (GHOSHAL e BARTLETT, 2000: 106).

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão dos níveis de autonomia na tomada decisória, a ser desenvolvida por equipes polivalentes. Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- Decisões individuais ou das equipes (células);
- Nível de delegação das decisões às células;
- Nível de desconcentração das decisões;
- Decisões por áreas de competência;
- Nível de integração das decisões estratégicas, táticas e operacionais das organizações em relação às células da aliança e às células internas de cada organização parceira.

• **Amplitude Administrativa (A/A).**

De acordo com este critério, a estrutura organizacional em rede adota a modalidade de chefias temporárias, por rodízio, inclusive simultaneamente, tanto dentro de uma célula como em outras que formem parte do processo de negócios (OVERHOLT, 2000: 6-7). Embora não seja possível definir exatamente um número de membros de cada célula, alguns autores, como KANTZEBACH (1999: 59), sugerem que ela deva estar constituída por menos de 10 membros.

Existem algumas propriedades dos *networks*, propostas por IBARRA (1992: 170-171), que, pela análise, poderiam ajudar a determinar a amplitude administrativa da rede: a) a densidade, que é a *ratio* de relacionamento potencial dos atores da rede; b) a conectividade, que é o grau em que os membros da rede estão efetivamente relacionados direta ou indiretamente. Alta densidade e conectividade implicam alto grau de interdependência dos membros da rede e potenciais tamanhos de amplitude dos relacionamentos administrativos dentro dela.

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão da quantidade de funcionários subordinados a uma chefia. Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- As chefias agem de forma independente de cada parceira em relação aos seus funcionários;

- As chefias são integradas entre as organizações parceiras;
- As chefias têm forma de rodízio ou são permanentes;
- Quantidade de funcionários por cada célula;
- Pode-se exercer a chefia de várias células simultaneamente.

• **Comunicação (C):**

Conforme este critério, a estrutura organizacional em rede adota padrões cuja característica é ter uma comunicação integrada, em todo nível, baseada em tecnologias de comunicação e informação, de tipo intra e extranet, o que permite conhecer as diversas situações, processo, atividades, para poder atuar “na hora”.

O aspecto das tecnologias de informação e de comunicação é um elemento fundamental na estrutura organizacional em rede. Sua relevância é anotada por PECI (1996: 6): “as novas tecnologias de informação oferecem a infra-estrutura de comunicação e aumentam a chance de tornar essas tendências organizacionais em uma realidade. Elas tornam possível o estabelecimento de relações entre empresas, instituições e pessoas, a fim de tomar decisões em conjunto”.

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão dos mecanismos de comunicação integrada a ser empregados. Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- Comunicação intranet e extranet;
- Canais de comunicação;
- Meios de comunicação a ser empregados;
- Códigos e/ou linguagem de comunicação aberta e fechada.

• **Capacidade Decisória (CD):**

De acordo com este critério, a estrutura organizacional em rede estaria adotando um padrão de tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa, em ambientes com cada vez maiores mudanças vertiginosas em todos os campos e com leis de mercado mais acirradas em relações ora de competição ora de cooperação simultânea (DELLAGNELLO e SILVA, 2000).

Outro aspecto a salientar é o fato de que na configuração em rede a tomada decisória é

freqüentemente realizada com clientes, fornecedores, parceiros, e até concorrentes. Os projetos de redes capacitam as organizações a gerenciar projetos interunidades próprias e externas, e a reduzir as decisões de tempo (MCGUILL e SLOCUM, JR., 1995: 100).

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras relativa a este componente será a questão das condições a ser consideradas na tomada de decisão. Assim, será necessário determinar acordos sobre as seguintes questões, entre outras:

- Determinar as características do processo decisório das parceiras em condição de certeza, risco e incerteza;
- Áreas de competência das parceiras para exercer a tomada de decisão;
- Nível de flexibilidade e integração nas decisões;
- Tomada decisória conjunta ou individual de cada organização parceira.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da estrutura organizacional em rede vem se tornando uma opção real e ao mesmo tempo complexa, que privilegia relações de interdependência das diversas organizações que constituem uma rede. O conhecimento sobre ela ainda está em construção, o que significa que mereceria ser melhor explorada, analisada e compreendida.

As regras do jogo do desenho e da operacionalização da rede se sustentam na negociação permanente, a qual constitui um elemento intrínseco que permite o relacionamento coordenado, simultâneo, interdependente e claro entre os membros da rede.

A Estrutura Organizacional em Rede veio, sem dúvida nenhuma, para revolucionar o contexto das organizações modernas – não como um simples modismo de última geração e passageiro, senão pela exigência das novas necessidades e requerimentos dos mercados e dos consumidores –, que procuram aprimoramentos constantes dos *standards* dos produtos e serviços, a fim de que obtenham melhores posicionamentos em quantidade, qualidade, custo, tempo, espaço, etc.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKER, W. E. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap.15, p. 397-429.
- BARNATT, C. *Cyber Business: Mindsets for a wired age*. Great Britain: John Wiley e Sons, 1996. 244p.
- BARTEZZAGHI, E. et al. *Operation Network Management*. Padova: Serviz Gráfica, 1999. 986 p.
- CÂNDIDO, G.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000. 15 p.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. 4. ed. Tradução Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 617 p.
- CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. E. *Redes pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1999. 148 p.
- DELLAGNELLO, E. L.; SILVA, C. M. de. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000. 15 p.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. *A organização individualizada*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 334 p.
- IBARRA, H. Structural alignments, individual strategies and managerial action: elements toward a network theory of getting things done. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 6, p. 165-188.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, Amherst: University of Massachusetts, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- KATZENBACH, J. A disciplina das equipes. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, n. 17, p. 56-60, nov.-dez. 1999.
- KATAOKA, H. de C. *The effectiveness of intraorganizational relationship in a network organization*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculty of Management. Toronto: University of Toronto, 1995. 240 p.
- LEWICK, R.; LITTERER, J. *Negotiation*. USA: Irwin, 1985. 365 p.
- LOUFFAT OLIVARES, J. E. *Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações: o caso do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999. 199 p.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação: Como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.
- MCGUILL, M.; SLOCUM JR., J. *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. Tradução Bazan tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 283 p.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. A organização do futuro: as lições importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, n. 18, p. 58-67, jan.-fev. 2000.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544 p.
- OLIVEIRA, M. (Coord.). *Negociação: Novos e velhos malabarismos*. São Paulo: Nobel, 1994. 190 p.

- OVERHOLT, M. H. Flexibilidade e Vantagem Competitiva: os arquétipos de novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surgem com ele. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ano 3, n. 18, p. 68-72, jan.-fev. 2000.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo de negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, *Anais*. Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 17, p. 445-470.
- PINTO, E. P. *Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 136 p.
- PORTO, C. B. et al. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, *Anais*. Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999.
- ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.
- SAVAGE, C. *5ª Geração de gerência: criando por meio do empresariamento virtual, dos dinamismos das equipes e do conhecimento colocado em rede*. Tradução Nelson Leocádo. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SILVA, M. A. da. *Alianças e Redes Organizacionais: bases para construção, formas, interdependências e modelos organizacionais inerentes*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC, 1994. 197 p.
- SPARKS, D. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992. 196 p.
- TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997. 335 p.
- URY, W. Negociar na era da informação. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ano 3, n. 15, jul.-ago. 1999.
- WILDEMAN, L. Organização virtual. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ano 3, n. 15, p. 74-80, jul.-ago. 1999.
- ZAJDSZNAJDER, L. *Teoria e prática da negociação*. Rio de Janeiro: Olympio, 1985. 170 p.

9. OBRAS CONSULTADAS

- BOVET, D.; MARTHA, J. *Redes de valor*. Tradução Márcia Tadeu. São Paulo: Negócios, 2001. 259 p.
- DAVIDOW, W.; MALONE, M. *Corporação virtual: Estruturação e revitalização da corporação para o século 21*. São Paulo: Pioneira, 1993. 271 p.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Developing relationship. In: *Business networks*. London: Routledge, 1995. 417 p.
- LEWIS, J. *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1999. 359 p.
- NADLER, D. et al. *Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial*. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p.
- SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais vs. clusters. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, *Anais*. Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999. 15 p.