

Tomaz Assmar de Carvalho Santos

O MAPA DA REDE

TOMAZ ASSMAR DE CARVALHO SANTOS

O MAPA DA REDE
UM ESTUDO COGNITIVO DO
PROCESSO DE FORMAÇÃO
DA REDE BAHIA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador

2002

Agradecimentos

Este trabalho só foi possível graças à ajuda de algumas pessoas muito especiais que demonstraram profundo amor, compromisso e amizade.

Agradeço a todos os membros e dirigentes da Rede Bahia pela franca acolhida e pela confiança contínua na elaboração deste trabalho, especialmente a Virna Miranda e Mauricio Magalhães, que sempre demonstraram estar presentes nos momentos mais importantes e urgentes, disponibilizando tempo, informação e amizade sempre que necessário;

A Antônio Virgílio, meu paciente e querido orientador, a quem devo um fraternal abraço pelas incansáveis (e prazerosas, espero) leituras do meu trabalho;

Quero dedicar este trabalho a meus pais, Simone e Isaias, que sempre me ensinaram a **ConheSer**, respeitar e desafiar meus limites. Saibam sempre que sou o que sou porque também sou parte de vocês...

... e dedicar também este trabalho a Cris, minha amada companheira, passado, futuro e presente da minha vida.

Resumo

Este texto apresenta um estudo desenvolvido a partir do encontro de duas áreas de pesquisa: o campo da teoria das organizações e a psicologia social. Utiliza-se o referencial da teoria das organizações para que possam ser apresentados os fatores que descrevem e analisam o processo de formação da Rede Bahia, um conglomerado de empresas baianas atuantes majoritariamente nos segmentos de comunicação e entretenimento. Para que se possa entender esse processo de formação, partiu-se da análise dos conceitos de organizações e interorganizações, utilizando-se como base o modelo de organizações em rede proposto por Alter & Hage (1993). Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo para levantar os fatores empresariais que levaram à formação da Rede Bahia. Depois, utilizam-se os referenciais de análise da psicologia social através do campo do comportamento organizacional e das questões ligadas às teorias da cognição, objetivando levantar as diferentes visões que os dirigentes da rede poderiam ter sobre sua formação, sua atual arquitetura, seus objetivos e desafios futuros. Através do uso de representações gráficas cognitivas, esses gestores puderam expressar suas visões sobre os conceitos que permearam todo o processo de concepção das estratégias de implantação e desenvolvimento da estrutura desta interorganização. A pesquisa realizada a partir de fontes primárias utilizou-se de um modelo de tipologia de rede, verificando posteriormente que este arranjo organizacional não possuía as características inerentes aos padrões de organizações em rede, ainda que pudessem ser encontradas iniciativas isoladas de trabalhos em rede. Por fim, a análise das representações gráficas indicou a existência de visões discordantes entre alguns membros da alta direção da empresa, o que indica que sua atual arquitetura organizacional é fruto de um processo de negociação interna que não espelha um pensamento homogêneo dentro das empresas componentes do grupo.

Palavras-chave: Organização; Organizações em rede; Psicologia social; Mapas cognitivos; Rede Bahia; Comportamento organizacional; Cognição.

Sumário

<i>Lista de figuras</i>	7
<i>Lista de tabelas</i>	8
1 Introdução	9
2 As teorias da administração e os novos arranjos organizacionais	15
2.1 O Desenvolvimento dos Estudos Organizacionais	21
2.2 Novos Arranjos Organizacionais	26
2.2.1 Fusões e Aquisições	28
2.2.2 Clusters – A ênfase no desenvolvimento local	30
2.2.3 Organizações em Rede	34
3 Organizações em rede	40
3.1 A tipologia das organizações em rede	40
3.2 A Estrutura das Organizações em Rede	47
3.2.1 Centralidade	48
3.2.2 Tamanho	48
3.2.3 Complexidade e Diferenciação	49
3.2.4 Conectividade	50
4 Organização e cognição	52
4.1 A compreensão das organizações como processos	53
4.2 Mapas Cognitivos	60
5 O processo de formação da Rede Bahia	64
5.1 1ª Fase – julho de 1998 a maio de 2000	66
5.2 2ª Fase – maio de 2000 a outubro de 2001	71
5.3 3ª Fase – A partir de outubro de 2001	78
5.4 Análise subjetiva da rede	85
5.4.1 Entrevistado A	86
5.4.2 Entrevistado B	89
5.4.3 Entrevistados C e D	91
5.4.4 Entrevistado E	95
6 Conclusão	102
7 Referências	109
8 Anexos	114
8.1 Tipologia de rede de Alter e Hage	115
8.1.1 Cooperação competitiva	115
8.1.2 Cooperação simbiótica	117
8.2 Lista das empresas existentes na rede em cada fase	119
8.2.1 1ª Fase	119
8.2.2 2ª Fase	122
8.2.3 3ª Fase	124
8.3 Roteiro da entrevista	126
8.4 Organograma atual da rede	127

Lista de figuras

Figura 01 – 1ª logomarca da Rede Bahia	Pg 66
Figura 02 – 2ª logomarca da Rede Bahia	Pg 81
Figura 03 – Representação gráfica do entrevistado A	Pg 86
Figura 04 - Representação gráfica do entrevistado C	Pg 92
Figura 05 - Representação gráfica do entrevistado D	Pg 92
Figura 06 – 1ª representação gráfica do entrevistado E	Pg 99
Figura 07 – 2ª representação gráfica do entrevistado E	Pg 100

Lista de tabelas

Tabela 01 – Relação Tamanho x Quantidade de Serviços x Diferenciação	Pg 49
Tabela 02 – Rede Bahia: características da 1ª fase	Pg 69
Tabela 03 - Rede Bahia: características da 2ª fase	Pg 77
Tabela 04 – Rede Bahia: características da 3ª fase	Pg 84
Tabela 05 – Características gerais do entrevistado A	Pg 89
Tabela 06 - Características gerais do entrevistado B	Pg 91
Tabela 07 - Características gerais dos entrevistados C e D	Pg 95
Tabela 08 - Características gerais do entrevistado E	Pg 101
Tabela 09 – Tipologia de redes: cooperação competitiva	Pg 115
Tabela 10 – Tipologia de redes: cooperação simbiótica	Pg 117
Tabela 11 – Quadro comparativo das empresas da 1ª fase da Rede Bahia	Pg 120
Tabela 12 - Quadro comparativo das empresas da 2ª fase da Rede Bahia	Pg 122
Tabela 13 - Quadro comparativo das empresas da 3ª fase da Rede Bahia	Pg 124

1 Introdução

Este trabalho tem dois principais campos temáticos para reflexão: as interorganizações e a análise cognitiva das organizações. São dois temas diferentes, que se complementam à medida em que se torna necessário desenvolver uma análise que envolva tanto os aspectos estruturais quanto os comportamentais das organizações contemporâneas.

O estudo das interorganizações diz respeito aos arranjos estratégicos adotados por empresas e instituições de diversos setores, preocupadas em dotar-se de maior eficiência e competitividade frente aos seus concorrentes ou à sociedade de um modo geral. A questão principal levantada pelos estudos desenvolvidos nessa área é a tentativa de responder às seguintes perguntas: por que empresas diferentes investem tempo e recursos em alianças estratégicas com outras empresas, em algumas vezes com seus próprios concorrentes? O que explica o crescente número de fusões, aquisições, acordos e *joint-ventures* no cenário econômico mundial, especialmente no Brasil? Quais as características estruturais desses novos arranjos organizacionais, e de que forma isso pode afetar o cotidiano do trabalho das pessoas nas empresas?

A análise cognitiva das organizações preocupa-se em determinar quais os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos dentro das suas organizações, sejam elas empresariais, públicas ou ligadas ao terceiro setor. A questão chave dessa análise passa pelos elementos de percepção da realidade, e a sua conseqüente influência nos processos de tomada de decisão. Parte-se do princípio que a nossa percepção da realidade é sempre parcial e limitada, o que gera comportamentos inesperados e “*não-racionais*”¹. Entender os fatores que influenciam o comportamento das pessoas é uma das peças chave para a correta compreensão do significado da construção, operação e manutenção das organizações contemporâneas, e esse será o foco desse trabalho dentro do seu objeto de pesquisa.

Seu desenvolvimento efetivou-se através de um estudo empírico de uma organização específica, visto que o seu objetivo era descrever mudanças nas rotinas, procedimentos e atitudes após uma reformulação estrutural. Dessa forma, o objeto de

¹ O conceito de racionalidade limitada será mais explorado no decorrer do trabalho.

estudo dessa pesquisa são os empreendimentos formadores da **Rede Bahia**, um conglomerado de empresas anteriormente independentes que passaram (e ainda passam) por um profundo processo de mudança nos últimos 04 anos.

Portanto, este trabalho buscou responder a três questões fundamentais sobre o seu respectivo objeto de análise. Em primeiro lugar, desejou-se saber quais os motivos que levaram à formação da Rede Bahia, uma união estratégica entre empresas predominantemente atuantes em um mesmo ramo de atuação empresarial (comunicações) e geridas por um mesmo grupo controlador; em um segundo momento, buscou-se determinar se é possível afirmar que a denominação *Rede Bahia* atende a um padrão específico da área de telecomunicações, ou se é equivalente àquela usada para identificar arranjos organizacionais conhecidos como *Organizações em Rede (network Organizations)*, já que nem sempre a denominação mercadológica de uma empresa reflete seus arranjos estruturais; por fim, foram levantadas informações acerca da percepção que os principais dirigentes da Rede Bahia possuíam sobre a sua própria organização, em uma tentativa de descobrir se o seu processo gerador deu-se através de iniciativas harmônicas e se – atualmente – representa os desejos, anseios e expectativas do seu mais alto escalão. Para tanto, foram desenvolvidas incursões na Teoria da Cognição Organizacional, em uma tentativa de apreender a realidade dos fenômenos através das suas representações simbólicas e conceituais (análise de mapas cognitivos).

O objetivo inicial dessa pesquisa era determinar quais as causas que levaram à formação desse empreendimento, levantando as suas características estruturais². Ou seja, desejava-se saber quais os motivos que levaram empresas diferentes (ainda que do mesmo grupo e sob o controle de uma maioria de acionistas em comum) a se unirem sob uma mesma estrutura de planejamento, estrutura e comando, reunindo-as sob a denominação “Rede Bahia”. Trata-se de uma análise estrutural, com definição precisa de tempo (de janeiro de 1998 até o primeiro semestre de 2002), onde foram descritas as cinco dimensões de análise da tipologia de Alter e Hage (1993): centralidade, tamanho, complexidade, diferenciação e conectividade. O fim desta primeira etapa levou ao desenvolvimento de uma idéia geral do processo de formação desse empreendimento e do seu atual grau de organização estrutural.

² Essas características serão especificadas posteriormente, no capítulo referente às interorganizações.

A segunda etapa da pesquisa insere criticamente a teoria das organizações em rede. Diversos estudos apontam ser possível perceber um padrão estrutural, comportamental e estratégico em organizações que adotam a forma de rede como um desenho competitivo, quer seja por imposições externas (concentração de mercado, necessidade de aumento da sua capacidade de investimento ou na sua escala de vendas no curto prazo) ou por iniciativa interna.

Tal padrão pode ser mapeado por trabalhos acadêmicos, o que pode ser demonstrado pela vasta bibliografia disponível sobre o tema em periódicos dedicados às questões organizacionais. Este fenômeno não é de forma alguma recente, mas intensifica-se com o acirramento da concorrência, com a crescente concentração dos mercados industriais e com o aumento dos acordos de cooperação entre as grandes organizações empresariais.

Buscou-se descobrir se a Rede Bahia poderia ser enquadrada dentro desses padrões de organização, visto que o fato de incorporar ao seu nome a denominação *rede* não a transforma – necessariamente – em uma *Organização em Rede*. Tal conclusão só poderia ser tomada após a análise da sua constituição estrutural e dos níveis de integração e interdependência entre os seus diversos componentes.

A terceira fase da pesquisa objetivou mapear as diferentes visões dos líderes dessa organização sobre três questões intrinsecamente ligadas ao seu processo de formação e aos seus papéis estratégicos e organizacionais: a descrição do seu processo de formação (os objetivos estratégicos que levaram à essa decisão); os impactos (positivos e negativos) dessa transformação sobre o cotidiano da sua empresa e o grau de importância do papel da sua organização dentro do grupo.

Esse é um momento em que se buscou esclarecer a forma como diferentes dirigentes poderiam ter formado distintas visões sobre as causas e conseqüências desse processo de formação sobre o cotidiano da sua empresa. Além disso, o grau de importância que por cada um deles foi atribuído à sua empresa dentro do grupo pode demonstrar o seu nível de satisfação / insatisfação, concordância / discordância com todo esse processo. Em qualquer organização, é fundamental que dirigentes e funcionários compartilhem dos mesmos objetivos empresariais. Tal condição é descrita em vasta literatura como sendo imprescindível para que uma empresa possa alcançar

suas metas de forma eficaz e em menor tempo. De fato, compartilhar uma mesma visão empresarial é uma condição indispensável para situações que demandem ações conjuntas, coordenadas e coerentes.

No caso específico da Rede Bahia, a existência de visões diferentes sobre o mesmo fenômeno pode indicar três fenômenos causadores indesejáveis: a falta de planejamento estratégico no início e no decorrer do seu processo de formação (não existência de objetivos negociados); a discordância quanto à essa formação (o não entendimento de tal ação como estratégico para a organização) ou ainda a percepção que tal iniciativa pode significar a formação de novos núcleos de poder, aumentando ou diminuindo a diferença de importância atribuída pela alta direção a cada componente do grupo. Há ainda a possibilidade de que diferenças de visões entre dirigentes signifiquem apenas distintas explicações individuais sobre percepções semelhantes, indicando mais problemas relativos às formas de expressão do que ao seu conteúdo propriamente dito.

A referência básica da terceira pergunta está na Teoria da Cognição Organizacional, desenvolvida a partir dos estudos feitos por Simon e posteriormente desenvolvida através da Teoria Implícita de Organização de Brief & Downey (1983). Essa teoria parte do pressuposto que as ações são resultado das idéias e concepções que temos da nossa realidade, e que esta por sua vez é variável e parcial. Nossas atitudes serão diretamente influenciadas pela nossa percepção de mundo, que será determinada por diversos fatores associados à nossa condição individual. Isso quer dizer que pessoas diferentes interpretam os mesmos fenômenos de forma diferente, o que pode – em parte – explicar os ruídos de comunicação dentro das organizações.

Essa idéia parte da premissa de que uma mudança organizacional tem como uma das suas causas o aumento de motivação dentre os seus componentes ou da competitividade de toda a organização. À medida que cada um tem uma visão diferente da realidade, tal processo pode não gerar os resultados motivacionais previstos, já que as bases de motivação que serão fornecidas a cada um serão interpretadas de uma forma bastante peculiar, afetando o componente humano na definição da competitividade. Sabendo disso, as organizações devem destinar uma parcela significativa das suas atenções para que os fatos sejam transmitidos com uma parcela mínima de ruído, propiciando uma compreensão mais homogênea e facilitando o surgimento das condições necessárias para a existência de um clima motivacional mais efetivo.

Dessa forma, a questão chave que se coloca na terceira etapa da pesquisa é saber quais as conseqüências da formação da Rede Bahia sob a visão dos dirigentes das maiores empresas componentes do grupo. A escolha dessas três empresas se justifica por motivos particulares.

A primeira é uma das maiores empresas da rede. De acordo com relatos de todos os dirigentes entrevistados, foi uma das que mais influenciaram o início do seu processo de formação, detendo um acúmulo de informações importantes para a consecução dessa pesquisa. Seus dirigentes ocupam cargos-chaves dentro da organização estrutural da rede. Além disso, as sedes desta empresa e da Rede Bahia ocupam o mesmo espaço físico, o que justifica ainda mais a sua presença como uma das empresas escolhidas.

A segunda organização também é uma das empresas mais importantes do grupo. A constituição da Rede coincide com um esforço de reconstrução e reposicionamento da sua imagem corporativa junto ao seu segmento de mercado, e é provável que tal esforço esteja em consonância com as diretrizes traçadas pela organização da rede. Sua sede está localizada em um prédio distante da sede da Rede, o que torna ainda mais interessante e oportuna a sua escolha, já que a distância física pode influenciar a formação da auto-imagem de pertencimento / não-pertencimento à organização.

A última organização escolhida faz parte de uma nova geração de empresas recentemente criadas pelo grupo com o objetivo de descentralizar seus negócios. Sua escolha deu-se graças ao fato de que no seu atual quadro funcional encontram-se alguns dos principais executivos que participaram ativamente do processo de formação da Rede Bahia, à época em que se encontravam à frente de uma diretoria estratégica em uma das empresas do grupo. Sua sede também situa-se fisicamente no mesmo prédio da direção da Rede Bahia.

Através da utilização prévia de modelos de análise e com o auxílio do método dedutivo, tentará-se demonstrar que o comportamento nas organizações é diretamente determinado pela percepção que os indivíduos têm da sua realidade e do papel que exercem dentro dessas organizações.

Além disso, para que a união de empresas em uma configuração interorganizacional tenha um resultado efetivo, não basta a existência de fatores

estruturais ou ambientais favoráveis. É preciso – ou até mesmo fundamental – que todas as pessoas envolvidas nesse processo tenham informações suficientes sobre o ritmo e natureza das mudanças. Dessa forma, a empresa se resguarda do perigo de transformar uma oportunidade de mudança em uma situação de desconforto, desconfiança e desmotivação, tendo como consequência o não atingimento dos objetivos previamente traçados.

Dessa forma, esta pesquisa objetiva mapear questões referentes ao processo de formação da Rede Bahia sob a perspectiva da Teoria da Cognição Organizacional e da sua análise estrutural. Buscou-se levantar os principais fatores responsáveis pela sua formação e a forma pela qual esse processo foi percebido e interpretado pelos seus principais dirigentes.

O uso da Teoria da Cognição Organizacional justifica-se na medida em que fez-se necessário mapear a forma como os principais dirigentes dessa organização percebiam a todo o grupo de empresas e à sua própria unidade, indicando os principais conceitos que estavam presentes no desenvolvimento da Rede Bahia como um conglomerado de empresas que poderia representar um desenho em rede ou simplesmente uma clássica estrutura hierárquica. O estudo da percepção individual da formação da Rede Bahia poderia indicar se a visão dos gestores era determinada pela sua posição dentro do grupo, pelo grau de importância da sua empresa ou pelo seu envolvimento pessoal durante todas as fases. Além disso, o uso de mapas cognitivos poderia indicar os conceitos que estão associados à visão que cada um possui sobre sua própria organização e sobre a rede como um todo.

As organizações em rede surgem como uma resposta estrutural das organizações à demandas advindas das mudanças dos padrões de competição no cenário econômico mundial. O fortalecimento dos acordos cooperativos, a necessidade da existência de organizações maiores e mais articuladas, a emergência da flexibilidade de produtos e processos como diferencial competitivo e a busca pelo equilíbrio na divisão de tarefas fortaleceram o desenvolvimento do arranjo estrutural conhecido como *organização em rede*. No entanto, faz-se necessário acompanhar a linha histórica que demonstra o caminho percorrido pelo pensamento organizacional ao longo do último século até que se alcance seu ponto de interseção com as teorias das organizações em rede, o que será feito no próximo capítulo.

2 As teorias da administração e os novos arranjos organizacionais

É certo que alguns estudos sobre administração foram feitos antes do século XX. Tal como indicado no trabalho de Clutterbuck & Crainer (1993), é possível citar alguns pensadores e empresários que começam a discutir sobre modelos organizacionais mais eficientes, ou mesmo sobre algumas diretrizes do comportamento gerencial: Eli Whitney (1765-1825) é citado como o pioneiro da implementação da produção em massa nos Estados Unidos, no final da década de 1790; na França, o economista Jean Baptiste Say (1767-1832) realizava trabalhos sobre a capacidade empresarial, indicando que uma empresa bem sucedida seria composta de capital, trabalho e administração; na Grã-Bretanha, Charles Babbage (1792-1871) desenvolveu um trabalho relacionado à administração de processos industriais, resultando em um bem sucedido livro de negócios.

Deve-se notar também que no início do século XX já havia escolas de administração nos Estados Unidos (Wharton, por exemplo), e que se não existia um conhecimento organizacional sistemático e organizado, ao menos vários pesquisadores e empresários já discutiam as noções básicas sobre a prática da administração, e não como forma de aperfeiçoar os resultados finais obtidos pela empresa, mas ao menos como uma prática regulatória de normas e comportamentos humanos no seu ambiente de trabalho.

Como se vê, não é correto afirmar que estudos sobre a prática da administração tenham surgido no início do século XX. O que por certo pertence a este século é a proposta de constituir tais estudos em um campo específico de conhecimento. De fato, pode-se dizer que tal idéia foi proposta pela primeira vez por Frederick Winslow Taylor, através da publicação do seu livro *Princípios da Administração Científica* (1911). Nesse trabalho, Taylor propõe a estruturação da administração como ciência, como um campo de pesquisas práticas e teóricas sobre formas e métodos de gerenciamento mais eficientes. Graças a esse livro, ele passou a ser conhecido como o “pai da administração científica”.

Muitas críticas foram levantadas sobre a obra de Taylor e suas proposições básicas. Ainda que passível de críticas, é preciso entender o momento histórico no qual

ela foi originada. A Revolução Industrial não fomentou apenas mudanças dos padrões de produção. Ela foi uma das grandes responsáveis por modificações completas no sistema econômico-social do ocidente. A passagem do modelo de produção em pequena escala artesanal para o de larga escala industrial fez com que novos parâmetros de comportamento fossem criados. A produção das empresas aumentava exponencialmente, e tornava-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de um sistema gerencial-produtivo que adaptasse a rotina de trabalho dos funcionários à essa nova realidade.

É nesse contexto histórico que se desenvolvem os trabalhos realizados por Taylor, engenheiro por formação e acostumado a lidar com problemas de produção causados pela difícil relação entre empresas e funcionários. A Revolução Industrial já havia aumentado a produção das empresas; agora era o momento de aumentar a sua produtividade. Essa foi a principal proposta defendida pelo chamado taylorismo, pois como observa Motta:

Taylor preocupou-se muito mais com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho do que com a racionalização da organização do trabalho. Em toda a sua obra percebe-se uma noção de natureza humana: a idéia do ser eminente racional que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis e as consequências da opção por qualquer uma delas. (Motta, 1986:7-8)

O taylorismo exerceu uma influência impressionante sobre as organizações durante todo o século XX, já que foi adotado como modelo por grandes empresas como a Ford³ logo após o seu surgimento. Suas premissas foram aplicadas na prática e geraram ganhos consideráveis de produtividade, o que ajudou a disseminar a idéia de que realmente se tratava de um pensamento administrativo correto, definitivo e inquestionável.

Em 1916, um engenheiro francês chamado Henri Fayol publicou um livro chamado *Administração Geral e Industrial*, onde discute os aspectos fundamentais da estrutura administrativa de uma empresa. Se a obra de Taylor objetivava racionalizar a produção e aumentar a produtividade da empresa, a de Fayol tinha seu foco voltado para a proposição de questões mais estratégicas. São dele – por exemplo – a classificação das funções clássicas do administrador (planejar, organizar, coordenar, comandar e

³ O modelo de produção industrial conhecido como *Fordismo* aplica na sua prática administrativa os princípios da administração científica. Tal modelo só seria substituído na década de 70 pelo chamado

controlar) e a proposição daquilo que viria a ser a base de qualquer sistema administrativo contemporâneo: o princípio da unidade de comando⁴. Sua visão – portanto – é muito mais gerencial do que operacional.

O ponto em comum entre os trabalhos de Taylor e Fayol é que ambos imaginam a administração como um campo de saber científico, onde seria possível a proposição de modelos pré-determinados, que aumentariam automaticamente a produtividade de qualquer empresa, em qualquer mercado. Um dos princípios da administração científica é a existência de apenas uma maneira certa de fazer as coisas, cabendo ao administrador a tarefa de descobri-la e implementá-la. O ser humano é tratado como um ser de interesse e motivação meramente econômicos – o chamado *homo economicus* – cujas ações estariam baseadas em um modelo de racionalidade instrumental. Os incentivos à produção seriam basicamente monetários, e a preocupação com o ambiente de trabalho se reduz à adequação dos aspectos ambientais às necessidades físicas dos operários (controle da fadiga).

É importante salientar que em ambos os trabalhos não há a preocupação de conceituar ou estudar o fenômeno que hoje chamamos de organização. Fundamentalmente, os trabalhos de Taylor e Fayol formam a chamada *Escola de Administração Científica (ou Escola Clássica)*, cuja preocupação central era a de fornecer modelos administrativos que aumentassem a produtividade das empresas através da implementação de mecanismos de controle. No entanto, eles são o ponto de partida para aqueles que se propõem a conhecer a produção de conhecimento relativa às questões organizacionais. Muitos estudos foram desenvolvidos a partir de críticas e semelhanças com esse pensamento original, e o aparecimento de outras escolas administrativas era apenas uma questão de tempo.

A partir de 1927, um psicólogo industrial australiano chamado George Elton Mayo começa a desenvolver uma série de experiências em uma empresa chamada Western Electric (Estados Unidos), tentando relacionar as condições físicas de trabalho às quais são submetidos os funcionários com a conseqüente produtividade da organização. Tais pesquisas geraram alguns resultados conclusivos, que o levou a

Toyotismo, graças aos esforços japoneses de disseminação do programa de qualidade total em escala mundial. Para maiores informações, consultar Wood (1992).

⁴ Pelo Princípio da Unidade de Comando, cada subordinado só poderia responder hierarquicamente a um superior, o que – teoricamente – diminuiria a existência de conflitos e ruídos de comunicação.

liderar o surgimento de uma nova corrente de pensamento administrativo: a *Escola de Relações Humanas*. Os estudos desenvolvidos na Western Electric permitiram à Mayo chegar à duas conclusões verdadeiramente revolucionárias para a sua época: uma mudança profunda na concepção da natureza humana e a percepção da existência dos grupos informais dentro das organizações.

A partir desse momento, o homem deixa de ser visto como um ser regido por esquemas mecanicistas e unicamente racionais a passa a ser percebido como um ser eminentemente social. Passa a ser preponderante o estudo do grupo primário do qual faria parte o indivíduo, já que o seu comportamento (pessoal e profissional) seria regido pelos valores e normas impostos pelo grupo e pela sua constante busca pela satisfação das suas “*necessidades de afeto, aprovação social, prestígio e auto realização*” (Motta, 1998:23).

A consciência da existência de grupos informais dentro das empresas talvez seja a grande contribuição deixada pelos estudos da Escola de Relações Humanas. De fato, até então tinha-se a noção de que as empresas eram formadas por um agrupamento homogêneo de indivíduos, todos conscientes dos seus papéis funcionais e com objetivos pessoais semelhantes aos da organização. A administração existente era sinônimo da organização visível, já que a normatização e rotinização das atividades impostas pela Escola Clássica levava em consideração que a empresa deveria estar toda mapeada e controlada pela alta administração. A ênfase da atitude administrativa se concentraria na organização formal, visto que é sobre ela que recairiam os mecanismos de repressão e controle. O reconhecimento da existência de uma organização informal abria a possibilidade para o estudo de um tema até então negligenciado: os conflitos organizacionais.⁵

Como se pode observar, existem várias discordâncias entre os princípios da Administração Científica e os da Escola de Relações Humanas. Há, no entanto, um grande ponto em comum: ambas possuem enfoques prescritivos sobre a organização, ou seja, estão preocupadas em definir um arcabouço teórico capaz de fornecer soluções previamente arranjadas para qualquer empresa, independente da sua realidade. Elas buscam a construção de um modelo organizacional mais adequado para todas as

organizações, quer seja através da implementação de sistemas de controle, quer seja através da oferta de incentivos psicossociais. Até então a preocupação central dessas duas escolas é tornar as empresas mais produtivas, e para tanto são oferecidos fórmulas e padrões gerenciais distintos no conteúdo e forma de aplicação, mas muito semelhantes no seu objetivo final. Não há ainda, portanto, uma preocupação central em conceituar e compreender a organização como um fenômeno social.

De fato, até então o foco dos estudos realizados no campo administrativo está ligado à busca de aumento de produtividade. A preocupação em realizar trabalhos que conceituem e compreendam as organizações como fenômenos sociais ainda é bastante incipiente. Segundo Bastos (1999), é possível perceber que somente a partir dos anos 30 começam a se estruturar duas vertentes distintas no campo dos estudos sobre administração que iniciam o processo de estudos organizacionais mais profundos: na primeira vertente, estariam os trabalhos de Chester Barnard (1979) e March & Simon (1981) (cujos nomes normalmente estão relacionados, respectivamente, à Escola de Relações Humanas e ao Behaviorismo), cujo foco principal de estudo são as redes internas de articulação que possibilitam as tomadas de decisões dentro das organizações; a segunda vertente tem como trabalho inicial os estudos realizados pelo sociólogo Max Weber, cuja concepção básica é a de que o que caracteriza e distingue as organizações é o uso deliberado da racionalidade instrumental.

O trabalho pioneiro de Chester Barnard é um dos primeiros a identificar e estudar a constituição das organizações informais. Segundo a sua definição presente na obra *As Funções do Executivo* (1938), uma organização poderia ser dividida em dois grupos: a organização formal e a organização informal.

A organização formal seria caracterizada como um sistema de atividades de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas, que possuam e compartilhem de um mesmo propósito, e que para alcançá-lo desenvolvem sistemas de comunicação e cooperação (o desenvolvimento de tais sistemas se constituiriam na função básica do executivo). A organização informal seria formada por um agrupamento de pessoas inter-relacionadas, cujo objetivo seria o estabelecimento de atitudes, hábitos, valores e costumes que criariam as condições necessárias para o aparecimento das organizações

⁵ A existência de conflitos dentro das organizações não foi considerada nem pela Escola de Administração Científica nem pela Escola de Relações Humanas. Esse tema só será discutido com maior

formais. Tal idéia será retomada mais adiante, quando forem discutidos os trabalhos relacionados ao desenvolvimento da *Cultura Organizacional*.

O trabalho de March & Simon (1958) marca profundamente o campo dos estudos organizacionais, a ponto de ser considerado por autores como Motta (1986) como um marco de transição:

O livro de March e Simon marca a transição da teoria da administração para a teoria das organizações, isto é, a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se exerce, com vistas à sua maior eficiência, face às determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema. (Motta, 1986:13)

Nesse trabalho, a organização passa a ser vista como um sistema socialmente construído através da atribuição de papéis aos seus integrantes. O tema de análise central é o comportamento humano dentro das organizações e os seus processos de decisão subsequentes. A organização seria vista como um ambiente dentro do qual são desencadeados processos de ação. Estes, por sua vez, seriam diretamente influenciados por fatores organizacionais (controláveis) e pessoais (incontroláveis), delimitados pela noção de racionalidade limitada⁶. Ou como afirma Bastos (1999): “[para March e Simon] a organização é um objeto empírico perceptível, mas os processos que a constituem são, efetivamente, os seus aspectos mais relevantes”.

Dessa forma, a visão da organização como um conglomerado de pessoas que unicamente executam tarefas e buscam atingir objetivos em comum previamente estabelecidos fica cada vez mais defasada. O campo dos estudos organizacionais começa efetivamente a se desenvolver, incorporando temas diretamente ligados ao cotidiano das organizações, tais como poder, liderança, comportamento, cultura, gênero e linguagem.

profundidade a partir do desenvolvimento dos estudos realizados pela Escola Estruturalista.

⁶ A noção de racionalidade limitada se contrapõe às proposições clássicas e empiristas de que os homens tomam as suas decisões baseados em critérios estritamente racionais. Para os que crêem na racionalidade limitada do homem, não há como atribuir critérios unicamente racionais às decisões tomadas cotidianamente, visto que para que isso fosse verdade seria necessário que se conhecessem todas as opções disponíveis, a ordem de importância de cada fator dentre todas as outras opções e as consequências futuras de cada decisão tomada. Como não é razoável imaginar que isso possa ser verdade, seria então possível afirmar que a nossa racionalidade é limitada.

2.1 O Desenvolvimento dos Estudos Organizacionais

Permanece, no entanto, a questão levantada por todos aqueles que se dedicam ao estudo e pesquisa dos fenômenos organizacionais: afinal de contas, o que são organizações ? Tal pergunta por certo não encontrará uma resposta definitiva, visto que um conceito sempre expressará uma visão de mundo sobre determinado campo de conhecimento. Uma vez que o campo dos estudos organizacionais recebe contribuições de diversas áreas de conhecimento humano (psicologia, sociologia, cibernética, semiótica, antropologia e muitas outras), a existência de tal homogeneidade de visões será muito pouco provável. Organizações podem ser vistas sob diversos pontos de vista, pois nas palavras de Morgan (1996):

(...) o segredo é aprender como é possível estabelecer uma forma de diálogo com a situação que se está tentando compreender. Em lugar de impor um ponto de vista sobre a situação, deve-se permitir que a situação revele como ela pode ser compreendida a partir de outros pontos também vantajosos. (Morgan, 1996:344).

Assim, é possível estabelecer diversas formas diferentes para se observar e se compreender as organizações. Para Clegg & Hardy (1998:32) “... *as organizações são locais de ação social, mais ou menos abertas a conhecimentos de disciplinas formais...*”; já na visão de Donaldson (1998:105) “*O conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização pode ser considerado como sendo a estrutura da organização...*”.

Para Reed (1998:61-62) “*As organizações foram racionalmente projetadas para resolver conflitos permanentes entre as necessidades coletivas e as vontades individuais...*”. No desenvolvimento do seu artigo, Reed traça um perfil das mudanças ocorridas nos temas tratados pelos estudos organizacionais, traçando um panorama tanto histórico quanto temático. Segundo o seu trabalho, a primeira abordagem interpretativa presente nos estudos organizacionais tem como tema central a questão da racionalidade, preocupando-se com a elaboração de modelos organizacionais que enfatizassem as questões relativas à ordem quanto aquelas ligadas ao controle. Os outros modelos interpretativos seriam os da integração, o do mercado, o do poder, o do conhecimento, e o da justiça. Esses seriam os 06 eixos temáticos através dos quais teriam se desenvolvido os estudos organizacionais, e em cada um deles é possível encontrar concepções diferentes sobre a natureza, o conceito, a estrutura e o objetivo das organizações. Para citar apenas alguns exemplos desses conceitos, a concepção

racionalista vê a organização como “*construída racionalmente na forma de um instrumento dirigido para a solução de problemas coletivos ou da ordem social...*”(p.65); os estudos realizados sob a ótica da integração nos conduzem ao pensamento de uma “*...concepção de organizações como unidades sociais intermediárias que integram os indivíduos à civilização industrial moderna, sob a tutela de uma administração benevolente e socialmente hábil...*”(p.70); sob o pensamento do mercado, “*As organizações são uma resposta automática e um preço razoável a ser pago pela necessidade de se dispor de agentes econômicos formalmente livres e iguais...*” (p.73).

A discussão a respeito do seu conceito não encerra a questão das organizações. Muito pelo contrário, trata-se do ponto de partida para o entendimento dos trabalhos que vem sendo desenvolvidos mais recentemente nesse campo de estudos.

Partindo-se da constatação de que pessoas comportam-se de maneiras diferentes em distintos lugares - mesmo estando dentro da mesma organização e subordinados à regras e procedimentos semelhantes – é possível concluir que cada organização estabelece os seus próprios padrões de comportamento. A esses padrões normalmente dá-se o nome de Cultura Organizacional. Mais especificamente:

...culturas nacionais(...)assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano(...) Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir: por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações. (Schein apud Freitas, 1997:40).

Ou então:

Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização. (Freitas, 1997:41).

É possível encontrar aspectos diferentes em outros trabalhos realizados sobre esse mesmo tema. Prates e Barros (1997) acentuam os aspectos culturais na formação de um padrão brasileiro de gestão; Morgan (1996) utiliza a metáfora da cultura (a organização como uma representação cultural) para discutir as diferenças entre as concepções de realidade objetiva (racionalista) e realidade percebida (simbólica);

Vergara e Pinto (1997) analisam a questão da mudança organizacional a partir do estabelecimento de padrões culturais; Smircich (1983) se utiliza do estudo da cultura para definir as organizações como uma “rede de significados”, dando especial atenção à questão da linguagem. Essa ponte entre cultura e linguagem será também objeto de estudo em trabalhos de Girin (1996), Chanlat (1992) e Aktouf (1996). De qualquer forma, a questão chave que se coloca nesses estudos é a tentativa de desenvolver um modelo de análise que descreva os principais fatores motivacionais do comportamento humano nas organizações, uma vez que este comportamento pode variar de acordo com diversas condições humanas e ambientais.

Como pôde ser observado, não é possível estabelecer um único conceito de organização. No entanto, é possível determinar critérios para que se adote não uma definição correta, mas sim uma mais adequada aos objetivos dessa pesquisa. De acordo com esse critério, serão utilizados os conceitos desenvolvidos pela abordagem cognitiva, a partir da perspectiva de se conceber as organizações como um processo contínuo. Nesse caso, parte-se do princípio de que a realidade é construída através de representações subjetivas, ou:

O mundo social não é mais do que a construção subjetiva de seres humanos individuais que através do desenvolvimento e uso da linguagem comum e das alterações da vida cotidiana podem criar e manter um mundo social de significados intersubjetivamente partilhados. O mundo social é, assim, de uma natureza essencialmente intangível e existe em um processo contínuo de reafirmação ou mudança. (Burrell e Morgan apud Bastos, 1999:32-33).

Talvez seja mesmo possível afirmar que essa noção de organização como processo tenha causado influência em pesquisadores mais contemporâneos, a ponto de fazer autores como Morgan (1996) e Reed (1998) afirmarem mesmo que, se tomadas sob um ponto de vista mais rigoroso, organizações são entidades que – de fato – não existem.

Este trabalho parte do princípio de que organizações existem como ambientes de interação humana, como processos de relacionamentos que são mutuamente construídos entre indivíduos que compartilham objetivos semelhantes e que percebem individualmente sua realidade através de processos cognitivos. Organizações são momentos de interação humana, formais e informais, normatizadas ou consentidas, determinadas ou implícitas.

O conceito da teoria implícita da organização é encontrado a partir do desenvolvimento dos estudos de Downey e Brief (1986) sobre as teorias da cognição organizacional. Estas teorias partem da premissa de que os indivíduos agem de acordo com o entendimento que possuem sobre a forma como o seu próprio mundo funciona. Este entendimento é baseado em crenças pessoais – as teorias implícitas – que norteiam o comportamento a partir da perspectiva da existência de escolhas. A partir do momento em que são dadas ao indivíduo informações suficientes para a tomada de uma decisão específica, este processo dar-se-á a partir da percepção do fato em si e das implicações decorrentes das suas opções de ação.

Ocorre que em nenhum momento a percepção de tais problemas e soluções será isenta de qualquer fator interpretativo. O processo de interação humana (ou seja, a construção de organizações) será sempre marcado pela existência de *schemas* e teorias implícitas individuais, que guiarão o comportamento dos indivíduos na direção das opções que lhe trouxerem maior conforto. Estes *schemas* estarão presentes na vida particular de cada indivíduo e nos seus momentos de interação organizacional. Nas palavras de Downey e Brief (1986,173):

Se indivíduos usam teorias implícitas para guiar seus comportamentos em relação a outros indivíduos, é similar que indivíduos desenvolvam schemas cognitivos semelhantes para guiar seus comportamentos em relação a outros arranjos ambientais (...) Logo, é justo esperar que teorias implícitas sobre organizações sejam desenvolvidas e usadas para guiar nosso comportamento em relação às organizações.

Ainda segundo Downey e Brief (1986, 173), podem ser observados cinco papéis relevantes na teoria implícita das organizações. De forma mais ampla, ela pode ajudar a guiar o alto escalão das empresas a criar o desenho da sua organização, ajudar os membros da organização a responder às dimensões estruturais organizacionais, desenvolver justificativas estruturais para o baixo desempenho dos membros da organização e unir os membros organizacionais uns aos outros e à própria organização.

Em todos os casos acima descritos, a presença da teoria implícita das organizações encontra-se no momento em que indivíduos dotados de poder tomam decisões baseados no desejo de construir um meio ambiente organizacional dotado de elementos sobre os quais eles possuam certos níveis de controle. Se é a ação individual que guia o processo de tomada de decisões de cada um dos papéis anteriormente descritos, e se nessa ação está presente a teoria implícita das organizações, então é

correto afirmar que esta teoria está presente em todas as situações que envolvam processos de tomada de decisões nas organizações.

Esta teoria reforça a idéia de que a organização é um processo de interação entre atores sociais, continuamente construída e *desconstruída* a partir de crenças que guiam o nosso comportamento – *os schemas*.

2.2 Novos Arranjos Organizacionais

Os processos de maior interconexão entre as economias mundiais aliado ao desenvolvimento da internet deram à década de 90 a possibilidade de mudar os pressupostos das organizações: até então, elas eram analisadas pelo desenvolvimento histórico da sua estrutura e pela sua capacidade em ter gerado valor presente; a partir de agora, muitas serão analisadas pela sua possibilidade de gerar futuro. Existem empresas que ainda não geram lucros para seus acionistas, mas que possuem ações na bolsa mais valorizadas do que outras organizações muito mais lucrativas. Trata-se da aposta do mercado de que seus produtos e modelos organizacionais servirão de base para o que será dominante em um futuro bem próximo.

Por conseqüência, a busca pela maximização da eficiência de tais processos e modelos tem levado ao aparecimento de novos arranjos organizacionais. A crença de que as distâncias dentro do mercado mundial tornam-se cada vez menores faz com que organizações empresariais busquem adequar a sua estrutura a desenhos organizacionais que possam oferecer produtos e serviços com menor custo e maior qualidade. Tal contexto faz com que sejam estabelecidas alianças estratégicas entre organismos diferentes, gerando – com cada vez maior freqüência - o fenômeno das *interorganizações*.

Interorganizações são arranjos organizacionais promovidos por um acordo de cooperação institucional celebrado entre duas ou mais organizações. Tais arranjos podem ocorrer de diversas formas: parcerias informais, intercâmbio de funcionários, desenvolvimento de unidades de P&D integradas, *clusters*, fusões e principalmente o objeto de estudo desse trabalho: as organizações em rede (*network organizations*).

Não é correto afirmar que a busca por estruturas organizacionais mais integradas seja uma característica única da última década do século XX. Já na década de 70, Galbraith (1985) discutia sobre a questão das alianças entre empresas. Segundo sua análise, a formação de grandes blocos econômicos seria uma conseqüência natural da crescente complexidade das empresas, que se juntariam para competir em mercados mais concentrados e competitivos. As mudanças empresariais mais marcantes ocorreriam nos setores da economia onde houvesse a conjunção simultânea de dois fatores fundamentais: tecnologia avançada e emprego de capital maciço. Tais condições

só poderiam surgir em organizações complexas, fruto ocasionalmente do desenvolvimento de grandes corporações isoladas ou, mais freqüentemente, da aliança entre duas ou mais organizações empresariais.

De fato, uma análise mais apurada das mudanças empresariais ocorridas na década de 90 parece vir a confirmar a teoria de Galbraith. A grande empresa tem se tornado um modelo cada vez mais freqüente e dominante em determinados mercados – mais marcadamente aqueles que exigem presença simultânea de grande volume de capital aliado à altas doses de inovação tecnológica.

Em sua análise sobre os recentes caminhos percorridos pelo sistema capitalista, Dupas (1999) demonstra alguns dados interessantes sobre o processo de concentração promovido pelas grandes corporações. As dez maiores corporações do mundo⁷ venderam juntas 1,3 trilhão de dólares em 1997. Esse valor se aproxima do PIB conjunto de Brasil, México, Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela, enquanto que no setor automobilístico as dez maiores corporações possuem 60% do mercado mundial. Em 1996, as cem maiores corporações mundiais detinham cerca de 1/3 do estoque global de investimentos diretos, sendo que o total de venda das empresas transnacionais em 1992 somava 4,8 trilhões de dólares, tendo dobrado de valor desde 1982.

Além de fornecer esses dados, Dupas também aponta as suas prováveis causas:

... a necessidade de escalas crescentes, principalmente em função dos investimentos tecnológicos, exigiu concentração progressiva e redução do número de atores dinâmicos em cada setor. A regra atual do capitalismo contemporâneo é de poucos grandes grupos por setor operando em nível global e buscando a diminuição dos custos de seus fatores de produção. (Dupas, 1999:43).

Esses dados demonstram que está ocorrendo um processo de grande concentração econômica na economia mundial, promovida pelo constante aparecimento de alianças estratégicas entre os mais diversos atores econômicos. Dessas alianças, é possível apontar três tipos que se ressaltam pela freqüência com que são adotados: fusões, clusters e organizações em rede.

⁷ As dez maiores empresas do mundo à época eram: Mitsubishi, Mitsui, General Motors, Ford, Royal Dutch/Shell Group, Itochu, Exxon, Wal-Mart, Marubeni e Sumitomo.

2.2.1 Fusões e Aquisições

O modelo referente às fusões tem tido destaque recente nos noticiários nacional e internacional após a anunciada união entre a AOL – American On Line - e a Time Warner. De fato, o título da capa de uma recente reportagem da Revista Veja⁸ não deixa dúvidas sobre a importância e o consequente impacto desse negócio no meio empresarial mundial: “*Nasce a Nova Economia: AOL e Time Warner se fundem no maior negócio da história e inauguram na internet uma nova era do capitalismo*”.

Não é possível afirmar com clareza se de fato esse negócio pode significar o surgimento dessa nova era. Com certeza, o que pode ser dito é que tal acordo solidifica o crescente processo de fusões e aquisições deflagrado durante a década de 90. Afinal de contas, essa união significou o surgimento da 4ª maior empresa do mundo, em um negócio estipulado em 184 bilhões de dólares⁹. É interessante notar que a própria Time Warner surgiu de um idêntico processo de aquisição e fusão entre os grupos Time (fundada em 1923) e Warner (fundada em 1922), em um negócio concretizado em 1989 por 14 bilhões de dólares¹⁰.

Mais recentemente, a Folha de São Paulo¹¹ publicou que o mesmo grupo Time Warner anunciou a compra da gravadora EMI, formando a maior empresa mundial no setor musical. Segundo dados da reportagem, essa fusão deverá gerar uma economia conjunta de 413 milhões de dólares.

Esses são dois exemplos mais recentes de fusões ocorridas entre grupos ligados à área de comunicação e entretenimento. No entanto, é possível encontrar outros casos já estabelecidos há algum tempo em outros ramos da economia mundial, tais como o farmacêutico (Glaxo-Wellcome, Ciba-Geigy-Sandoz, Hoechst-Marion-Roussel, Astra-Zeneca e Bristol-Myers-Squibb. Mais recentemente, a Rhône-Poulenc e a Hoechst anunciaram sua fusão na área de biotecnologia, criando uma nova empresa chamada Aventis) e o automobilístico (Daimler-Crysler). No Brasil ainda não existem dados consolidados sobre grandes processos de fusão. No entanto, existem grandes

⁸ Edição de Número 1632 – 19 de janeiro de 2000.

⁹ Segundo dados apresentados na reportagem da citada revista.

¹⁰ Idem

¹¹ Folha de São Paulo, 2º caderno (Folha Dinheiro) – 25 de janeiro de 2000. Essa fusão também foi tema de reportagem da revista Veja na sua edição de no. 1634, 2 de fevereiro de 2000, pg.144-146.

especulações em áreas como as de alimentos (recentemente, as empresas Sadia e Perdigão anunciaram a abertura de uma empresa destinada à exportação de carne para os países do leste europeu. Acredita-se que este possa ser o primeiro passo para a fusão das empresas no mercado brasileiro) e a de transporte aéreo (ainda existem especulações sobre as possibilidades de fusão entre as empresas Varig e Tam). No segmento de bebidas, o grande evento ocorrido no mercado brasileiro deu-se com a criação da AMBEV, empresa gerada a partir da fusão das empresas Antártica e Brahma. Estima-se que, com a fusão, a AMBEV possua atualmente mais de 70% do mercado de cervejas no Brasil.

Não há indicações de que esse processo aconteça apenas com ganhos bilaterais. Fusões são – na prática – o encontro de duas ou mais empresas com culturas organizacionais diferentes, e esse “choque cultural” normalmente traz algumas conseqüências negativas para essa união. Já há inclusive estudos sobre os motivos dos fracassos e sucessos de diferentes processos de fusão, e tudo tem levado a crer que a falta de informação dos funcionários aliada à implementação de um abrupto processo de mudança sem o conhecimento e participação de todos na organização têm levado à existência de resistências e preconceitos mútuos.

No entanto, esta parece ser uma prática organizacional que não conhecerá seus últimos dias neste momento. Muito pelo contrário, o número crescente de anúncio de empresas que optam por este caminho demonstra que este arranjo interorganizacional ainda parece ser visto como uma forma bastante eficiente de se ganhar competitividade. Como afirma Dupas:

O mundo tem assistido, em todas as áreas econômicas, a um violento processo de fusões e incorporações motivado pela lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de mercados cada vez mais globais. Tudo indica que a tendência de concentração dessas últimas décadas ainda persistirá, apesar de já serem em número muito restrito os líderes mundiais na fabricação de vários produtos em áreas fundamentais à economia contemporânea. (Dupas, 1999:40).

É preciso ainda destacar que a fusão não é um modelo interorganizacional, uma vez que o resultado final deste processo será a existência de uma única organização. No entanto, o aumento recente no número de fusões pode significar um acirramento nas relações de competição nos mercados locais e também em âmbito mundial, o que pode comprovar a afirmação de que os modelos interizacionais têm se intensificado

recentemente graças à necessidade das empresas de estabelecerem formas estruturais que a tornem mais competitivas.

2.2.2 Clusters – A ênfase no desenvolvimento local

O segundo novo modelo interorganizacional é formado pelos Clusters, que segundo a definição de Porter (1999:102) “*são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Estas podem ser – por exemplo - fornecedores de insumos especiais (...) ou provedores de infra-estrutura especializada.(...) Muitos clusters incluem ainda instituições, governamentais ou não, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico*”. De fato, em um mundo “teoricamente globalizado”, empresas podem adquirir bens, tecnologia e capitais em diversos lugares diferentes. Como explicar então que determinado local geográfico se especialize em um tipo de produto (ou serviço) bastante específico e diferenciado, gerando a implementação de empresas de ponta em seus respectivos setores ?

A explicação é apresentada pelo próprio Porter (1999:100): “*... as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais – conhecimento, relacionamentos, motivação, etc. – com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir*”.

Sem dúvida, as características físicas e ambientais do local possuem importância fundamental na explicação do sucesso de um cluster, principalmente quando este se refere a produtos agrícolas. É preciso que haja na região uma infra-estrutura que possa oferecer condições propícias ao aparecimento e desenvolvimento de várias empresas, tais como vias de escoamento de mercadorias (sistemas de distribuição e logística), instituições de pesquisa e apoio tecnológico, bons centros formadores de mão de obra (universidades e instituições de ensino técnico diferenciadas), além de sistemas hídrico, elétrico e telefônico com boa capacidade instalada e que possam expandir-se facilmente no curto prazo.

No processo de desenvolvimento de um cluster, não há necessidade que haja um contrato formal de parceria entre as empresas participantes. Pelo contrário, a informalidade é uma das características mais importantes nesse tipo de arranjo

interorganizacional. As empresas que participam dele começam a ter a consciência de que a força individual de cada uma delas depende diretamente da força do seu conjunto. A cooperação não aparece como uma possibilidade, mas como um pré-requisito para o fortalecimento de toda a região.

Clusters são originalmente formados com o objetivo de gerar maior competitividade a determinadas empresas que – antes sozinhas – não conseguiriam se sobressair em seus respectivos mercados. No entanto, outras conseqüências podem advir do seu surgimento: aumento de produtividade de todas as empresas da região, através de trocas contínuas de tecnologia e do fomento ao aparecimento e desenvolvimento de instituições voltadas para a P&D; criação de um padrão característico de produção, que funcionaria como um verdadeiro “selo de qualidade” aos produtos oferecidos pelas empresas formadoras do cluster; desenvolvimento da sociedade local, criando condições propícias para a sua retroalimentação (tanto no que diz respeito à questões econômicas quanto no que se refere aos aspectos sociais, especialmente no que se refere à qualidade de vida); por fim, o estímulo à formação de novas empresas, que ao mesmo tempo o expande e o reforça.

Existem no mundo vários exemplos de clusters, tais como o ABC em São Paulo, exemplo de uma região que se desenvolveu através da implantação de empresas voltadas para a atuação nos ramos metal-mecânico, autopeças e montadoras de automóveis, o Vale do Silício na Califórnia (Estados Unidos), famoso pela sua produção na área de informática avançada, os bancos, corretoras e fundos de investimentos sediados em Boston (Estados Unidos), um cluster conhecido pela qualidade e quantidade de empresas voltadas para o setor financeiro.

Exemplos de outros clusters mundiais são as tecelagens da Carolina do Norte e da Carolina do Sul (Estados Unidos), os fabricantes de carro de alto desempenho do sul da Alemanha, os produtores de artigos de moda (alta costura) na cidade de Milão (Itália) e de calçados finos no norte da Itália, dentre outros.

Uma outra característica fundamental dos clusters é que ele permite a sobrevivência competitiva das micro, pequenas e médias empresas da sua região. Como já assinalado anteriormente, um dos traços característicos do capitalismo contemporâneo é a formação de grandes corporações econômicas – empresas cada vez maiores, com substanciais aumentos nos seus volumes de capital e nas suas capacidades

de investimento em inovações. A agregação de empresas menores em clusters cria condições efetivas para que exista competição com esses grandes conglomerados. De fato, a *competição cooperativa* parece ser uma das formas mais eficientes de enfrentamento entre esses dois diferentes agentes econômicos. A força do seu conjunto fornece a cada empresa as condições necessárias para a sua sobrevivência e perpetuação.

O desenvolvimento local parece realmente ser uma das grandes conseqüências resultantes da implementação de um cluster. Conforme demonstrado no trabalho de Casarotto Filho & Pires (1998), é possível demonstrar que existe um modelo de desenvolvimento local sustentado e reforçado através de alianças e ações cooperativas entre empresas situadas em uma mesma região geográfica. Tomando como base a experiência de produtores italianos, eles estabelecem que a cooperação entre empresas concorrentes permite que elas possam obter maiores vantagens competitivas em seus respectivos mercados. Através do estabelecimento de alianças estratégicas, é possível alcançar conjuntamente os benefícios conjuntos dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, valorização do produto e da marca das empresas, através da sobrevalorização dos seus preços frente à concorrência, desenvolvimento de novos canais de comercialização e abertura de mercados externos, estabelecimento de um padrão de qualidade em comum e obtenção facilitada de crédito.

Não que essas próprias empresas não possam obter esses benefícios isoladamente. Isso é possível, mas no caso de empresas menores pode-se tornar cada vez menos provável (ou pelo menos mais difícil), principalmente em um mercado competitivo que vem se caracterizando pelos crescentes níveis de competitividade e pelo aumento do tamanho das empresas transnacionais.

Ainda segundo esse trabalho, são citados os quatro fatores determinantes da competitividade de uma região (de acordo com os padrões estabelecidos pelo IAD¹²), que seriam a existência de uma ação conjunta do estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional, o entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte, a garantia da competitividade no nível da empresa individual, através do estabelecimento de padrões de flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade e o entrelaçamento entre empresas.

Em relação a esse último fator, temos aqui uma das grandes dificuldades para a implementação de uma estrutura interorganizacional. O desenvolvimento do sistema capitalista trouxe consigo a idéia de competição. Em um ambiente de livre comércio, venceriam as empresas que apresentassem maior capacidade de competição. Essa idéia produziu empresas que buscavam avanços contínuos em seus processos produtivos, mas disseminou pelo meio empresarial uma resistência muito grande à cooperação entre empresas, principalmente se estas forem diretamente concorrentes.

Ocorre que essa concepção individualista não é compatível com a necessidade de implementação de um espírito mais cooperativo. Empresas que buscam ganhar competitividade através do estabelecimento de alianças estratégicas precisam – antes de tudo – mudar as bases das suas filosofias de negócios. A primeira tarefa a ser executada é também a mais difícil: convencer os empresários a mudar o modelo empresarial dentro do qual estão inseridos os seus negócios. Necessariamente, implementar a cultura da cooperação exige que antes seja desfeita a cultura da desconfiança. Tanto é assim que o próprio IAD estabelece os seguintes pré-requisitos para a implementação de estratégias cooperativas: a contínua troca de informações entre várias empresas (conceito de competição cooperativa), o estabelecimento de um intercâmbio de idéias, o desenvolvimento de uma visão estratégica que permeie o posicionamento de negócios de todas as empresas existentes da região, a definição de áreas de atuação individuais (valorização das competências de cada organização empresarial), a análise conjunta dos problemas e soluções em comum e a definição das contribuições de cada parceiro para o êxito final do projeto. Cada ator terá suas atribuições, tarefas e responsabilidades, que devem ser suficientemente especializadas para gerar competitividade e devidamente cooperadas para gerar sinergia.

Não que esse modelo organizacional resolva todos os problemas das suas empresas. Sem dúvida ele está sujeito a conflitos, já que dentro de qualquer arranjo interorganizacional, a definição das fronteiras entre o coletivo e o particular se constitui em um dos principais problemas de articulação entre os membros envolvidos. Certamente haverá discordâncias. A inexistência de conflitos entre os parceiros é uma possibilidade altamente desejada, embora ainda não seja correspondida pela realidade. De qualquer modo, trata-se de uma possibilidade muito eficiente na conquista de uma

¹² O IAD é o Instituto Alemão para o Desenvolvimento.

maior competitividade pelas micro, pequenas e médias empresas, que precisam buscar melhores alternativas para competirem com corporações cada vez maiores. Dentro da atual realidade econômica, esse poderá vir a ser um caminho inevitável.

2.2.3 Organizações em Rede

A terceira possibilidade de arranjo interorganizacional descrita nesse trabalho é a formação de organizações em rede – as *Network Organizations*. Trata-se de um conglomerado de empresas que possuem objetivos próprios e que – em muitos casos – participam de mercados diferentes, mas que se organizam conjuntamente para obter um objetivo bastante claro e específico, alcançado através do estabelecimento de alguns processos em comum. A diferença das redes para os clusters é que essas empresas não precisam necessariamente estar na mesma região geográfica. Além disso, dentro das *networks* o contato interorganizacional tende a ser estabelecido através de mecanismos de coordenação menos formais.

O modelo de administração científica foi criado em um ambiente empresarial muito diferente do encontrado atualmente. No início do século XX, as empresas buscavam um acelerado e expressivo ganho de produtividade, e a preocupação com o estabelecimento de normas e procedimentos de controle mostrava-se adequada a essa necessidade. As empresas de fato cresceram e desenvolveram a sua capacidade produtiva, respondendo às demandas econômicas por um maior nível de produção industrial.

No entanto, esse modelo de administração parte do pressuposto que o ambiente externo (concorrentes, consumidores, fornecedores, governo e sociedade em geral) é formado por características homogêneas e estáveis. Em nenhuma hipótese se pode afirmar que homogeneidade e estabilidade sejam características facilmente encontradas no nosso atual ambiente econômico e social. Logo, esse modelo administrativo não é mais adequado às demandas das organizações contemporâneas que se localizam em ambientes onde flexibilidade e rapidez são fatores indispensáveis à continuidade do seu negócio. É preciso encontrar arranjos e desenhos organizacionais alternativos, mais adequados à atual fase de instabilidade e constantes mudanças dos ambientes de negócio e da nossa própria vida social.

A percepção desse ambiente mais instável fez com que as empresas se vissem obrigadas a construir modelos organizacionais mais flexíveis. Em um mercado onde os padrões de consumo se modificam rapidamente, a competitividade de uma organização será medida pela sua capacidade de oferecer produtos e serviços não apenas com um bom padrão de qualidade, mas fundamentalmente dentro de um limite de tempo que a diferencie frente a seus concorrentes. O tempo de resposta frente aos consumidores e aos concorrentes passa a ser o fator chave de sucesso de qualquer organização.

A possibilidade de montar estruturas organizacionais mais ágeis e flexíveis é sem dúvida uma das grandes vantagens da organização em rede. Ao unir diferentes capacidades em torno de um objetivo comum, organizações distintas promovem o intercâmbio de suas habilidades. Ao unir forças criando estruturas menos hierárquicas, tornam-se mais aptas a responder às demandas do seu mercado consumidor. Como afirma Dupas (1999):

Pode-se dizer que todas as novas lógicas organizacionais ordenam as cadeias produtivas em forma de networks ou de redes de empresas. A network conseguiu superar boa parte dos problemas apresentados pelo modelo anterior – a empresa integrada verticalmente – já que apresenta maior flexibilidade e agilidade ante as necessidades de respostas rápidas do mercado, permitidas pela descentralização de suas unidades juntamente com a crescente autonomia outorgada a cada uma delas. (Dupas, 1999:51).

Uma outra definição de network é fornecida por Castells (1999):

...aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede são tão autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes, e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. (Castells, 1999:191).

Existem várias definições para as networks, e cada uma delas pode levar em consideração diferentes aspectos da sua constituição estrutural ou comportamental. No entanto, é possível ressaltar algumas características freqüentemente encontradas nesse novo modelo organizacional.

Redes formam estruturas organizacionais mais flexíveis e menos hierárquicas, estabelecendo um desenho que permite uma resposta mais ágil às mudanças dos seus mercados consumidores e do conjunto dos mercados formadores do seu ambiente concorrencial. Sua dinâmica de formação é acentuada pela existência de interesses compartilhados entre seus membros, organizações que – individualmente – possuem objetivos distintos e específicos, mas que se dispõem a trabalhar cooperativamente para atingir objetivos semelhantes.

A quantidade e a natureza dos seus componentes pode variar substancialmente no tempo e no espaço, uma vez que podem existir mudanças no estabelecimento dos objetivos anteriormente descritos. Organizações estruturam-se em rede enquanto tal modelo for útil ao atingimento de suas metas, e é esta flexibilidade de entrada e saída de componentes que gera a dinâmica particular e específica deste arranjo organizacional. Além disso, redes estão permanentemente abertas à troca de informações com o meio ambiente, permitindo que sua flexibilidade estrutural seja capaz de fornecer-lhe alta capacidade adaptativa às mudanças ambientais e funcionais.

O sucesso de um trabalho cooperado reside na competência interorganizacional nos processos de troca de informação. Dessa forma, organizações em rede necessitam estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação, onde os papéis de cada componente sejam distribuídos e amplamente conhecidos. Sua sobrevivência dependerá da eficiência desses mecanismos, visto que sua vantagem competitiva é gerada a partir dos processos de interação interna entre as organizações que a compõe.

Outra característica fundamental dos arranjos em rede é a existência de centros de poder distribuídos, ao contrário das estruturas organizacionais hierárquicas que possuem centros de poder únicos. Tal distribuição de poder advém da independência financeira e organizacional dos seus componentes, já que todas as redes (sociais ou empresariais) são formadas por elementos autônomos, interligados de maneira horizontal e que cooperam entre si na busca pelo atingimento de determinados objetivos em comum. Como consequência deste nível de integração e independência, estes arranjos tendem a ser multifuncionais, uma vez que seus componentes possuem habilidades individuais específicas, capacitando-a a exercer papéis diferentes em contextos de alto grau de complexidade e competitividade.

Por fim, toda rede deve ser capaz de estabelecer mecanismos internos de gestão, limitando a autoridade dos seus agentes, definindo os seus papéis e determinando quais produtos e serviços serão gerados pelos seus processos de decisão e comunicação. Esta parece ser a tarefa mais difícil da perpetuação de uma rede organizacional, uma vez que a independência dos seus membros não cria relações de subordinação entre seus componentes. Se por um lado esta característica reforça seu grau de especialização, rapidez e flexibilidade, impede o estabelecimento de regras de conduta de forma unilateral, procedimento comumente adotado nos arranjos de integração de empresas dominadas por um mesmo grupo empresarial – *as holdings*.

É possível perceber que atualmente são formados dois tipos de redes com características semelhantes e objetivos distintos: as redes empresariais e as redes sociais.

Redes empresariais são formadas por organizações com fins lucrativos e que estabelecem como resultado do seu trabalho a obtenção de algum tipo de vantagem mercadológica, tais como: ganhos de participação de mercado, aumento de rentabilidade, diminuição de custos fixos e marginais, aumento dos seus níveis de identidade de marca e outros. Seus componentes normalmente fazem parte de um mesmo segmento de mercado, possibilitando a todos os seus componentes o usufruto de benefícios semelhantes. No entanto, adaptam-se menos facilmente às características do trabalho em rede, uma vez que seus representantes estão acostumados a trabalhar em ambientes formais hierárquicos e em organizações com baixo grau de interdependência.

Tal configuração torna mais difícil a eficácia dos mecanismos de coordenação e liderança, uma vez que seus membros possuem sistemas próprios de gestão empresarial e nem sempre estão dispostos a compartilhar informações com empresas concorrentes. Além disso, o tamanho e o grau de influência das organizações participantes jamais serão homogeneamente distribuídos, o que torna a tarefa de coordenação de esforços ainda mais complexa. Nesse caso, o sucesso da rede depende diretamente do esforço dos seus membros em estabelecer relações de confiança e mecanismos de interdependência que minimizem suas diferenças empresariais.

Redes sociais são formadas por organizações de cunho social, empresarial ou governamental, possuindo como objetivo o atendimento a determinada demanda de caráter social, humanista ou ecológica. Trata-se de organizações (ou de iniciativas

menos formais) que pretendem responder à demandas específicas, localizadas no tempo e no espaço, cujos esforços serão canalizados para determinados programas. Seus ganhos e lucros nem sempre são economicamente mensuráveis e seus resultados dificilmente são apresentados no curto prazo.

Estas estruturas possuem elementos efetivamente autônomos, uma vez que são advindos das mais diversas camadas que representam a sociedade (empresas, governo, ong's, entidades classistas, sindicatos, organizações religiosas). Tal autonomia propicia o estabelecimento de relações de interdependência baseada nas competências de cada um dos seus componentes, minimizando as diferenças de tamanho, poder econômico ou grau de influência política existentes internamente. A participação dos membros é verdadeiramente voluntária, baseada na existência de valores e objetivos compartilhados, o que descentraliza as relações de poder e propicia o surgimento de multilideranças.

Tais características fazem com que as iniciativas de coordenação e comunicação – vitais para o sucesso de qualquer organização em rede – sejam mais facilmente conduzidas dentro das redes sociais, uma vez que as relações de interdependência entre os atores estarão alicerçadas sob valores e crenças compartilhadas e mútuas relações de confiança. É como se – enquanto nas redes empresariais os componentes devam se esforçar no sentido de determinar arranjos que possibilitem benefícios mútuos – nas redes sociais os atores já se encontram predispostos à cooperação, o que facilita o estabelecimento de mecanismos de conectividade.

Por fim, vale a pena ressaltar um aspecto importante do conceito de uma organização em rede. Ao eleger a flexibilidade como uma de suas grandes virtudes, as *network organizations* enfatizam o conceito de organização como um processo, na medida em que estabelecem a formação de unidades temporárias, adequadas às demandas momentâneas apresentadas por uma determinada estrutura. Dessa forma, a necessidade de aumento de coordenação surge da imediata interação (muitas vezes informal) que advém desse arranjo organizacional, marcado pela ênfase na eficácia e na obtenção de resultados. Fosse a organização vista como uma entidade e não como um processo, dificilmente ela obteria o mesmo grau de flexibilidade que a permite criar estruturas temporárias com tamanha rapidez.

Essa é uma forma interessante de analisar estruturas organizacionais a partir de um ângulo dinâmico, uma vez que as unidades de análise deixam de ser os componentes em si de uma organização e passam a ser a relação entre eles. Os indivíduos, unidades ou organizações perdem importância como objetos de estudo, uma vez que os produtos gerados por uma rede passam a ser diretamente proporcional à relação existente entre eles.

Essas características são fundamentais para que se possa perceber a diferença existente entre a morfologia de redes e os fatores que propiciam trabalhos em rede.

É possível encontrar dentro de organizações de estrutura hierárquicas iniciativas que propiciam o trabalho em rede, através de determinados projetos ou setores que possam estabelecer mecanismos de dependência mútua com o objetivo de estabelecer determinados níveis de produtividade. Trata-se, por exemplo, da criação de comitês internos multidisciplinares, compostos por funcionários de diferentes setores e que têm como objetivo a diminuição do tempo e dos recursos financeiros gastos em determinados projetos ou na análise de determinados ambientes empresariais. A constituição de um grupo de pesquisa ou de um comitê interno de análise de novas oportunidades de investimentos e de determinação de preços pode ser um exemplo de uma iniciativa que – longe de se constituir em uma organização em rede – pode ser classificada como um trabalho em rede, podendo ser analisada como um embrião de uma estrutura horizontal mais flexível que convive dentro de uma mesma estrutura vertical e hierárquica, formando assim uma estrutura matricial de gestão.

3 Organizações em rede

Este capítulo vai discutir os conceitos relativos à tipologia e à estrutura de organizações em rede, especificamente no que se refere aos modelos de análise utilizados neste trabalho de pesquisa.

Aqui serão discutidas as questões relativas ao surgimento das organizações em rede como uma resposta de à necessidade de certas organizações de criar um modelo estrutural que pudesse responder com maior grau de eficácia às novas da sociedade contemporânea.

3.1 A tipologia das organizações em rede

Organizações em rede podem ser entendidas e interpretadas a partir de diversos fatores que expliquem a sua formação. Como já mencionado anteriormente, existem diversos motivos que – individualmente ou de forma compartilhada – podem explicar o surgimento desse tipo de organização empresarial.

No entanto, ainda que surgidas sob motivações diferentes, elas podem ser analisadas a partir de uma forma comum, utilizando-se tipologias desenvolvidas a partir de suas características estruturais. Esse trabalho utilizará a tipologia desenvolvida por Alter & Hage (1993), utilizando-se desses princípios para poder analisar as relações internas atualmente existentes entre os componentes da Rede Bahia.

Os primeiros trabalhos desenvolvidos e publicados sobre administração no século XX tinham como objetivo o entendimento das relações de trabalho entre a empresa e os seus funcionários, procurando identificar quais fatores poderiam elevar a produtividade da mão de obra e os níveis de controle gerenciais. As obras clássicas de Taylor e Fayol – ainda que partindo de pontos de vista diferentes – pretendiam explicar quais instrumentos (operacionais ou gerenciais) poderiam ser utilizados pelos gestores da organização para torná-la mais produtiva. O foco de tais estudos sempre teve sua análise voltada para o que ocorria dentro da organização, uma vez que partia-se do princípio de que havia um limite definido entre a própria empresa e o seu ambiente de competição externa. A idéia dominante estava baseada na crença de que as ações desenvolvidas no âmbito interno das organizações eram suficientes para determinar o

seu rumo futuro, não havendo um maior desenvolvimento sobre as outras influências que poderiam advir dos fatores externos (concorrentes, governo, consumidores, fornecedores).

A idéia das organizações em rede sobrepõe-se completamente a esse pensamento, pois na medida em que se estabelecem acordos de mútua cooperação, dificilmente poder-se-ia definir previamente quais seriam os limites estabelecidos de cada organização dentro da sua rede. A definição da existência de fronteiras torna-se muito menos precisa, uma vez que o modelo hierárquico e funcional (baseado na divisão de tarefas e departamentalização do trabalho) das organizações estará sendo substituído pela idéia de cooperação e interdependência. A base de análise dos componentes deixa de ser diretamente relacionado às suas competências específicas, ganhando relevância as trocas de informação e insumos desenvolvidos pelos membros da rede tanto no âmbito interno quanto no que diz respeito às interseções com o ambiente externo.

Ao desenvolver a tipologia de análise de organizações em rede, Alter & Hage seguem os preceitos desenvolvidos anteriormente, baseando sua definição de redes em aspectos de limites e fronteiras:

Redes constituem a forma social básica que permite interações interorganizacionais de troca de ações e produção conjuntas. Redes são conglomerados de empresas (com ou sem fronteiras) que, por definição, são coletivos não hierárquicos de unidades legalmente separadas. (Alter & Hage, 1993:46)¹³

Dessa forma, pode-se perceber que redes podem ser formadas e desfeitas no curto ou longo prazo, a depender dos objetivos pretendidos pelos seus formadores. A idéia central que dá sustentação a esse esforço de coordenação de ações distintas é a cooperação de esforços na busca pelo atingimento de pontos em comum. Deve-se ter cuidado em não pensar que uma organização em rede esteja livre de conflitos. Eles existem e sempre existirão em qualquer forma de agrupamento humano, uma vez que pessoas diferentes possuem visões individuais sobre questões semelhantes, o que sempre levará também a desejos de ações individuais e específicas.

No que diz respeito ao desenvolvimento da tipologia de análise de arranjos interorganizacionais, Alter & Hage partem da utilização e combinação de três diferentes

critérios: a natureza de mercado das empresas, a participação limitada ou multiorganizacional dos seus membros e o grau de extensão da cooperação. A partir dos arranjos internos entre esses fatores, chega-se a um modelo de análise estrutural e comportamental que classifica os arranjos interorganizacionais em dois grandes grupos: a cooperação competitiva e a cooperação simbiótica.

Na cooperação competitiva, os membros da rede fazem parte do mesmo segmento de mercado, possuindo características em comum que potencializam a troca de informações e tornam mais fácil a elaboração de objetivos compartilhados. Há – no entanto – o obstáculo da competição direta entre seus membros, o que torna prioritário o estabelecimento de mecanismos de coordenação entre as empresas e o desenvolvimento da confiança entre seus membros.

A intensidade da cooperação pode variar, podendo ser classificada como limitada, moderada ou ampla. A depender da quantidade de membros da rede e do tipo de ligação existente entre eles, cria-se a tipologia de arranjos interorganizacionais, conforme descrito no Anexo 01.

O quadro descreve as possíveis relações existentes entre empresas que participam do mesmo segmento competitivo, classificando-as de acordo com o grau de cooperação potencial entre si.

Os casos que apresentam cooperação limitada são aqueles em que o principal elemento a ser intercambiado é a informação, uma vez que todos os membros da rede pertencem ao mesmo segmento de mercado, podendo facilmente possuir dados que potencialmente sejam interessantes para outros membros. Ainda assim, esse é o tipo que apresenta o menor potencial de ganhos, uma vez que a desconfiança entre os participantes estará sempre presente como um componente significativo entre suas inter-relações.

Os casos de cooperação moderada apresentam alta taxa de acordos momentâneos e específicos, ressaltados nos seus aspectos operacionais. As Joint Ventures são exemplos concretos de acordos momentâneos em que empresas semelhantes compensam fraquezas e repartem pontos fortes através da troca de recursos

¹³ Tradução do autor.

operacionais, tecnologia ou mão de obra, possibilitando ganhos bilaterais em negócios altamente especializados e segmentados. Além disso, grandes ganhos também podem ser obtidos por cooperativas através do estabelecimento de centrais de compras, o que pode significar ganhos de competitividade para pequenas empresas através da obtenção de custos operacionais menores.

O modelo de cooperação mais amplo é mais comumente encontrado em segmentos de mercado que exijam grandes volumes de investimentos tecnológicos aliados a alto grau de economia de escala. São setores muito propensos a fusões e aquisições, caracterizados pela existência de grandes empresas (ou grandes conglomerados de empresas) que possuam vantagens de custo e produção que a possibilitem fazer parte do cenário de competição em grandes mercados mundiais. Esse cenário competitivo pode ser qualificado como o formador de mercados oligopolistas, onde poucas grandes empresas determinam os níveis de preço e de produção dos bens. É um ambiente propício para a formação de cartéis, justamente pelo componente de controle que esse arranjo possui sobre os níveis de oferta dos produtos e sobre o estabelecimento dos preços finais aos consumidores. Ainda que ilegal, trata-se de uma situação real em alguns segmentos competitivos, caracterizando-se como um arranjo organizacional que não trás benefícios para os consumidores finais.

A competição simbiótica é caracterizada pela existência de acordos entre organizações que não fazem parte do mesmo segmento de mercado, tornando-se dessa forma um arranjo organizacional movido por motivos que vão além de ganhos operacionais ou concorrenciais. Como afirmam Alter & Hage:

Acreditamos que a cooperação é tão mais intensa e estável entre organizações de diferentes setores. Como eles trazem tecnologias complementares (ao invés de similares) à esta parceria ou à rede, eles tendem a formar o tipo de cooperação simbiótica. À medida que crescem a frequência e a intensidade da comunicação, o nível da cooperação tende a crescer, e o relacionamento tende a envolver-se em uma parceria ou sistema de produção permanente. (Alter & Hage, 1993: 59)¹⁴

Da mesma forma como descrito anteriormente, é possível resumir a tipologia interorganizacional baseado nos mesmos fatores da cooperação competitiva conforme indicado no anexo 01.

¹⁴ Tradução do autor.

Os casos de cooperação simbiótica relacionam-se com organizações situadas em diferentes setores sócio-econômicos, o que em princípio aumenta a probabilidade da sua existência, uma vez que as organizações envolvidas neste tipo de acordo não se vêem como concorrentes imediatos.

Os casos que apresentam cooperação limitada são aqueles caracterizados pela existência de ligações obrigatórias, tais como modelos de subcontratações e terceirizações. Normalmente estão relacionados com estratégias de redução de custos e de aumento de competitividade através de medidas administrativas e operacionais, tais como o apoio à formação de institutos de treinamento e capacitação de mão de obra, o intercâmbio de dirigentes e funcionários e a instituição de mecanismos financeiros de mútuo suporte de crédito.

Os casos de cooperação moderada neste tipo de organização ocorrem após a estabilidade e maturidade do modelo de cooperação obrigatória, através do estabelecimento de laços de confiança entre as empresas. Com o passar do tempo, aumenta o grau de conhecimento de cada organização sobre a outra, o que contribui para fortalecer o aparecimento de novas formas de ligação institucional através do aumento de pontos de cooperação.

Este tipo de cooperação tende a apresentar vantagens para pequenas e médias empresas, principalmente quando relacionadas à formação de grupos de pesquisa de tecnologias mais atuais para o desenvolvimento de novos produtos. Uma das formas mais comuns de cooperação pode ser encontrada através dos acordos de cooperação técnica firmados por empresas, órgãos do governo e universidades para o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, quer seja através da oferta de linhas de financiamento para as empresas ou da formalização de institutos de pesquisa, tais como as incubadoras de empresa mantidas por organizações públicas e privadas.

Além disso, há evidências de que esse tipo de cooperação é bastante comum em organizações situadas nos setores militares e de biotecnologia (Alter & Hage, 1993:66). A explicação desta afirmativa reside no fato de que estes setores são caracterizados pela necessidade de grandes investimentos e de grande escala de distribuição e produção, conseguidos através dos acordos de cooperação simbiótica.

O modelo de cooperação ampla constitui-se em um complexo sistema de trocas de produtos, informações e recursos entre organizações distintas com o objetivo de oferecer ao mercado e à sociedade em geral um resultado que não poderia ser alcançado pelas organizações de forma isolada. Nas palavras de Alter & Hage:

(...) nos voltamos para a complexa estrutura que acreditamos ser a mais importante na sociedade pós-industrial: as redes e ligações de produção sistêmica. Elas são distintas porque requerem ampla cooperação – informacional, técnica, financeira, política e gerencial. Redes de produção sistêmica – que requerem ampla integração funcional – constituem um distinto tipo lógico e podem ser descritas em termos das suas estruturas, processos e desempenhos, variáveis através de várias categorias. (Alter & Hage, 1993:66)

Trata-se, portanto, de um arranjo de cooperação existente em sociedades pós-industriais, marcadas pela existência de um trabalho coordenado por um agente que congrega a produção e os recursos das organizações participantes e os transforma em um produto final. O fator chave desse tipo de produção reside em duas características que o distinguem dos outros arranjos organizacionais (inclusive dos cartéis).

Neste arranjo, há a figura de um agente central que organiza, coordena e canaliza os produtos de cada organização, objetivando obter de cada componente vantagens de custo e de qualidade que serão agregados ao produto final. Agindo desta forma, este agente central aproveita-se das qualidades e especificidades de cada membro da rede, conseguindo adquirir vantagens que não seriam alcançadas individualmente por esses mesmos componentes.

Além disso, este desenho só existe porque individualmente seus membros não teriam condições de oferecer ao mercado o mesmo produto final que é alcançado quando estão juntos. Esta característica distancia este arranjo do cartel, pois reforça o grau de interdependência dos seus membros, principalmente por se constituírem em organizações que estão situadas em mercados diferentes.

Desta forma, este último arranjo de ampla cooperação simbiótica aparece comumente sob a forma de métodos coletivos de produção, sistemas coletivos de produção (*Keiretsu*) ou de acordos de produção de produtos e serviços – as Joint Ventures.

Após a análise destas características, chega-se à conclusão de que arranjos interorganizacionais podem ser iniciados, explicados e analisados sob várias óticas. Sua

análise e descrição podem ser feitas de acordo com os seus processos internos, tecnologias, estruturas ou performances, e ainda podem apresentar quatro características normativas comuns (Alter & Hage, 1993).

Em primeiro lugar, redes interorganizacionais são estruturas cognitivas: antes de existirem como arranjos estruturais formais, é preciso que haja um compartilhamento coletivo de idéias, linguagens e valores a respeito das competências individuais e coletivas na rede, como forma de garantir que todos os seus componentes enxerguem os processos de formação e desenvolvimento da rede sob a mesma ótica. Os problemas mais comuns nas redes não dizem respeito ao estabelecimento de objetivos em comum, mas à escolha das melhores estratégias para alcançá-los.

Em relação à sua estrutura formal, redes interorganizacionais são não-hierárquicas - há uma tendência natural para que as relações internas sejam mais horizontais do que verticais. No entanto, em qualquer rede sempre existirão relações de poder e dominação, e a sua efetividade estará diretamente ligada à resolução dessas questões. Redes em que os membros possuem igualdade de poder tendem a ser mais rápidas, flexíveis e eficientes do que aquelas que apresentam algum tipo de dominação por uma empresa ou por um grupo específico.

Redes organizacionais possuem divisão de trabalho na medida em que são formadas sob o princípio da interdependência. Nesse contexto, atores estão juntos por acreditarem que tal união pode resultar em ganho de competências compartilhadas, uma vez que o trabalho em conjunto minimiza as fraquezas e potencializa os pontos fortes dos seus componentes. Além disso, a divisão do trabalho pode minimizar a tendência de dominação de uma entidade sobre as outras.

Por último, redes de produção interorganizacionais são auto reguladas, ou seja, os processos de tomada de decisão nas redes devem seguir uma lógica não hierárquica e horizontal. A ordem será obtida através de processos de cooperação e constante negociação (nesse momento, haverá uma tendência de dominação de alguns membros sobre outros. Essa dominação poderá ter princípios econômico-financeiros, pessoais, mercadológicos ou políticos, a depender do contexto e das condições do ambiente externo). Cabe a cada membro da rede desenvolver uma atitude positiva em relação ao

estabelecimento de regras e metas comuns, baseadas em princípios desenvolvidos internamente.

3.2 A Estrutura das Organizações em Rede

Tão importante quanto o seu aspecto formacional ou dinâmico, a estrutura das organizações em rede pode revelar as relações intrínsecas de poder, hierarquia, autonomia e tomada de decisões. A estrutura formal de uma organização em rede demonstra de forma prática e perceptível as questões teóricas e conceituais que orientaram os seus formadores no processo de sua montagem.

A estrutura formal de uma organização pode ser estudada a partir dos seus aspectos mais visíveis e objetivos, descritos normalmente como funcionais, ou a partir da análise das relações informais que permeiam a execução de tarefas nas instituições contemporâneas. De qualquer forma, uma organização representa a estruturação, normatização e execução de tarefas e procedimentos específicos, distribuídos de tal forma entre seus componentes que possibilitem o alcance de um determinado objetivo previamente determinado.

Trabalhos como os de Alexander (1995) e Alter & Hage (1991) descrevem a estrutura das organizações em rede a partir de algumas dimensões de análise. No primeiro caso, interorganizações são analisadas a partir do estudo da sua interdependência, complexidade, estrutura física, autonomia e missão; no segundo, os aspectos relevantes são a sua centralidade, o seu tamanho, a sua complexidade e o seu grau de diferenciação e conectividade. Apesar de serem construídas a partir de pontos de análises diferentes, ambos os trabalhos procuram por informações em comum: de que forma a estrutura interna de uma organização em rede interfere no seu processo de interação com o seu meio ambiente.

A análise estrutural de uma organização em rede é uma etapa fundamental no entendimento da manutenção das suas relações com o meio ambiente, e, no caso específico da Rede Bahia, uma etapa desse trabalho. Dessa forma, estarão sendo detalhados os conceitos estruturais do modelo proposto por Alter & Hage (1991), visto que posteriormente o mesmo será aplicado no desenvolvimento dessa pesquisa de campo.

3.2.1 Centralidade

A idéia de centralidade está diretamente relacionada à dominância de determinadas tarefas dentro da totalidade do fluxo de trabalho de uma interorganização. Quanto maior for a dominância de uma determinada tarefa, maior o grau de centralidade. Nesse caso, há uma grande probabilidade de que haja também uma dominância (ou grande influência) de uma determinada entidade dentro da organização do seu processo produtivo, uma vez que os seus procedimentos tenderão a transformar-se em padrões dentro da organização.

De forma geral, arranjos interorganizacionais que objetivam aumento de eficiência em seu trabalho tendem a aumentar o seu grau de centralidade através do desenvolvimento de processos internos dominantes, principalmente na ocorrência de aumento de trabalho, na necessidade de padronização dos resultados ou na determinação de patamares de qualidade e custo. Nesses casos, os processos tenderão a ser estabelecidos de acordo com a orientação da entidade dominante, que usualmente será reconhecida pelo seu grau de influência (política, tecnológica, administrativa ou financeira) dentro da rede.

3.2.2 Tamanho

O tamanho de uma organização em rede não possui relação direta com a quantidade de tarefas desempenhadas, ou ainda com a amplitude das suas ações dentro de um determinado mercado. Seu tamanho estará sempre relacionado com a quantidade de membros que a formam, ou nas palavras de Alter & Hage: “ *O tamanho de um sistema de rede interorganizacional é o número de organizações que participam dos sistemas de trabalho* “. (Alter & Hage: 1991, 155)¹⁵

Essa característica estará diretamente relacionada à quantidade / variedade de serviços que serão prestados pela rede, assim como dependerá do grau de diferenciação dos seus participantes. Em ambos os casos a relação será diretamente proporcional, pois há uma grande probabilidade de que redes que prestam muitos serviços diferenciados sejam maiores do que outras que não o façam. O quadro abaixo resume esses conceitos:

¹⁵ Tradução do autor.

Relação Tamanho x Quantidade de Serviços x Diferenciação das Empresas

	Empresas Muito Diferenciadas	Empresas Pouco Diferenciadas
Prestação de Muitos Serviços	Probabilidade de Maior Número de Componentes	Probabilidade de Menor Número de Componentes
Prestação de Poucos Serviços	Probabilidade de Maior Número de Componentes	Probabilidade de Menor Número de Componentes

Tabela 01

O conceito de diferenciação está diretamente ligado à capacidade da organização em executar uma determinada tarefa de forma única e exclusiva. Logo, um alto grau de diferenciação indica a prestação de um serviço especializado, cuja substituição seria difícil ou custosa para a empresa contratante.

3.2.3 Complexidade e Diferenciação

Diferentes organizações em rede terão níveis distintos de complexidade, visto que esse conceito se relaciona com o número de diferentes setores de serviços e produtos que podem estar representados dentro do mesmo arranjo interorganizacional. De modo geral, é possível determinar que o grau de complexidade de uma organização em rede é diretamente proporcional à quantidade de diferentes membros que a formam. O domínio de uma ampla gama de distintas especializações dará a esse arranjo altos níveis de complexidade e diferenciação.

Vale ressaltar as diferenças que podem ser encontradas entre esses dois conceitos. A ideia de diferenciação surgiu no trabalho de Lawrence & Lorsch (1967) em que foram confrontadas duas características que explicavam os desenhos estruturais das organizações: a diferenciação e a integração. Tal como indicado no trabalho de Lopes & Moraes: “... pela primeira, entende-se o grau de especialização adquirido por determinadas partes da organização como forma de melhor responder às demandas que se colocam à frente dela. Por integração, define-se o nível de coordenação existente entre as partes da organização e que permite que os benefícios das transações com o ambiente sejam efetivamente aproveitados”.

Assim é possível encontrar diferenças entre complexidade e diferenciação. o primeiro conceito se refere à amplitude dos diferentes produtos e serviços que podem ser encontrados dentro de um mesmo arranjo interorganizacional, enquanto que o segundo analisa o grau de especialização individual que cada produto / serviço pode vir

a apresentar. Dessa forma, é possível encontrarmos organizações em rede com alto grau de complexidade e baixo grau de diferenciação, visto que uma interorganização pode apresentar uma grande quantidade de produtos / serviços diferentes e não especializados.

A situação mais provável é que haja uma relação diretamente proporcional entre ambos. No caso das organizações em rede, é possível encontrar arranjos formados por produtos / serviços pouco diferenciados individualmente, mas que encontram alto grau de especialização quando são oferecidos dentro de um ambiente de grande cooperação e coordenação. Nesse caso, a diferenciação não estaria nas características intrínsecas dos produtos / serviços, mas na forma como eles são prestados / oferecidos a um determinado ambiente.

Em resumo:

Complexidade em uma rede interorganizacional é o número de diferentes serviços e setores de produtos representados pelos membros da organização (...) Diferenciações estruturais em sistemas de redes interorganizacionais são os níveis nos quais existem especializações funcionais e de serviços entre as organizações membros do sistema. (Alter & Hage, 1991: 157-159)¹⁶

3.2.4 Conectividade

A conectividade de uma organização em rede é provavelmente a sua característica mais importante, visto que todos os seus resultados de eficiência e ganho de produtividade derivam do seu grau de coordenação interna. Essa afirmativa é particularmente verdadeira quando se aumenta o grau de complexidade da sua estrutura organizacional. Quanto maior for a variedade de produtos e serviços componentes de um determinado arranjo interorganizacional, maior será a necessidade de coordenação e conectividade.

De acordo com o modelo de Alter & Hage (1991:160), “Conectividade em redes interorganizacionais é o número total de ligações existentes entre as organizações do sistema”¹⁷, ou seja, conectividade é um conceito diretamente ligado à quantidade de ligações formais existentes em uma organização em rede.

¹⁶ Tradução do autor.

¹⁷ Tradução do autor.

O grau de conectividade necessária para o perfeito funcionamento do sistema dependerá principalmente de dois grandes fatores: o tamanho e a complexidade da rede. Em ambos os casos, a relação será diretamente proporcional, ou seja, quanto e maior e mais complexa for a rede, maior serão os pontos de conectividade. Redes muito grandes possuem uma maior quantidade de pontos de conexão, assim como redes muito complexas tendem a apresentar atritos (visões diferentes sobre a rede, confronto de objetivos, preconceitos mútuos) nos seus pontos de conexão. Conseqüentemente, maiores serão os pontos de conflito, o que certamente criará uma demanda suplementar por fatores de controle e coordenação dos trabalhos. Tais fatores – se não se constituírem em objeto especial de análise gerencial – tornar-se-ão pontos de potencial perda de produtividade e eficiência.

Por fim, é possível concluir que existe uma quantidade muito grande de fatores que podem influenciar a formação estrutural das redes interorganizacionais. Aspectos ligados ao macro ambiente da empresa – inovações tecnológicas, índices macroeconômicos, composição estrutural do seu mercado concorrencial – podem influenciar de forma particular e específica as decisões de formação de uma organização em rede. Centralidade, tamanho, complexidade, diferenciação e conectividade são características presentes em todos os tipos de arranjo interorganizacional, apenas apresentam graus e frequências variáveis.

Da mesma forma será escolhido o seu grau de coordenação. Diferentes estruturas escolherão distintos modelos gerenciais: enquanto algumas utilizarão mecanismos mais formais de comunicação e controle, outras serão apoiadas em processos mais informais de interação e coordenação. Enquanto alguns arranjos serão mais centralizados, outros serão mais autônomos. Da mesma forma que algumas redes serão mais dependentes de uma fonte de recursos integrada verticalmente (maior grau de centralidade), outras poderão buscar autonomia através do desenvolvimento de um maior grau de conectividade interna e/ou externa, buscando recursos independentes e determinando a sua própria forma de funcionamento.

O certo é que não existe um padrão correto a ser seguido, mas sim uma interligação de fatores que tem obedecido a uma lógica de funcionamento própria das organizações em rede. É a partir da interligação desses fatores que os gestores deverão escolher o melhor arranjo gerencial e estrutural para a sua própria organização.

4 Organização e cognição

O desenvolvimento desse trabalho requer que se busque uma interface entre os conceitos ligados aos campos dos Estudos Organizacionais e da Teoria Cognitiva. É preciso que se mapeiem os conceitos e pensamentos que identificam os objetos que serão estudados nessa pesquisa, tanto no que diz respeito à sua concepção quanto às técnicas que serão utilizadas no levantamento de informações empíricas.

O objetivo deste capítulo é discutir questões diretamente relacionadas ao desenvolvimento do campo da psicologia social e da teoria da cognição, tentando construir pontes que possam ligar os aspectos relacionados a este campo de pesquisa com o universo das organizações.

A idéia de que a realidade é sempre fruto de um processo interpretativo estará presente em todo o desenvolvimento deste trabalho, fruto da concepção de que a interação humana ocorre em ambientes de múltiplos relacionamentos e de suas conseqüentes distintas percepções.

4.1 A compreensão das organizações como processos

Se o primeiro passo para o desenvolvimento de um estudo ligado à compreensão da dinâmica das transformações em uma organização é compreender o conceito de organização, certamente o mesmo se aplica no que diz respeito à Teoria da Cognição¹⁸. Não há como desenvolver um projeto de pesquisa nesse campo de estudo sem a compreensão mais aprofundada dos seus conceitos.

Como indicado por Bastos (1999:05), *“O vocábulo cognição refere-se a um dos mais intrigantes fenômenos a desafiar, historicamente, a compreensão humana: a mente humana e os seus processos que geram o conhecimento”*. O conhecimento aqui é visto como resultante de um processo de interação da mente humana com a busca pela compreensão dos fenômenos naturais, biológicos e sociais que sempre estiveram à sua volta, e que sempre lhe despertaram curiosidade, medo ou fascinação.

A partir da década de 40, desenvolvem-se estudos ligados às tentativas de compreender os mecanismos pelos quais a mente processava as informações que estivessem disponíveis ao seu alcance, gerando informação e conhecimento necessários às tomadas de decisões individuais. Os estudos desenvolvidos na área cognitiva eram fortemente influenciados pelo desenvolvimento da psicologia. A mente humana era considerada o seu verdadeiro e legítimo objeto de pesquisa, e a noção dominante dos estudos cognitivos ligava-se ao entendimento dos mecanismos de processamento de informações através da decodificação de símbolos, regras e imagens.

Ao eleger os símbolos como fonte primária de estudo, a teoria cognitiva demonstra estar fortemente influenciada pelos estudos desenvolvidos pela psicologia social, marcada pela concepção de que símbolos são representações sociais que dão sentido às manifestações cotidianas das sociedades. Dessa forma, a análise do comportamento humano passaria obrigatoriamente pelo seu entendimento, uma vez que a interação social se constrói através de ações cotidianas que buscam dar sentido à nossa existência.

Ainda que represente um importante ponto de partida para os estudos cognitivos, tal visão pressupõe uma significativa ênfase no pensamento, na dimensão mental do ser

humano, deixando de lado as dimensões afetivas, contextuais, sociais e culturais. Além disso, demonstrava inconsistência com os avanços das neurociências, que comprovavam que o processamento de informações no cérebro humano era muito mais desordenado e difuso do que se pressupunha.

As críticas que levaram à percepção das falhas e limites dessa concepção cognitiva fizeram com que o campo de estudo se fragmentasse em três grandes direções: as arquiteturas conexionistas, a visão das neurociências e o construtivismo (a perspectiva sócio-cultural dos processos mentais). Ainda que possuam visões distintas e profundas divergências no que se refere à forma como concebem e interpretam suas pesquisas, seu objeto de estudo permanece relativamente o mesmo: a tentativa de compreender os processos de formação do conhecimento humano.

A arquitetura conexionista – também conhecida como redes neurais – surge a partir do desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre a estrutura do cérebro humano, significando uma tentativa de rompimento com a noção de símbolo como base da compreensão humana.

Esse modelo de pensamento parte do princípio que a mente é formada por uma grande quantidade de neurônios interconectados que podem ser inibidos ou estimulados simultaneamente, e que esses enlaces formariam assim uma *rede neural*. Cada *rede neural* seria responsável pela construção de uma informação que – ao ser ativada – seria reconhecida pelo cérebro, formando assim um encadeamento lógico de dados que – ao serem arrumados dentro de uma determinada seqüência – fariam sentido para cada indivíduo que a tenha desenvolvido.

É possível perceber algumas diferenças entre esse pensamento e a visão simbólica da cognição. Nesta última, os processos de compreensão são externos e controlados, uma vez que estariam sendo usados modelos sociais previamente construídos e aceitos para entender os fenômenos exteriores. Na arquitetura conexionista, os processos de interpretação da realidade são inconscientes e incontroláveis, uma vez que derivam da construção de redes neurais que – ao serem iniciadas – não podem mais ser controladas ou dirigidas.

¹⁸ Para maiores informações sobre o histórico da teoria cognitiva, deve-se procurar Bastos(1999).

A segunda visão resultante da crítica à arquitetura simbólica surge a partir de um maior desenvolvimento das neurociências, do entendimento do cérebro humano como um resultante natural das nossas variações biológicas. Trata-se, portanto, de uma tentativa de construir uma ponte entre mente e corpo, um entendimento de que o cérebro é o que é porque faz parte do nosso equipamento biológico.

Essa perspectiva tenta romper a barreira que separa mente de cérebro. O cérebro é visto como um produto biológico singular e complexo, resultante da interação do indivíduo com o seu ambiente. A mente seria então não apenas o resultado do funcionamento cerebral, mas sim de todo o corpo humano, em um processo de interdependência biológica que enfatiza o conceito de mente mais como atividade e processo do que como uma entidade, rompendo a histórica dicotomia de Descartes entre corpo e mente, razão e emoção.

A terceira visão resultante dos novos rumos do pensamento cognitivo é conhecida como construtivismo (Bastos,1999), e propõe a incorporação do entendimento cultural à compreensão das atitudes e comportamentos humanos. Nesse contexto, duas idéias se sobressaem e merecem especial destaque no conjunto dos trabalhos desenvolvidos: a perspectiva da construção social e a importância da linguagem.

A perspectiva da construção social coloca o homem como um ser ativo diante da sua realidade, consciente dos papéis que desempenha em cada uma das organizações sociais que participa. Essa dimensão demonstra a consciência adquirida pelo indivíduo ao reconhecer aceitar as regras de comportamento e limites que devem existir na sua convivência em ambientes diferentes. Dessa aceitação derivam os padrões de convivência e de ações que são socialmente aceitáveis, mas que são aceitas ou modificadas no nível individual. No plano organizacional, a visão da construção social do indivíduo dá-se na medida em que as organizações são vistas como processos, e não como entidades. Essa idéia também aparece de forma explícita na definição de cognição social de Sims & Lorenzi (1992): *“Cognição social organizacional é o estudo dos processos humanos de informação (tanto conscientes quanto inconscientes), e da medida em que influenciam e são influenciados pelos fenômenos sociais e estruturais presentes nas modernas organizações.”*¹⁹

¹⁹ Tradução do autor.

A importância da linguagem se estabelece no momento em que indivíduos precisam construir significados socialmente partilhados, e normalmente o fazem através do uso de uma linguagem em comum. A mente seria vista como um instrumento de compreensão do mundo, um elemento fundamental na interação do homem com a sua realidade social, e a linguagem seria o veículo necessário para as suas constantes interações com a realidade e para a construção do seu significado cotidiano.

Os aspectos de análise mais importantes a serem levantados dizem respeito ao significado dessa linguagem, tanto no que se refere aos seus aspectos explícitos quanto no que se relaciona às suas questões mais implícitas e difusas. Tais questões ainda hoje são tidas como fundamentais nos trabalhos de estudos organizacionais que buscam o entendimento do processo de interação do homem com sua organização social, como pode ser visto nos trabalhos de Feyereisen & De Lannoy (1993), Clegg (1992) e Chanlat & Bedard (1992).

O entendimento do papel da linguagem nos processos de interação humana e a forma como nos apropriamos dela para dar significado aos nossos fenômenos tem como consequência a compreensão de que não é possível analisar os mecanismos de entendimento e conhecimento humano fora do contexto social onde eles são formados, ou seja, só é possível identificar a forma como cada indivíduo constrói sua realidade a partir do momento em que tal realidade faça parte desses mecanismos de análise. Ou como indicado por Bastos (1999:15):

...cunhou-se o termo cognição social para abarcar todos os processos envolvidos no conhecimento e na compreensão da vida cotidiana, das pessoas e de si próprio pelo indivíduo. As maneiras como representamos as informações sociais e a elas reagimos são incompreensíveis, sem uma análise cuidadosa do contexto cultural. Protótipos, estereótipos, scripts não são entidades inalteradas na interação social cotidiana; são sempre negociados, alterados, redefinidos com o progresso das interações.

Nesse ponto, vale a pena destacar um pouco mais o conceito de *schemas sociais* e a sua importância para a compreensão da cognição social. É de fundamental importância a distinção que deve ser feita entre três conceitos chave que permeiam a construção de grande parte dos trabalhos ligados à área de cognição social: conhecimento, representação e interpretação.

No seu sentido mais histórico, a Teoria da Cognição sempre esteve atenta à forma como se estrutura o conhecimento humano através dos mecanismos de compreensão da realidade. Quer fosse através do uso de símbolos estruturados ou da análise de redes neurais previamente construídas, esse campo de conhecimento sempre esteve em busca de mecanismos que explicassem os processos de apreensão da realidade. O conhecimento – portanto – seria caracterizado como a acúmulo de informações referentes aos mais diversos campos conceituais do universo humano através da organização de estruturas lógicas.

A questão que divide os campos temáticos cognitivos está no entendimento de como tal realidade pode ser apreendida por nós, ou seja, a necessidade de se compreender como nos apoderamos da realidade que nos cerca, como damos a ela vários e diferentes níveis de significado e quais os processos envolvidos na articulação dessas informações.

A análise do conhecimento sob a ótica da representação remete necessariamente à criação e compreensão de *símbolos sociais*, um mecanismo utilizado para construir sentido através da representação externa de elementos físicos aceitos socialmente. O uso desses símbolos foi solidificado através das arquiteturas simbólicas desenvolvidas a partir da década de 40 na construção dos primeiros pensamentos cognitivistas, onde a compreensão dos mecanismos de conhecimento humano advinha da utilização da metáfora do computador. Os símbolos seriam percebidos através do processamento de informações externas, em um processamento de informações serial, explícito, racional e consciente.

Na medida em que tais símbolos fossem se internalizando, eles ajudariam na organização do conhecimento adquirido em estruturas agregadas, pacotes de informações que pudessem ser agrupadas para representar conceitos genéricos, simplificado a realidade e tornando mais fácil o processo cognitivo de compreendê-la. Ao vivenciar e acumular experiências, o indivíduo faz com que suas lembranças criem representações internas que lhe permitem antecipar o resultado de uma determinada situação em curso, gerando expectativas gerais sobre o mundo social (pessoas, eventos, relações ou papéis sociais) que podem ou não ser comprovadas na prática. A organização dessas informações em um sistema mental que as categoriza e as relaciona dá origem aos conceitos de *categorias* e *schemas*.

Tal como definido por Sims & Lorenzi (1992), “...as pessoas tendem a agrupar objetos, indivíduos, regras sociais e eventos comuns em agrupamentos semelhantes nos seus processos mentais. Tais agrupamentos são conhecidos como **categorias**. **Schemas** são idéias fortemente relacionadas à categorias, e representam as organizações sob um conceito particular”²⁰.

Tais *schemas*, na verdade *pré-julgamentos* ou *pré-conceitos*, ajudam a compreender a realidade quando simplificam e reduzem fenômenos mais complexos à nossa percepção e fornecem hipóteses e explicações mais usuais para os acontecimentos percebidos. No entanto, podem significar uma fonte de distorção do fenômeno observado, uma vez que partem do princípio de que situações previamente identificadas terão encaminhamentos semelhantes. Isso faz com que se possa chegar à conclusões antecipadas e errôneas sobre eventos que ainda não se encerraram baseando-se em experiências passadas, o que no plano dos conhecimentos sociais constitui-se em grande fonte de interpretações errôneas sobre eventos semelhantes.

Um dos pontos fundamentais na teoria dos *schemas* refere-se ao fato de que eles não serão construídos sem a participação ativa do observador. Comumente, tem-se a impressão de que a realidade é vista como uma cópia literal daquilo que de fato acontece, como se os *schemas* existentes em cada indivíduo não alterassem o foco das suas observações. No entanto, o conceito de *schema* enfatiza o papel ativo do indivíduo na construção da sua realidade, no momento em que lhe fornece oportunidade para inferir conscientemente sobre o significado dos seus atos. É certo que nossas interpretações são influenciadas diretamente pelos nossos *schemas sociais*, e que muitas vezes não possuímos consciência dessa interferência. A interpretação da realidade possui certa dose de inconsciência, mas a reflexão que pode ser feita a partir desse momento será sempre fruto da interferência ativa do observador sobre seus atos e julgamentos. Tal capacidade faz com que os indivíduos não só possam representar a realidade, mas acima de tudo interpretá-la.

A interpretação da realidade remete a um novo conjunto de ações cognitivas, onde o principal aspecto a ser pontuado está no fato de que indivíduos diferentes possuem estruturas de conhecimento e de interpretação da realidade diferentes, criadas a partir do desenvolvimento de um contexto de vida pessoal, marcado por variáveis

²⁰ Tradução do autor.

distintas e próprias à cada realidade. O ambiente externo não seria mais representado, mas sim interpretado a partir de visões difusas e não lineares, construídas a partir da conveniência pessoal de cada observador e das suas experiências sócio-culturais. Em resumo:

...A dinâmica estrutural do sistema nervoso e, portanto, a sua dinâmica de estados, não é modulada pelos objetos ou situações que o observador vê no ambiente, mas pelas configurações sensoriais que o organismo admite a cada instante como perturbações segundo a estrutura, nesse instante, de seus sensores e de seu sistema nervoso (...) O humano é vivido no conversar (...) em redes de conversações que se constituem culturas (...) Tal espaço não é um espaço de objetos, é um espaço de relações que se realiza em nosso viver como seres vivos. (Maturana, 1997:120-121)

Interpretar uma realidade é – acima de tudo – fazer parte dela, entender que não existe um mundo independente do observador, dar à ação e à interação humana o papel de real construtor da realidade.

4.2 Mapas Cognitivos

O conceito de mapa cognitivo surge a partir do momento em que se torna necessário entender as representações físicas utilizadas por atores sociais na medida em que os mesmos interpretam e explicitam sua realidade através da utilização de símbolos que a representam. Trata-se da utilização de símbolos culturais, sociais e lingüísticos que representam o mundo interpretado por cada indivíduo a partir das suas experiências pregressas e das suas expectativas.

A representação da realidade vivenciada a partir da elaboração de um mapa cognitivo jamais será isenta de valores pessoais, uma vez que o processo de interpretação decorre necessariamente da percepção sensorial do ambiente no qual encontra-se o indivíduo. Tal percepção sofre influências de fatores físicos (problemas de formação orgânica ou desvios funcionais dos órgãos responsáveis pelos sentidos humanos) e sociais (estereótipos e preconceitos), quer estejam eles localizados exclusivamente no domínio do indivíduo ou compartilhado no seu ambiente social. O resultado deste processo de percepção cognitiva será um painel interpretativo da realidade, cujas características estarão alinhadas às crenças e valores de quem a interpreta. Como afirma Bastos (2002, 4):

...Neste sentido, como uma representação ou modelo da realidade, os mapas cognitivos envolvem sempre uma simplificação e fornecem uma imagem aproximada da realidade (...) são representações, schemas ou modelos mentais construídos pelos indivíduos a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e cumprem a função de dar sentido à realidade e permitir-lhe lidar com os problemas e desafios que esta lhe coloca.

No campo da teoria das organizações, o uso de mapas cognitivos pode ter diversas finalidades, uma vez que seu principal objetivo é fornecer a quem o interpreta informações relevantes sobre o processo cognitivo do(s) indivíduo(s) que está(ão) sendo analisado(s). Tais informações podem ser usadas para desenvolver estratégias de melhoria dos processos de relacionamento interno (endomarketing), as tomadas de decisões, as representações de dados, conceitos e percepções e toda e qualquer informação adicional que dependa de interpretações individuais para ser gerencialmente desenvolvida. A compreensão dos sentidos das representações de tais informações pode ajudar aos gestores na escolha do direcionamento correto das suas ações organizacionais, o que pode ocasionar melhoria na condução dos processos internos e otimização dos recursos utilizados. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de auxílio à

melhoria dos processos de tomada de decisão a partir da interpretação de dados subjetivos e das suas representações.

É difícil estabelecer uma tipologia definitiva de mapas cognitivos, uma vez que podem existir interpretações distintas sobre as formas como estes instrumentos podem ser elaborados. Ainda que todas os tipos possuam objetivos semelhantes, a capacidade de análise de cada pesquisador pode desenvolver tipos e técnicas distintas de mapeamento cognitivo.

Este trabalho utiliza a tipologia desenvolvida por Fiol e Huff (Apud Bastos, 2002,10) em que são destacados três tipos de mapas utilizados nas pesquisas organizacionais: os mapas de identidade, os mapas de categorização e os mapas causais.

Os mapas de identidade são aqueles utilizados em análises de conteúdo, e desenvolvem-se no sentido de entender os conceitos utilizados pelos entrevistados. São mais descritivos, fotográficos, não empreendendo interferências analíticas por parte do pesquisador. Trabalham com a descoberta dos conceitos que formem a base dos processos cognitivos individuais, atuando em processos especificamente analíticos da linguagem humana.

Esses mapas têm o objetivo de entender as ações do indivíduo a partir da análise da sua linguagem, transformando aquilo que é dito em conceitos que possam explicar aquilo que é feito, uma vez que avaliam a atenção, a associação e a importância dos conceitos desenvolvidos ao longo da entrevista. Uma vez que seu objetivo é a descrição do terreno cognitivo onde se encontra o indivíduo, transforma-se em um mapa básico para todos os demais tipos de mapas.

Os mapas de categorização buscam entender como indivíduos organizam e estruturam seu conhecimento, a partir de um processo de vivência cumulativa que os obriga a classificar tais informações em categorias hierarquizadas. Tal hierarquia seguirá diferentes níveis de abstração, visto que os indivíduos utilizam diferentes dimensões cognitivas para criar agrupamentos de elementos, aproximando ou afastando conceitos que gerem maior ou menor grau de conforto e entendimento.

Esses mapas são mais comumente encontrados nos estudos sobre tomadas de decisões, uma vez que esta atividade envolve obrigatoriamente um ambiente no qual os indivíduos encontram-se submetidos a uma realidade composta de diversas e distintas opções, e onde é necessário que sejam desenvolvidas linhas de hierarquia e categorização entre as opções de escolha existentes.

O último grupo de mapas cognitivos é formado pelos mapas causais, indicados por Bastos (2002, 10) como os mais largamente utilizados e difundidos nos estudos gerenciais. Trata-se da representação física dos fenômenos que influenciam as ações empreendidas pelos indivíduos nos seus ambientes de convivência, e que tenta criar vínculos causais entre conceitos e iniciativas, gerando uma lógica explicativa das ações organizacionais.

As técnicas de mapeamento causal partem da descrição de conceitos para a elaboração de relações causais. Através da descrição de objetivos, estratégias e opções preferenciais, pode-se criar modelos de causalidade entre conceitos descritos através da percepção cognitiva, estabelecendo laços de dependência entre idéias anteriormente apenas descritas e conhecidas.

Dessa forma, verifica-se que os mapas cognitivos são ferramentas de apoio à análise cognitiva de indivíduos e organizações, através do mapeamento dos seus conceitos básicos, da sua categorização e hierarquia de dados ou do estabelecimento de relações de causalidade.

Trata-se de uma estratégia metodológica de análise organizacional que pode levantar de forma mais precisa os conceitos que explicam as ações empreendidas pelos indivíduos a partir do entendimento dos sentidos das suas idéias, *“... especialmente voltada para explicitar os processos de construção de sentido e a estruturação de conhecimento (schemas) que os guia, tanto entre indivíduos, como entre grupos e organizações.”* (Bastos, 2002, 13-14).

A análise dos mapas cognitivos determina o fim do conjunto de informações que forma a base conceitual utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Nos capítulos anteriores foram indicados alguns dos mais importantes componentes da linha histórica das principais teorias organizacionais e os aspectos mais significativos da Teoria da

Cognição Organizacional, principalmente no que se relaciona aos fatores de percepção e organização de informações.

Vale ressaltar que o objetivo desta pesquisa relacionava-se ao esclarecimento de três questões específicas: descrever os motivos que levaram à formação da Rede Bahia, indicar se a denominação *rede* devia-se a questões de natureza mercadológica ou estrutural (ou seja, se de fato esse conjunto de organizações possuía uma estrutura organizacional típica de organizações em rede) e verificar quais as percepções dos seus principais gestores sobre seu processo de formação, de acordo com o uso da técnica de mapeamento cognitivo.

A principal hipótese é a de que a Rede Bahia não se constituía de fato em uma organização em rede, uma vez que não possuía as características funcionais e estruturais típicas deste tipo de arranjo organizacional. O nome rede advinha do uso de uma nomenclatura tipicamente utilizada por empresas presentes no segmento de telecomunicações, não possuindo vínculos efetivos com o modelo de rede aqui adotado. Essa afirmação é importante, uma vez que as entrevistas realizadas com seus principais dirigentes poderiam indicar a existência de um elevado grau de diversidade e discordância de visões a respeito do conceito do processo de formação e do atual estágio da rede. De fato, a realização das entrevistas iria demonstrar (conforme será indicado posteriormente) divergências de visões e objetivos entre alguns destacados membros da organização, o que demonstra que o seu atual desenho organizacional é fruto de um intenso processo de interação interno que se desenvolveu ao longo dos últimos quatro anos e que se deu a partir da participação de todos os integrantes do grupo, ainda que, em muitos momentos, a rede tenha representado a estratégia e o desenho de grupos mais influentes. Tais informações serão apresentadas com maior grau de profundidade a partir do próximo capítulo, que discutirá a formação da Rede Bahia e as diferenças de visão de alguns dos seus principais dirigentes.

5 O processo de formação da Rede Bahia

Neste capítulo serão indicados os motivos mais relevantes que incentivaram o desenvolvimento da Rede Bahia, um conglomerado de empresas predominantemente atuantes na área de comunicação e entretenimento e que, a partir de um determinado momento, decide criar uma estrutura de trabalho em rede para agilizar processos internos, diminuir custos e ganhar credibilidade no mercado nacional.

Tais informações foram levantadas a partir da análise de documentos oficiais e, principalmente, através da realização de entrevistas com membros que participaram ativamente do seu processo de formação e com representantes da alta direção de três das mais importantes e representativas empresas do grupo.

A Rede Bahia de Comunicação foi oficialmente criada em 02 de julho de 1998, e atualmente se constitui em um conglomerado de 21 empresas que atuam prioritariamente nos segmentos de comunicação e entretenimento. Seu processo de formação está diretamente ligado à uma política de reestruturação interna, e segue continuamente através da implementação de ações direcionadas ao atingimento de objetivos anuais específicos. É, portanto, um processo estrutural ainda em formação.

Sua constituição tornou-se facilitada graças à presença de duas características complementares: a boa situação financeira de quase todas as suas empresas componentes e o fato de todas pertencerem ao mesmo grupo empresarial. Esta última característica será avaliada com maior profundidade posteriormente, uma vez que – se por um lado pode realmente facilitar o processo de estabelecimento de parcerias e acordos entre os componentes da rede – por outro pode significar um grande obstáculo ao estabelecimento de mecanismos interdependentes de coordenação e comunicação.

O processo de formação da Rede Bahia possui algumas características particulares, uma vez que sua morfologia apresenta fatores de constituição híbridos: ao mesmo tempo em que ainda possui uma estrutura organizacional vertical e hierarquizada, apresenta iniciativas de trabalho multidisciplinares que perpassam os diferentes níveis e empresas da organização.

Em 1997, foi realizado um trabalho de consultoria externa em algumas empresas do grupo. Entre algumas recomendações gerenciais, estava a criação de um grupo de empresas unificado, que pudesse criar uma imagem institucional mais forte perante os componentes dos seus mercados competitivos. De fato, a união poderia significar uma racionalização dos esforços administrativos, minimizando custos e agilizando processos. Além disso, a TV Bahia era (e ainda é) a maior empresa do grupo, o que fazia com que as outras empresas fossem apresentadas ao público externo como fazendo parte “*do grupo da TV Bahia*²¹”. Por possuir projeção em outros Estados do país (principalmente em São Paulo – centro das verbas publicitárias nacionais), a TV Bahia acabava gerando o suporte institucional que as outras empresas não possuíam.

Percebeu-se que era necessário gerar uma maior força empresarial que pudesse beneficiar todas as empresas do grupo, não apenas com relação a todos os seus mercados específicos, mas que também pudesse se expandir para outras áreas comerciais. De fato, é o peso institucional que gera legitimidade às organizações para que se relacionem com maior autonomia tanto com o seu micro ambiente (clientes, fornecedores e concorrentes) quanto com o seu macro ambiente (governo, sociedade civil, instituições de financiamento e outros).

Efetivamente, o processo formal de constituição da Rede Bahia se inicia em janeiro de 1998, através da percepção dessa necessidade e da iniciativa da Diretoria de Marketing da TV Bahia em desenvolver o conceito de trabalho em rede entre suas associadas. No momento da sua criação, seu objetivo principal era o de ser um grupo de comunicação com visibilidade nacional, o que lhe daria credibilidade para buscar maiores verbas publicitárias entre os maiores anunciantes.

Durante os estágios de concepção, desenvolvimento e lançamento da rede, é possível identificar três fases muito distintas, cada uma com objetivos bastante específicos: de julho de 1998 a maio de 2000; de maio de 2000 a outubro de 2001 e a partir desta data até o presente momento. Tal divisão se faz necessária no sentido de possibilitar a visualização dos objetivos e estratégias presentes ao longo do tempo na organização e para que se possa ter uma noção das modificações ocorridas durante os últimos quatro anos.

²¹ Comentário de Maurício Magalhães, Diretor de Marketing da TV Bahia.

5.1 1ª Fase – julho de 1998 a maio de 2000

A primeira fase se inicia em julho de 1998 e vai até o mês de maio de 2000, data da unificação das marcas das empresas da rede. Trata-se do período da sua concepção, onde foram analisados os fatores que levaram à sua formação. Anteriormente a esta fase, contratou-se uma consultoria externa que propôs a criação de um mecanismo de união entre as empresas do grupo que pudesse objetivar ganhos de imagem corporativa frente ao público externo.

Aqui são encontrados os motivos que levaram à essa união e a forma de definição dos critérios de participação e os papéis que serão desempenhados por cada empresa. É um período crucial para que se possa entender os motivos que levaram a rede a ter a sua atual configuração estrutural e estratégica, bem como os prováveis fatores que possam explicar parte dos seus problemas atuais de coordenação e comunicação interna. Nessa fase, o grande desafio do grupo foi o de construir uma identidade visual para a rede, e adaptar a antiga concepção visual das empresas à nova marca do grupo. Foi realizada uma concorrência entre diversas agências de propaganda²², escolhendo-se então o nome (Rede Bahia de Comunicação) e a marca que geraria a nova identidade visual do grupo. Como é possível observar, há uma lacuna no que se refere aos processos de comunicação interna, cujo enfoque só será dado nas ações desenvolvidas na 2ª fase. Segue abaixo a logomarca utilizada pela rede neste momento, e que perduraria até o início da 3ª fase:

Figura 01

Este momento é marcado por uma forte tendência de expansão do tamanho do grupo, uma vez que se tratava de um momento em que era necessário fortalecer a idéia

²² Essa concorrência foi ganha pela Publivendas, agência que ainda hoje é a responsável pela comunicação da Rede Bahia.

da descentralização dos negócios. Ao todo, são identificadas 15 empresas²³ que são criadas, mantidas ou desenvolvidas nesta fase, sendo que algumas delas iriam ser posteriormente descontinuadas ou vendidas a outros grupos empresariais.

O trabalho de consultoria externa anteriormente contratado elencou sugestões para que o grupo pudesse desenvolver de forma mais consistente sua imagem corporativa frente aos grandes representantes dos seus mercados, e a criação de uma rede de empresas acabou por ser a escolha estratégica do grupo para a consecução desse objetivo.

Este momento é caracterizado pela constituição formal do conceito de trabalho em rede e da união de empresas antes isoladas em uma rede de comunicação. Foram definidos os valores, missão e visão da organização, em um processo que acabou por unificar todas as marcas das empresas em uma única identidade visual – a Rede Bahia.

Aqui também têm início todos os esforços formais em busca da padronização de procedimentos administrativos, visto que um dos objetivos da sua criação foi a racionalização e conseqüente otimização do uso dos recursos internos. Neste sentido, as primeiras ações a serem desenvolvidas estavam concentradas no mapeamento das principais atividades-meio que poderiam ser concentradas, e cuja racionalidade daria à rede a economia de recursos necessária para torná-la apta a investi-los em ganhos de competitividade nas áreas fim das empresas. Este processo mostrou-se mais complicado do que o anterior, uma vez que a estratégia utilizada pelas empresas mostrou que os esforços para garantir a unificação dos procedimentos nas áreas meio foram implantados com maior facilidade do que aqueles direcionados às áreas fim da organização.

De fato, este talvez seja o maior ganho que uma organização em rede possa apresentar aos seus componentes: a possibilidade de executar tarefas que só poderiam ser colocadas em prática através da prestação de serviços cooperativos. Por outro lado, tal benefício só pode ser alcançado na medida em que as organizações que compõem a rede estabeleçam mecanismos de coordenação e comunicação que sejam mutuamente compartilhados, o que nem sempre acontece em redes compostas por empresas do mesmo segmento.

Não há clareza quanto à centralidade de procedimentos específicos dentro da rede nesta primeira fase, até porque estes ainda se encontravam sendo mapeados e construídos. No entanto, pode ser indicada a presença marcante e dominadora da TV Bahia em relação às outras empresas do grupo. É possível afirmar que o direcionamento estratégico tomado pela rede neste momento foi influenciado diretamente pelas crenças pessoais e organizacionais dos profissionais da TV Bahia que participaram deste processo de criação e organização estrutural. Dois motivos podem explicar esta afirmação.

Em primeiro lugar, havia na emissora uma equipe de profissionais conscientes da importância da existência de uma organização estrutural nas empresas do grupo que pudesse gerar melhores formas de percepção empresarial das empresas do grupo. Como a TV Bahia era (e ainda é) a empresa de maior faturamento do grupo e como seu objetivo era ser mais competitiva nos mercados de maior força empresarial (São Paulo e Rio de Janeiro) do país, o fato de pertencer a um grupo empresarial sólido e reconhecido certamente geraria o reconhecimento institucional necessário à criação deste diferencial competitivo.

Em segundo lugar, a TV Bahia era à época a empresa do grupo que possuía a melhor estrutura administrativa, contando com infra-estrutura física e pessoal suficiente para gerenciar este processo de redesenho estrutural. Este fator fez com que posteriormente os profissionais que antes eram alocados na TV pudessem atualmente estar alocados nas áreas formais de administração da rede (especificamente nas áreas de marketing de rede e desenvolvimento organizacional).

O marco de qualidade nas iniciativas de se montar um modelo de trabalho cooperativo nas áreas fim das empresas componentes do grupo deu-se através da organização do 1º Festival de Verão Salvador, em 1999. Pela primeira vez, empresas diferentes participavam formalmente da organização de um evento criado sob a concepção de um esforço de trabalho cooperativo, em que cada membro teria responsabilidades previamente definidas e comportamentos complementares.

²³ As empresas de cada fase estarão relacionadas nos anexos.

O 1º Festival de Verão Salvador significou uma nova forma de alinhamento de trabalhos entre as empresas do grupo, especialmente aquelas voltadas para o segmento de comunicação e entretenimento (especialmente as emissoras de TV, o Jornal Correio da Bahia, as empresas de internet e as emissoras de rádio), uma vez que todas elas teriam que criar uma forma coerente e complementar de criar, comunicar e desenvolver os produtos comercializados para o evento. Pela primeira vez a cooperação de esforços centrava-se nas áreas fim das empresas, gerando ganhos significativos de produtividade nos trabalhos individuais de cada organização.

As características de complexidade e diferenciação da Rede Bahia encontram-se em situações diretamente proporcionais nesta primeira fase, uma vez que é possível indicar a existência de baixos níveis de complexidade e diferenciação.

O baixo nível de complexidade pode ser encontrado na medida em que esta é a fase de estabelecimento formal da rede, e onde as oportunidades de abertura de novos negócios ou de incorporação de novas empresas ainda não aconteceram. A necessidade de afirmação do projeto interna e externamente e a falta de uma definição estratégica mais clara podem ser apontadas como as mais prováveis razões que explicam o baixo ciclo de vida de alguns negócios existentes neste período.

Proporcionalmente, este é o momento de menor nível de diferenciação do grupo, uma vez que seus resultados ainda representam mais projetos e intenções do que realidades. Isso se deve ao ainda nível incipiente de maturidade e estabilidade do projeto, uma vez que as iniciativas de desenvolvimento da estrutura de rede ainda estão se estabelecendo frente aos seus componentes, e uma série de questionamentos e desencontros ocorrem neste momento. Os ganhos iniciais ainda são restritos às atividades de área meio, o que resulta nos seus baixos graus de diferenciação. O mesmo pode ser dito em relação à característica da conectividade, uma vez que os laços de interdependência ainda são frágeis e difusos. Segue abaixo o quadro resumo com as principais características desta fase:

Tabela 02

Rede Bahia – Características da Primeira Fase (07/1998 a 05/2000)	
Principal Objetivo	Formação da rede e unificação gradativa das marcas
Marco Inicial	Constituição formal da Rede Bahia
Marco Final	Formação das diretorias de rede
Características da Tipologia de Rede	

Tamanho	15 empresas
Complexidade	Baixo grau de integração, gerando serviços pouco complexos
Centralidade	Ações prioritariamente desenvolvidas pela TV Bahia
Diferenciação	Pequenos ganhos localizados nas áreas meio das empresas
Conectividade	Organização do 1º Festival de Verão

5.2 2ª Fase – maio de 2000 a outubro de 2001

A segunda fase se inicia no final do 1º semestre de 2000 e se prolonga até quase o final de 2001. Trata-se da implantação e divulgação da rede para os seus mercados, onde a ênfase será dada à fixação da marca da nova empresa. Durante esse período, foram desenvolvidas ações de comunicação voltadas para os públicos externo – publicitário (agências e anunciantes) e corporativo (fornecedores, imprensa, governo e instituições financeiras) – e interno (colaboradores de todas as empresas do grupo). A prioridade dessa fase era informar ao mercado o surgimento da união dessas empresas em um grupo de comunicação e fortalecer o conceito de rede internamente, atingindo assim o objetivo de estabelecer força institucional para as empresas componentes da Rede Bahia.

Inicialmente, foram adotados dois posicionamentos distintos: um direcionado ao público do Estado da Bahia e outro para os outros Estados do Brasil. Para o público baiano, foi adotado o slogan “*Onde tem Bahia tem Rede Bahia*”; junto ao público de outros estados, a Rede Bahia se posicionou como “*O Maior grupo de Comunicação do Norte/Nordeste*”, o que reforça a sua preocupação em garantir ganhos institucionais para todas as empresas do grupo.

É nesta fase que se inicia a grande virada nas decisões de investimento da Rede Bahia, uma vez que começam a surgir oportunidades de negócio fora das áreas tradicionais de comunicação e entretenimento. Como é de se esperar, a existência de uma organização de grande porte facilita o aparecimento de novas oportunidades de negócios, às quais não estarão necessariamente localizadas nas áreas inicialmente ocupadas e dominadas pelos investimentos tradicionais do grupo.

Empresas existentes começam a prospectar novos negócios, quer seja por iniciativa própria ou por convite de sócios. Como estes negócios não estavam situados nos mercados de comunicação (ainda que possuam sinergia com os negócios existentes nesta área), surge a necessidade de uma decisão estratégica do grupo acerca das suas diretrizes de investimento: ou o grupo decidia manter seu posicionamento mercadológico como uma rede de empresas voltada para o segmento de comunicação e entretenimento ou decidia abrir suas opções de investimento, abrindo novos negócios em áreas distintas, tais como distribuição e logística.

Uma outra característica marcante desta fase é a implementação de uma nova estrutura organizacional da rede. A partir deste momento, passam a conviver simultaneamente duas estruturas complementares: uma estrutura vertical e hierárquica e outra estrutura em rede matricial, conforme indicado no anexo 04.

Utilizando este modelo, a organização passou a ser dividida em 05 diretorias de rede (marketing institucional, desenvolvimento organizacional, financeiro, jurídico e tecnologia) e 06 diretorias de segmentos de negócios (mídia eletrônica, mídia impressa, TV por assinatura, construção, entretenimento e conteúdo e desenvolvimento de negócios). Este modelo permitia ao mesmo tempo o desenvolvimento de políticas, controles e diretrizes que orientassem o desempenho de toda a organização (diretorias de rede) e a infra-estrutura necessária à operacionalização dos negócios existentes em cada segmento de mercado (diretorias de segmentos de negócios).

Desta forma, o próprio grupo percebeu ao longo do tempo que era necessário utilizar a força de uma grande organização no sentido de atingir dois objetivos: diminuir a representação da TV Bahia (e de um modo geral de todo o segmento de mídia eletrônica, que atualmente representa 80% das receitas do grupo) no faturamento total do grupo e expandir seus investimentos em outras áreas de negócios que tivessem sinergia com os já existentes. Por acreditar que a área de comunicação poderia gerar sinergia com facilidade para outros segmentos de mercado, o grupo iniciou um processo de investimento em áreas ainda não exploradas. Desta decisão resultou a abertura de empresas como a iLimit (internet), iContent (geração de conteúdo de entretenimento, festas e grandes eventos) e Pronto Express (logística).

Esta fase é marcada pelo fortalecimento da área de marketing de rede, com a criação de uma diretoria especificamente voltada para o desenvolvimento de ações internas que pudessem gerar ganhos de produtividade e integração entre as diversas empresas, criando um movimento no sentido de aumentar o grau de cooperação e interatividade entre as organizações. Conseqüentemente, há todo um movimento no sentido de valorizar a marca coletiva da Rede Bahia, e com isso há um direcionamento para que todas as empresas do grupo passem a ser reconhecidas prioritariamente através do uso da marca da Rede Bahia. Se por um lado esta estratégia reforçou o uso institucional de uma marca única para todo o grupo, por outro gerou uma crescente

necessidade do aumento de identidade individual nos seus componentes, o que termina por determinar uma mudança estratégica no posicionamento do grupo na sua 3ª fase.

Outra característica marcante da 2ª fase é o aumento significativo do número de empresas do grupo. Buscando atingir seu objetivo de descentralização de receitas e expansão dos segmentos de mercado, houve um direcionamento natural para a abertura (ou aquisição) de novos negócios, o que fez por caracterizar esta fase como aquela em que a rede passou a ter o seu maior tamanho. Ao todo, 22 empresas fazem parte desta etapa da Rede Bahia.

Já é possível perceber uma mudança significativa nas características de centralidade da rede. Grande parte dos negócios ainda continua fortemente concentrada no segmento de mídia eletrônica (especificamente na TV Bahia), mas há um movimento claro de fortalecimento às iniciativas que gerem ganhos corporativos. Além disso, este período é caracterizado pela formação de dois núcleos de negócios: o núcleo Federação, onde estão localizadas as sedes de todas as diretorias de rede e de 04 das 06 diretorias de segmentos de negócios (mídia eletrônica, TV por assinatura, construção e entretenimento e conteúdo) e o núcleo Paralela, situado nas dependências físicas do Jornal Correio da Bahia e onde estão localizadas as últimas 02 diretorias de segmentos de negócios (mídia impressa e desenvolvimento de negócios).²⁴ Pode-se ainda indicar a existência de um terceiro núcleo (o núcleo Atakarejo), onde estão localizadas as empresas especializadas em distribuição e logística. No entanto, este último núcleo encontra-se ainda fortemente influenciado pelo comportamento e pelas diretrizes geradas pelas empresas situadas no núcleo paralela, não se constituindo, portanto, em uma unidade independente que possa fazer parte desta análise.

A existência (e o seu reconhecimento por parte das diretorias de rede) destes dois núcleos pode indicar dois dados fundamentais para o entendimento dos processos de formação e desenvolvimento da rede: em primeiro lugar, a existência de distância física entre os núcleos pode indicar que a formação da Rede Bahia (e a sua conseqüente aceitação por parte das empresas) aconteceu em momentos diferentes para cada um dos seus componentes. A distância existente entre as empresas do grupo antes da formação da estrutura de rede não se limitava às suas localizações geográficas. Era também de

²⁴ Poderia ser considerada a existência de um outro núcleo formado pelas empresas localizadas no interior do estado. No entanto, esse núcleo não será considerado como objeto de análise organizacional.

natureza empresarial. Cada empresa desenvolvia suas próprias regras, normas e procedimentos, a partir daquilo que se achava adequado para cada segmento de mercado.

O fato de a Rede Bahia ter sido inicialmente gerada no núcleo Federação a partir da iniciativa da própria TV Bahia pode ter gerado resistências por parte das outras empresas do grupo. Esta afirmação não encontrou respaldo na entrevista realizada no núcleo Paralela, mas parece ser a melhor explicação para a existência de resistências remanescentes nas empresas localizadas neste núcleo. Um certo sentimento de “não pertencimento” pode ter se desenvolvido entre os membros mais graduados das empresas aqui estabelecidas. Localizar duas diretorias de rede em um núcleo fora da sua sede parece ter sido uma boa estratégia para minimizar esses obstáculos. Entretanto, o processo de construção da rede ainda estava em curso, e os resultados mais efetivos só seriam sentidos a partir da 3ª fase da rede.

Uma outra característica marcante desta fase é o aumento dos graus de complexidade e diferenciação da rede. Esta afirmativa pode ser percebida a partir do momento em que há um acréscimo na quantidade de empresas da rede atuantes em novos segmentos de mercado, gerando um aumento equivalente na quantidade de produtos e serviços diferentes que passaram a ser comercializados. Com o acréscimo na quantidade de diferentes empresas atuantes em diferentes mercados, houve um conseqüente aumento nos níveis de complexidade da rede.

Os mesmos resultados puderam ser observados em relação aos níveis de diferenciação e conectividade. A 2ª fase do processo de formação da rede é marcada por uma elevação significativa nos níveis internos de conectividade, conseqüência das ações estratégicas e operacionais de suporte corporativo tomadas pelas diretorias de rede.

Os maiores ganhos sentidos ainda dizem respeito às atividades meio da organização, na medida em que algumas atividades que antes eram empreendidas de forma isolada e redundante passam a responder a um desenho operacional único e coerente. Dessa forma, as seguintes atividades são apontadas como as que adquiriram os maiores benefícios de diferenciação com a estrutura de rede: contabilidade, assessoria jurídica, recursos humanos (políticas de treinamento, saúde e qualidade de vida),

administração geral (administração de contratos, tecnologia da informação e compras) e finanças (administração única de caixa).

Na área de recursos humanos, ainda estão em curso as ações que irão centralizar as políticas de benefícios, remuneração e contratação. Além disso, cada organização ainda possui sua própria estrutura de marketing e vendas, já que se tratam de áreas com características que precisam estar especificamente adaptadas a cada segmento de mercado, o que dificulta a adoção de regras e procedimentos únicos.

Como já dito anteriormente, estas atividades já eram empreendidas pelas empresas, mas o fato de serem feitas de forma isolada fazia com que não fossem gerados os ganhos de economia financeira e melhoria de qualidade que poderiam ser alcançados com este novo modelo.

É também possível apontar ganhos de eficiência do desenvolvimento de projetos que passaram a privilegiar o desempenho coletivo das organizações em atividades complementares, integrando os conteúdos gerados e diminuindo os custos associados a estes projetos.

Dessa forma, foram desenvolvidas ações de desenvolvimento de produtos ligados à organização do Festival de Verão 2001, os projetos Rádio Bazar, Por do Sol e Rede Bahia Criança e o evento Bahia Recall. Em todos eles, foram empreendidas iniciativas que trouxeram resultados conjuntos e efetivos para as empresas dos segmentos de mídia eletrônica, mídia impressa, internet e produção de vídeo.

O Bahia Recall é um evento de premiação patrocinado pela Rede Bahia junto aos principais anunciantes e veículos de propaganda do estado. Esta iniciativa gera conteúdo jornalístico para as TV's, o Jornal Correio da Bahia, a Gráfica Santa Helena, a Bahia Vídeo e a iLimit. Neste exemplo, os ganhos alcançados pelo trabalho em rede mostram-se através do prévio estabelecimento de regras comerciais conjuntas e da definição dos níveis de contribuição de cada empresa na organização do evento. Este trabalho harmonioso gera ganhos de produtividade das equipes de desenvolvimento e comercialização de produtos. Além disso, cada empresa contribui fazendo aquilo que sabe, e a junção de diversos graus de especialização em mercados distintos acaba por gerar um alto grau de diferenciação nos serviços ofertados pela rede.

Outras iniciativas também já podem ser mapeadas, tais como a integração efetiva entre as atividades desenvolvidas pelas empresas de internet e logística (iLimit e Pronto Express) através do desenvolvimento de sites com soluções de logística já implantadas, a distribuição de produtos gerados por empresas do grupo através da empresa de logística (Jornal Correio da Bahia e Pronto Express), a determinação de que todas as empresas do grupo desenvolvam seus próprios sites de internet através da empresa do grupo (iLimit). Deve-se ressaltar que todos os serviços prestados por uma empresa do grupo para outra afiliada são remunerados (apesar do preço ser estrategicamente subsidiado). Não há obrigatoriedade na contratação das empresas do grupo para o desenvolvimento de trabalhos internos. Há a determinação de uma preferência nesta contratação, desde que os serviços sejam prestados com os devidos níveis de qualidade e custo.

O trabalho em rede também pode ser encontrado em algumas instâncias dos processos decisórios da organização. Existem duas instâncias que agregam presenças e opiniões de todos os segmentos de mercado da Rede Bahia: a área de marketing de rede e a reunião semanal das diretorias de rede.

A área de marketing de rede é responsável pela formulação de políticas e diretrizes mercadológicas que possam gerar um mesmo grau de aceitação das empresas do grupo frente aos seus mercados alvo. Sua função é desenvolver a marca institucional da Rede Bahia, estimulando a percepção dos consumidores sobre o tamanho, a importância e a qualidade dos serviços prestados pelas empresas do grupo.

Cabe a esta área propor ações de inserção com os públicos interno e externo à organização que possam gerar ganhos de imagem corporativa que venham a beneficiar todas as empresas do grupo através do reforço do seu posicionamento de mercado.

As reuniões das diretorias de rede ocorrem semanalmente, e têm o objetivo de determinar as diretrizes estratégicas que nortearão os investimentos corporativos. Trata-se de uma instância onde são discutidas as questões pertinentes às ações institucionais que serão tomadas pelo grupo no sentido de prover a organização de melhores recursos para o atingimento dos seus objetivos.

Neste encontro são discutidos investimentos cujos benefícios possam ter a abrangência necessária à todas as empresas da rede, tais como a adoção de sistemas de informação estratégicas (a adoção de ferramentas de medição e controle de desempenho), sistemas de remuneração e benefícios pessoais, aumento ou descontinuidade de investimentos e a conseqüente entrada ou abandono de segmentos de mercado. Estão presentes neste encontro a presidência e as diretorias de rede da organização, o que busca garantir a participação de todos os segmentos nos quais a rede esteja presente.

É importante notar que na estrutura organizacional da rede, todos os diretores de rede também ocupam cargos como diretores de segmento. Este acúmulo de funções tem como conseqüência a representação direta de algumas empresas na diretoria de rede, o que facilita o nivelamento da importância individual de cada organização. Este desenho pode permitir – por exemplo – que a opinião de uma empresa de menor porte possua maior força que aquela de uma grande porte. Tudo vai depender da sua capacidade de articulação, argumentação e influência, e esta é uma característica típica dos comitês de decisões presentes nas organizações em rede. Segue abaixo o quadro resumo com as principais características desta fase:

Rede Bahia – Características da Segunda Fase (05/2000 a 10/2001)	
Principal Objetivo	Divulgação da rede junto ao público externo, principalmente no mercado da Bahia
Marco Inicial	Formação das diretorias de rede
Marco Final	Reformulação da logomarca da rede e manutenção das marcas individuais das empresas
Características da Tipologia de Rede	
Tamanho	22 empresas
Complexidade	Criação de novas empresas em segmentos de negócios não tradicionais dentro do grupo, tais como logística e internet
Centralidade	Diminuição da centralidade nas áreas fim. Criação da iContent
Diferenciação	Organização do Festival de Verão 2001, concentração de atividades meio e ganhos de escala e produtividade na geração de conteúdo para as empresas
Conectividade	Diretorias de rede e comitês de tomada de decisões estratégicas

Tabela 03

5.3 3ª Fase – A partir de outubro de 2001

Após os períodos iniciais de estabelecimento e desenvolvimento dos conceitos relativos à implantação de um modelo de trabalho cooperado e em rede, era necessário que houvesse uma tentativa de melhorar os resultados já alcançados através da execução de algumas mudanças nas estratégias utilizadas pelo grupo. Era necessário avaliar os pontos positivos e negativos, identificando as iniciativas que foram vitoriosas e aquelas onde seriam necessários outros tipos de intervenção gerencial.

A terceira fase se iniciou em outubro de 2001, com ações voltadas para que se pudesse atingir três objetivos principais: aumentar o grau de disseminação e conscientização do seu público interno sobre a existência e a importância do trabalho em rede, deslocar o conceito da rede de um grupo de comunicação para um grupo de negócios (ampliação das áreas de atuação das empresas) e implementar ações mais efetivas junto ao mercado nacional. Essas ações estão especificadas no planejamento estratégico da rede para o ano 2002, e serão desenvolvidas ao longo dos próximos anos.

Estes objetivos demonstram claramente uma mudança na visão de negócio do grupo. No momento inicial da sua formação, o fato de possuir empresas com presença quase que exclusiva no segmento de comunicação e entretenimento (a construtora Santa Helena constituía-se na única exceção) gerava uma tendência de aproximação positiva entre seus núcleos de negócio, indicando que os investimentos do grupo seriam direcionados para esta área. O lançamento da “*Rede Bahia de Comunicação*” indicava um posicionamento adequadamente direcionado para um mercado específico. Esta estratégia mostrou-se correta naquele momento, em que era necessário criar um marco de diferenciação mercadológico e estabelecer uma relação interna de cooperação e auxílio mútuo.

No que diz respeito ao primeiro objetivo da 3ª fase, podem ser identificados três problemas existentes no processo de formação inicial da Rede Bahia: em primeiro lugar, sua morfologia não é exatamente a de uma organização em rede (as unidades que a compõem possuem um grau de autonomia muito relativa, além de estarem todas subordinadas a determinadas regras gerais); há ainda um grande caminho a percorrer no sentido de estabelecer mecanismos de coordenação e comunicação entre seus componentes, uma vez que as mesmas atuam em segmentos diferentes (ainda que

semelhantes) e possuem objetivos empresariais distintos, sendo muitas vezes concorrentes; por fim, há ainda a necessidade de reforço na comunicação interna junto aos colaboradores para que se crie um sentimento de pertencimento e coresponsabilidade pelos resultados do grupo.

Esta última questão se mostra clara quando se percebe que a ênfase nos processos de comunicação interna só seria dada no ano 2000, quase 18 meses após o seu lançamento oficial. Pelo que se pôde perceber, a formação da rede contou com uma participação efetiva de alguns membros da organização localizados em um empresa específica (TV Bahia), alocados com grande proximidade ao alto escalão da organização. Aparentemente, muitos dos que não participaram desse processo inicial ainda hoje não se consideram funcionários da Rede Bahia, mas sim das empresas onde foram originalmente contratados. Apenas recentemente foram estabelecidos mecanismos de coordenação institucional, e ainda que já se possa afirmar que há atividades meio sendo realizadas conjuntamente (principalmente na área administrativo-financeira), tais iniciativas poderiam caracterizar esse arranjo organizacional muito mais como uma holding do que como uma rede, visto que, enquanto a primeira possui um foco direcionado na concentração das atividades meio, a segunda promove a descentralização das atividades finalísticas da organização.

É provável que a causa desse problema esteja em uma questão levantada anteriormente: por parte dos seus fundadores, há uma visão clara do que seja a Rede Bahia, sua missão e objetivos principais, mas esses conceitos ainda não estão plenamente absorvidos pelos outros participantes da rede. Há indícios de que os próprios diretores do grupo possuam visões e conceitos diferentes sobre a estrutura e a finalidade da constituição dessa rede de empresas. Se isso for verdade, é fácil concluir o motivo da pouca ênfase na comunicação interna: não há ainda uma definição exata do que seja a Rede Bahia, bem como dos papéis a serem desempenhados por cada um dos seus componentes. Evidentemente que já podem ser sentidos avanços significativos nesta área, e não é possível deixar de indicar que esse é um processo ainda está em formação, e que em sendo implementado ao longo dos últimos dois anos.

O grupo vem concentrando esforços para que nesta fase possam ser feitos os investimentos necessários às melhorias nos instrumentos de comunicação interna e coordenação. Uma das iniciativas já em curso diz respeito à implantação de mudanças

na intranet do grupo. Atualmente, as informações contidas nestas páginas são descritivas, e não conseguem atingir ao objetivo de compartilhamento de dados corporativos. Há um projeto em curso que objetiva aumentar a quantidade de usuários e melhorar os níveis de informação existentes, transformando-a em um instrumento efetivo de trabalho para seus membros. Além disso, os crachás de todos os funcionários passarão a exibir a logomarca da rede e da sua própria empresa, em uma estratégia de aumento de percepção da identidade corporativa do grupo.

Em relação ao segundo objetivo da 3ª fase (descentralização de negócios), outras estratégias vêm sendo implementadas junto às empresas do grupo. Esse objetivo já estava sendo perseguido anteriormente, e surgiu a partir do momento em que os negócios existentes passaram a gerar novas oportunidades de investimento em outras áreas. No entanto, a busca pela formação de uma identidade única de rede criou barreiras e dificuldades às empresas existentes no desenvolvimento das suas ações cotidianas, uma vez que a dinâmica de formação desta identidade acabou por interferir nos fatores de competitividade das unidades organizacionais que a formavam.

Como o objetivo da 1ª fase era construir uma unidade organizacional que possuísse identidade de rede, uma das ações mais fortes implementadas pela alta direção foi a substituição das marcas de todas as empresas por uma única marca que pudesse identificá-la como componente da Rede Bahia. Se por um lado esta estratégia ajudou a criar uma identidade visual e mercadológica para a rede, também acabou por enfraquecer esta mesma identidade das suas organizações participantes. Após um longo processo de discussão e negociação interna, chegou-se à conclusão que a melhor forma de se resolver este impasse seria através da tomada de duas ações: a mudança da logomarca da Rede Bahia (caracterizando uma nova fase para os públicos interno e externo) e a reformulação das marcas das suas empresas, que a partir deste momento voltariam a ser utilizadas em seus mercados respectivos. Vale ressaltar que a antiga marca da Rede Bahia era idêntica à marca utilizada pela TV Bahia, apenas com a mudança da cor laranja para a azul. Este fato pôde reforçar ainda mais as ligações internamente feitas entre a Rede Bahia e a TV Bahia, o que certamente ajudava a distanciar as outras organizações do grupo do sentimento de pertencimento à rede. Desta forma, cada empresa passou a utilizar duas marcas nos seus processos de comunicação mercadológica: a marca própria – gerando identidade individual e aumentando seu poder de diferenciação no seu mercado – e a marca da Rede Bahia,

utilizada como uma forma de “*selo de qualidade*” de cada organização²⁵, conforme pode ser verificado abaixo:

Figura 02

Certamente, este processo de mudança na estratégia de comunicação e desenvolvimento de negócios da rede reflete todas as discussões ocorridas entre os seus componentes ao longo dos quatro últimos anos. Em uma organização composta por mais de 20 empresas diferentes, é razoável imaginar que nem todos os dirigentes pensem da mesma forma sobre todos os assuntos. Mais certo ainda é imaginar que – por mais sinérgico e cooperativo que cada segmento possa ser com o outro – os componentes de cada organização estarão sendo cobrados pelos seus resultados apresentados, o que os levará a empreender as ações necessárias ao máximo desenvolvimento do seu negócio, mesmo que isso aparentemente possa significar um rompimento com a estratégia de toda a rede.

A partir deste momento, foram criadas ações que pudessem construir uma nova identidade visual (e empresarial) ao grupo como um todo e às suas empresas componentes. Foram mudados as logomarcas, a aparência das instalações físicas (adequando-as às cores das novas marcas), os uniformes, crachás e documentos de todas as empresas. Cada empresa do grupo voltou a possuir uma marca específica, o que ajudará a reforçar sua posição competitiva em cada segmento de mercado, mas estará também usando como chancela a nova marca da Rede Bahia²⁶, o que lhe conferirá maior respaldo institucional e corporativo frente às empresas componentes de outros

²⁵ Vale ressaltar que esta estratégia de uso de duas marcas é bastante utilizada por empresas varejistas, especialmente por multinacionais.

²⁶ As únicas exceções são as marcas das empresas NET e Velog, já que se tratam de marcas nacionais pertencentes a outros grupos empresariais.

grupos empresariais e lhe dará força de negociação perante outras instituições empresariais e governamentais.

Além disso, a mudança da logomarca da própria Rede Bahia tem o objetivo de fortalecer suas intenções de expansão para outros segmentos de mercado. Como já indicado, a marca anterior descendeu da imagem da TV Bahia, e vinculava-se à idéia de um satélite de telecomunicações. Com a mudança de posicionamento de um *grupo de comunicação* para um *grupo de negócios*, não fazia mais sentido ter sua imagem vinculada a um símbolo diretamente relacionado a um mercado específico. Dessa forma, foi desenvolvida uma nova identidade visual que pudesse ser coerente com seu novo posicionamento, desvinculando sua imagem com a exclusiva participação no segmento de telecomunicações.

A 2ª fase foi marcada por uma grande quantidade de investimentos feitos em empresas distintas. Alguns foram bem sucedidos, outros acabaram sendo vendidos para outras organizações, mas não havia ainda um direcionamento mais apurado sobre qual seria o posicionamento estratégico que o grupo iria adotar nas suas próximas decisões de investimentos. O que comprova esta afirmação é o fato de se notar que esta fase é a que apresenta o maior tamanho da rede, sem que com isso tenham sido encontrados os melhores resultados de conectividade e diferenciação. O processo evolutivo natural da rede acabou por criar definições mais precisas sobre as políticas de investimento que seria seguida pelo grupo, o que acabou por reduzir a quantidade de empresas existentes sem que com isso fossem prejudicados os mecanismos de diferenciação da rede.

Outras ações também vêm sendo desenvolvidas para o atingimento do terceiro e último objetivo desta fase – implementar ações mais efetivas junto ao mercado nacional. Entre elas, podem ser destacadas a contratação de uma assessoria de comunicação nacional (responsável pelo desenvolvimento de estratégias da comunicação da Rede Bahia com os principais anunciantes e agentes localizados nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro), a subordinação do escritório comercial de São Paulo à área de marketing de rede (dessa forma, este escritório deixa de desenvolver negócios apenas no segmento de mídia eletrônica e passa a prospectar novos negócios em todos os segmentos de mercado da rede) e a construção de uma identidade empresarial que possibilite a perda do vínculo da imagem das empresas àquela possuída pelo grupo

político que as controla (a Rede Bahia pertence à família do político Antônio Carlos Magalhães).

Esta fase apresenta um tamanho um pouco menor que a fase anterior, totalizando 20 empresas existentes em 06 segmentos de mercado. O grupo encontra-se aberto à novos investimentos, desde que estes possuam algum tipo de sinergia com as empresas já existentes.

Há fortes indícios de que as características de centralidade existentes na 2ª fase tenham diminuído, principalmente no que se refere às iniciativas organizadas pela TV Bahia. Há um movimento claro no sentido de que a descentralização se torne uma realidade, sendo que esta afirmação pode ser confirmada através de duas constatações: o fortalecimento gradativo da área de marketing de rede e o papel estratégico que passou a ser ocupado pela empresa iContent, respectivamente responsáveis pela determinação das políticas de relacionamento interno e externo da rede com seus diversos públicos alvo e pela geração de novos conteúdos para as empresas do grupo.

Antes da criação da iContent, grande parte dos eventos de grande porte organizados pelo grupo eram gerados pela equipe de marketing da TV Bahia. Isto ocorria porque esta era a empresa que possuía a melhor estrutura de marketing, e por ser a maior empresa do grupo acabava por se responsabilizar pelo desenvolvimento de iniciativas que pudessem aumentar seu faturamento.

A organização da Festival de Verão 2002 revela a existência de maiores níveis de conectividade e diferenciação entre as empresas. A definição e a organização do evento ficaram por conta da iLimit, mas outras iniciativas foram desenvolvidas com a participação direta de outras empresas do grupo. Dessa forma, este evento gera conteúdo e patrocínio para os segmentos de mídia impressa (Jornal Correio da Bahia e Gráfica Santa Helena), mídia eletrônica (TV Bahia, TV Santa Cruz, TV Sudoeste, TV Subaé, TV São Francisco, TV Oeste, TV Salvador, Tropical Sat, Globo FM e 102 FM Sul), desenvolvimento de negócios (Pronto Express e Pronto Logística, iLimit) e TV por assinatura (BAHIASAT, NET e GNT).

Dessa forma, a organização de um único evento consegue mobilizar e gerar conectividade, complexidade e diferenciação em empresas localizadas em 05 segmentos

de mercado diferentes, o que diminui o grau de centralidade dentro da rede. Além disso, este tipo de organização concentra-se na área fim das organizações, o que faz com que este tipo de estrutura de trabalho em rede possa gerar de fato ganhos na prestação de serviços que exijam altos níveis de conectividade. Segue abaixo o quadro resumo com as principais características desta fase:

Rede Bahia – Características da Terceira Fase (10/2001 ...)	
Principal Objetivo	Reformular o conceito do grupo: de uma rede de comunicação para uma rede de negócios
Marco Inicial	Reformulação da logomarca da rede e manutenção das marcas individuais das empresas
Marco Final	
Características da Tipologia de Rede	
Tamanho	20 empresas
Complexidade	Aumento na quantidade de serviços prestados pelas empresas, apesar da diminuição do tamanho da rede
Centralidade	Aumento das atividades centralizadas nas áreas meio através da atuação das diretorias de desenvolvimento organizacional e de marketing institucional (marketing de rede)
Diferenciação	Oferta de serviços compostos pela participação de duas ou mais empresas do grupo (logística e internet)
Conectividade	Reformulação da política de comunicação institucional do grupo, modificando a marca da Rede Bahia e reutilizando as marcas individuais das empresas.

Tabela 04

5.4 Análise subjetiva da rede

Esta parte do texto apresenta o relatório das entrevistas realizadas com cinco dos principais dirigentes de algumas empresas que atualmente compõem a Rede Bahia. As conversas foram realizadas no ambiente de trabalho de cada entrevistado, e o critério de escolha deu-se através da participação ativa do entrevistado na formação da rede e no fato dele possuir atualmente função gerencial em algum segmento de negócio ou em alguma diretoria de rede. Os encontros foram realizados sempre de forma individual e particular, de forma que um entrevistado jamais tivesse acesso às informações e desenhos anteriormente repassados por outro membro da organização. No Anexo 03, segue o roteiro utilizado durante todas as entrevistas.

Durante a entrevista, foram realizados os mapeamentos cognitivos por parte dos entrevistados. No entanto, faz-se necessário indicar que os mapas realizados para este trabalho não representam a média dos conceitos daquilo que se entende por mapa cognitivo por dois motivos.

Em primeiro lugar, os mapas normalmente são construídos pelo entrevistados, a partir de técnicas de agrupamento e inter-relacionamento de conceitos. A partir de uma entrevista estruturada, caberia ao pesquisador construir seu próprio mapa a partir dos conceitos e palavras apreendidas durante a sessão de entrevista. Posteriormente, seriam criadas as condições de relacionamento a cada conceito, através de linhas que uniriam cada grupo de palavras. Além disso, não foram usados conceitos ou palavras, mas sim desenhos que significariam representações gráficas dos conceitos que cada dirigente possuísse sobre a posição hierárquica e funcional da sua empresa em relação aos outros componentes da rede.

Neste trabalho, não foi usada a técnica tradicional de construção de mapas cognitivos. Usou-se um conceito mais amplo de percepção cognitiva, na qual foram utilizados os desenhos elaborados pelos próprios entrevistados. Não houve interferência do pesquisador durante o processo de construção dos desenhos, mas sim durante a sua interpretação.

Dessa forma, não se pode considerar que foi desenvolvido um trabalho com a utilização de mapas cognitivos no seu sentido mais restrito. De uma forma ampla, considera-se que tenha sido utilizada uma técnica de representação gráfica de cognições

de distintos entrevistados relacionadas com um mesmo objeto de estudo: o desenho organizacional da Rede Bahia.

5.4.1 Entrevistado A

Figura 03

O primeiro dirigente a ser entrevistado possuiu papel ativo na formação, uma vez que ocupava um cargo de diretoria em uma das mais importantes empresas do grupo à época em que foram iniciados os trabalhos de estudo para a construção da rede. Desde o início, sempre defendeu sua criação por ver neste caminho uma forma de estabelecer um ganho de competitividade nas empresas do grupo. Atualmente, exercer simultaneamente funções de diretor de rede e diretor de segmento.

Segundo sua visão, a transição de um ambiente de empresas separadas física e estrategicamente para uma rede de processos e objetivos interligados se deu a partir 1999, em um projeto patrocinado pela presidência do grupo e desenvolvido em parceria com a empresa de consultoria Arthur AndersenTM. A partir desse momento, várias ações foram iniciadas no sentido de transformar as diversas empresas do grupo em uma rede de organizações que compartilhasse os mesmos objetivos e orientações estratégicas. Essa necessidade se baseava na premissa de que essa união representaria um significativo reforço de imagem do grupo perante seu público externo, especialmente entre seus fornecedores, concorrentes e instituições financeiras, que passariam a ver na existência da rede o surgimento de um grupo empresarial financeira e comercialmente sólido.

Quando questionado sobre seu sentimento de pertencimento à rede, este dirigente afirma que se sentiu funcionalmente mais envolvido com o surgimento da rede a partir de janeiro de 2000, época em que foi iniciado formalmente o projeto de integração das empresas. Ao ser questionado sobre de qual empresa era funcionário, a resposta foi que o mesmo sentia-se envolvido ao mesmo tempo com a Rede Bahia e com a empresa na qual ocupa atualmente a função de diretor.

Ele crê que a grande dificuldade de implementação do projeto estava ligada ao processo de formação e absorção da nova cultura organizacional por parte dos executivos das empresas do grupo, uma vez que todos estavam acostumados com normas, processos e procedimentos próprios e tiveram que abrir mão dos seus locais de poder em prol da construção de um ambiente comum. Tal crítica pode indicar que de fato o processo de construção da Rede Bahia não foi linearmente acompanhado por todas as empresas, e que nem todos os executivos estavam homogeneamente conscientes, preparados e desejosos por esta mudança.

Afirma ainda que os altos dirigentes da organização não possuem a mesma visão sobre a rede, ainda que todos – atualmente – desejem vê-la consolidada. Essa diferença de visão pode advir de diversos fatores, entre eles a grande quantidade de mudanças e transformações concentradas em um pequeno período de tempo, a falta de um sistema de avaliação estratégica sistemática dos processos e resultados da rede e a existência de pessoas com formações, rotinas, histórias e perspectivas diferentes à frente das empresas do grupo, e que possuem visões distintas sobre o seu direcionamento estratégico. Além disso, seria possível afirmar que alguns executivos poderiam se sentir mais responsáveis pela formação desse arranjo interorganizacional do que outros, quer seja por motivos de ordem pessoal (descrença ou discordância quanto à formação da rede) ou funcional (maior ou menor grau de influência ou poder de decisão dentro da organização). Essas diferenças de visões causaram conflitos e barreiras à aceitação da formação da rede, principalmente nas empresas localizadas no núcleo Paralela.

Ao ser questionado sobre o desenho organizacional formal da rede, o entrevistado desenhou seu mapa de forma muito similar ao desenho contido no Anexo 04, e que representa os materiais impressos fornecidos como portfólio do grupo para clientes, fornecedores e público em geral. Essa similaridade pode indicar relações de profundo conhecimento sobre a estrutura da organização após o seu processo de mudança, além de fortalecer a percepção sobre a influência ativa do entrevistado sobre esse novo desenho. Além disso, a indicação da percepção da existência de diferentes diretorias em níveis estratégicos (diretorias de rede) e operacionais (segmentos de mercado) demonstra existir entendimento e aceitação do desenho organizacional atualmente existente na organização.

A não existência (aparentemente proposital) de linhas verticais retas no desenho realizado pelo entrevistado parece sugerir um cuidado em querer demonstrar a falta de hierarquia entre segmentos e empresas, atitude típica e característica da estrutura de organizações em rede. Este cuidado demonstra um maior grau de conhecimento do entrevistado sobre a estrutura das organizações em rede, o que confirma a idéia da sua participação no desenvolvimento do processo de criação da Rede Bahia.

Por fim, indica que houve ganhos substanciais de produtividade nas áreas meio após a implementação do desenho organizacional em rede, especificamente no que se refere à diminuição de custos e à melhoria dos serviços prestados pelas áreas financeira

(análise de investimentos e contabilidade), administrativa (administração geral e recursos humanos) e jurídica. No entanto, nas áreas fim ainda existem atividades sobrepostas e conflitos de responsabilidades, visto que alguns procedimentos operacionais possuem baixo grau de conectividade e ainda não estão suficientemente claros, indicando a percepção de que ainda seja necessário maiores investimentos nos mecanismos de comunicação, coordenação e controle das atividades cooperadas. Abaixo segue um quadro resumo com suas principais idéias:

Características Gerais do Entrevistado A	
Cargo ocupado	Diretoria de rede
Processo de formação	Rede formada pela necessidade do grupo obter maior visibilidade e ganhar força institucional
Impactos	A organização em rede trouxe ganhos de eficiência (melhoria do serviço e diminuição de custos) nas áreas meio (finanças, rh, administrativo, jurídico e contabilidade)
Papel da sua organização na rede	Desenvolver iniciativas que possam gerar ganhos de produtividade e eficiência nas áreas fim de algumas empresas do grupo.
Próximos passos	Falta definir maior conectividade operacional e ajustar as percepções dos dirigentes sobre a rede, melhorando o alinhamento de pensamento e ação dos seus componentes
Principais idéias	Ainda há muitas atividades sobrepostas nas áreas fim da empresa, pois certos procedimentos operacionais ainda não estão claros. As empresas devem competir, mas os procedimentos devem ser padronizados. Além disso, foi possível perceber resistências e dificuldades por parte dos altos executivos durante o processo de mudança e implementação da rede

Tabela 05

5.4.2 Entrevistado B

O segundo executivo entrevistado possui apenas um cargo de diretoria de segmento, não exercendo funções formais de diretoria de rede. Também teve participação marcante à época do início da formação da Rede Bahia, pois era o diretor executivo de uma das principais empresas do grupo.

O fato de não pertencer a uma das diretorias de rede do grupo não fez com que sua percepção de pertencimento da rede fosse diminuída, visto que indicou trabalhar na Rede Bahia ao ser questionado sobre a organização à qual sentia-se funcionalmente ligado. Na sua opinião, a criação da rede foi importante porque proporcionou ganhos de eficiência econômica nas áreas meio da organização, principalmente nas de recursos humanos, finanças e contabilidade.

Este executivo crê que o sucesso da estrutura de trabalho em rede reside na independência existente entre os membros da sua interorganização, visto que cada empresa possui um modelo de gestão próprio e adaptado à realidade do seu segmento de mercado. O grande dilema neste processo de organização é conseguir fazer com que empresas que competem em um mesmo segmento possam agir de forma cooperativa. Na sua opinião, isso só pode ser alcançado na medida em que as pessoas que trabalham nas empresas se sintam bem com suas funções, independentemente de se sentirem fazendo parte de uma rede ou de uma empresa específica.

Ele não acredita na existência de dois núcleos distintos na rede (o núcleo Federação e o núcleo Paralela, já anteriormente descritos), e afirma que a distância física entre as empresas não atrapalhou o processo de formação da identidade da rede e dos sentimentos de pertencimento de cada organização. Na sua opinião, o próximo desafio do grupo é conseguir consolidar o processo de unificação dos procedimentos internos, o que gerará um maior grau de estabilidade à rede como um todo.

Este entrevistado não quis realizar desenhos sobre a estrutura formal da Rede Bahia. Ao ser questionado sobre qual seria este atual desenho, indicou o organograma formal da organização como sendo a representação física e gráfica dos seus conceitos sobre a Rede Bahia. Esta atitude pode indicar um relativo cuidado ao querer se comprometer com o conceito sobre a rede, uma vez que, apesar de ter ajudado a organizá-la no seu início, encontra-se agora mais direcionado à gestão executiva de um dos mais importantes segmentos de negócio do grupo, pendendo assim um pouco de contato com o atual estágio de desenvolvimento formal da estrutura de rede da organização. Abaixo segue o quadro resumo das suas principais idéias:

Características Gerais do Entrevistado B	
Cargo ocupado	Diretoria de segmento de negócio
Processo de formação	Geração de ganhos externos de imagem junto a fornecedores e de ganhos de produtividade interna
Impactos	Podem ser sentidos hoje principalmente nas áreas de RH, Finanças e Contabilidade.
Papel da sua organização na rede	Uma das maiores empresas do grupo, responsável por uma parte significativa do seu atual faturamento, e uma das que iniciou o processo de formação da rede através de uma das suas diretorias
Próximos passos	Consolidação da unificação dos processos internos do grupo
Principais idéias	O sucesso da rede só será possível se continuar existindo a independência das empresas, que sabem cooperar e competir entre si; o conceito de rede está bem definido na esfera estratégica e no alto escalão, faltando definir melhor os processos operacionais comuns, e a distância física do núcleo paralela não atrapalha a formação da identidade destas empresas como parte da rede

Tabela 06

5.4.3 Entrevistados C e D

A entrevista destes dois executivos foi feita conjuntamente, uma vez que os mesmos trabalham em setores diretamente interdependentes e participaram conjuntamente do processo de formação inicial da Rede Bahia. Ambos demonstraram partilhar dos mesmos conceitos e princípios, apresentando ao final desenhos estruturais muito semelhantes.

O entrevistado C ocupa atualmente uma das diretorias de rede do grupo, o que reforça sua capacidade de visualizar as características estruturais dos processos de criação e desenvolvimento da atual estrutura. O entrevistado D desenvolve funções ligadas à área de recursos humanos em uma das empresas do grupo, o que faz com que sua visão sobre os processos de criação e desenvolvimento da rede esteja mais voltada às questões comportamentais.

Representação gráfica do entrevistado C (figura 04)**Representação gráfica do entrevistado D (figura 05)**

Na opinião de ambos, a rede foi criada com o objetivo de otimizar processos internos, uma vez que não haveria justificativa para a existência de um grupo formado por empresas independentes e que ainda não possuíssem políticas e procedimentos em comum.

Existe um forte sentimento de percepção positiva em relação ao surgimento da rede, ainda que resistências iniciais (e residuais) possam ser apontadas. Eles acreditam que essas resistências se devem principalmente a fatores de ordem comportamental, à forma com alguns membros da organização se comportam em relação ao estabelecimento de uma estrutura organizacional que redistribuiu os poderes internamente, aumentando ou diminuindo o grau de influência de determinados componentes.

Também é claramente apontada a existência de três núcleos dentro da rede: o Federação, o Paralela e o Atakarejo, sendo que enquanto o primeiro ainda é fortemente influenciado pelas diretrizes da TV Bahia, os outros dois se espelham no comportamento e nas diretrizes traçadas pelo Jornal Correio da Bahia. Não por coincidência, estas organizações estão entre as mais antigas e as mais representativas²⁷ do grupo. Eles acreditam que atualmente existam maiores graus de sinergia e cooperação entre as empresas componentes de cada núcleo do que entre os núcleos em si. Essa afirmação se deve graças ao fato de que as empresas situadas em um mesmo núcleo estão fisicamente próximas e possuem atuação em segmentos de mercado semelhantes, o que causa uma complementaridade natural entre seus desempenhos. No entanto, eles afirmam que os pontos de resistência estão diminuindo e que o processo de coesão entre as empresas está aumentando graças às desenvolvidas pelas diretorias de rede, que vêm reforçando o estabelecimento de pontos de conexão entre as empresas e criando programas e políticas unificadas para todas as empresas, o que acaba por gerar um maior grau de entendimento e aceitação quanto à estrutura de trabalho em rede.

Afirmam ainda que o atual estágio de implantação das estruturas de conexão e cooperação entre os membros da rede indica existir um ambiente de divisão de trabalho em crescimento, mas ainda não estabelecido de acordo com a forma previamente planejada. Em outras palavras, a organização ainda não possui os níveis de sinergia e cooperação desejados nas áreas fim da rede. Os maiores ganhos de eficiência podem ser

percebidos nas atividades meio da organização, o que faz por não caracterizar o seu atual desenho organizacional como o de uma organização em rede.

A observação dos seus desenhos permite a análise de alguns outros conceitos dos entrevistados sobre a Rede Bahia. Ambos são desenhos incompletos, em que não são indicadas claramente as estruturas formais da rede, o que leva à conclusão de que os entrevistados ainda consideram a existência de uma organização em rede mais como um projeto do que como uma realidade.

O desenho do entrevistado C possui características mais estruturais, indicando a existência de uma organização central que coordena e orienta a ação das outras entidades coligadas. Não apresenta nomes, cargos e funções, mas trabalha fortemente os conceitos de conectividade, centralidade e dependência. É interessante notar a existência de linhas de conexão entre a unidade central e suas coligadas e a ausência de ligação entre as coligadas. O desenvolvimento do conceito de dependência – quando o esperado em uma rede é o da interdependência – pode demonstrar que o entrevistado tentava expressar uma rede quando na verdade sua visão organizacional voltava-se para um conceito de **holding**, muito mais adequado ao seu desenho originalmente elaborado. Essa suposição pode ser reforçada na medida em que o próprio entrevistado admite que os ganhos atuais de eficiência dão-se mais fortemente nas áreas meio que nas áreas fim, característica típica deste desenho organizacional.

O desenho do entrevistado D é menor e não possui características estruturais, uma vez que se preocupa mais em trabalhar o conceito do que os mecanismos de operação da rede. É indicada a existência dos três núcleos da rede (Federação, Paralela e Atakarejo), sendo que a rede estaria representada através de ligações existentes entre eles. É interessante notar que no seu desenho (pelo menos na forma gráfica) os núcleos não pertencem à rede, e sim a rede é que pertence aos núcleos. Como a maioria das empresas existia antes da formação da rede, pode-se inferir que o conceito da existência das empresas é mais forte do que a percepção da existência da rede, uma vez que – enquanto as primeiras estão física e organizacionalmente estabelecidas e possuem áreas de atuação e responsabilidades determinadas – a segunda ainda encontra-se em um processo de formação e definição, passando por mudanças tanto nos seus conceitos quanto da sua estrutura formal. A 3ª fase da Rede Bahia é caracterizada pelo

²⁷ Tanto do ponto de vista político quanto do financeiro.

fortalecimento das identidades individuais das empresas que a compõem, o que talvez possa reforçar esta percepção deste entrevistado. Um outro argumento que também deve ser colocado é o fato de que este entrevistado desenvolve suas funções cotidianas na área de recursos humanos de uma das empresas do grupo. Seu contato diário com a rede não se dá através do desenvolvimento de políticas institucionais para toda as empresas, mas sim predominantemente por intermédio do estabelecimento de ações específicas e localizadas. Para a maioria dos seus funcionários, a Rede Bahia existe no plano das idéias e dos conceitos; no plano operacional, seus contatos dão-se através de relacionamentos existentes em cada uma das empresas do grupo. Segue abaixo o quadro resumo com suas principais idéias:

Características Gerais dos Entrevistados C e D	
Cargo ocupado	Diretoria de rede e gerência operacional
Processo de formação	Objetivos de ganhos internos através do alinhamento de políticas, normas, diretrizes e procedimentos entre as empresas do grupo
Impactos	Ganhos prioritariamente sentidos nas atividades meio das organizações
Papel da sua organização na rede	Propiciar o desenvolvimento de políticas que estabeleçam procedimentos e benefícios para todas as empresas do grupo
Próximos passos	Aumento de conectividade nas áreas fim, solidificação da nova identidade visual da rede e das organizações e combate aos focos residuais de resistência à implantação do modelo de rede
Principais idéias	Existência de três núcleos distintos mais cooperativos entre si do que em relação ao resto da rede, aumento do processo de coesão entre as empresas e concentração dos benefícios nas áreas meio das organizações

Tabela 07

5.4.4 Entrevistado E

Este executivo ocupa o cargo de diretor operacional de uma das empresas do grupo localizadas no núcleo Paralela (local onde já se encontrava à época da criação da Rede Bahia), sendo atualmente também responsável pelo acompanhamento administrativo-financeiro de outras três empresas situadas neste mesmo núcleo.

Na sua visão, o desenvolvimento da estrutura de uma rede de empresas se deu graças à necessidade de aumento de reconhecimento de algumas empresas junto aos seus parceiros externos (principalmente à Rede Globo de Televisão), o que garantiria ao grupo um maior poder de marketing. A mudança de posicionamento de uma rede de televisão para uma rede de comunicação aumentaria a abrangência empresarial e geográfica das empresas e espelharia a visão empresarial do novo presidente do grupo (ao assumir a presidência, este foi um dos primeiros e principais projetos desenvolvidos por Antônio Carlos Magalhães Júnior). Além disso, a configuração das empresas como um grupo econômico único permitiria uma maior liberdade de movimentação interna de pessoal sem que isso gerasse causas e custos trabalhistas.

Sente-se trabalhando para a Rede Bahia sem qualquer tipo de dúvida ou hesitação. Acha que o processo de formação desta estrutura já está totalmente sedimentado, e que as resistências residuais de alguns componentes (organizações ou pessoas) não estão relacionadas ao modelo de rede em si, mas à sua atual configuração (fruto das modificações introduzidas com a criação das diretorias de rede e de segmentos de negócios no início da 2ª fase).

Na sua opinião, a atual configuração da rede é positiva, ainda que alguns ajustes estruturais ainda possam (e devam) ser feitos. Do ponto de vista estrutural, o fato do presidente do grupo ser acionista e ao mesmo tempo seu principal executivo tem facilitado os processos de decisão mais estratégicos. Isso tem possibilitado ao grupo decisões de investimento mais adequadas, homogêneas e coerentes com o seu posicionamento de mercado.

Nos níveis mais operacionais, os funcionários do grupo ainda se sentem mais *empresa* do que *rede*, uma vez que o cotidiano de cada um relaciona-se mais com o seu segmento de mercado específico do que com a posição mais abrangente de uma organização em rede.

Ele acredita que a criação da rede foi uma estratégia extremamente benéfica a todas as empresas do grupo, em especial àquela em que trabalha atualmente, visto que seu segmento sempre foi caracterizado por desgastes políticos e financeiros. A criação da Rede Bahia criou o reforço institucional e financeiro adequado à solidificação dos

investimentos necessários à continuidade dos negócios, uma vez que segmentos pouco lucrativos puderam ser alicerçados pelos resultados positivos de setores mais rentáveis.

Outra afirmação relevante diz respeito à forma como os núcleos da rede situados em Salvador se inter-relacionam. Na sua opinião, é possível perceber um maior grau de cooperação entre as empresas componentes de cada núcleo do que nos núcleos entre si. Esta afirmação não seria explicada pela distância física das empresas, mas pelo fato de que os núcleos seriam formados por empresas que atuam nos mesmos segmentos de mercado, o que facilitaria a criação de projetos comuns à todas elas. Dentro de um mesmo núcleo as empresas não competem entre si, o que propicia o desenvolvimento de ações cooperadas. Inversamente, os núcleos estão competindo entre si pelas verbas de um mesmo mercado – predominantemente o de comunicação e entretenimento - o que acaba por gerar um sentido natural de competição entre eles.

Este executivo acredita que o atual modelo organizacional em rede é adequado, necessário e eficiente, mas que os próximos desafios da rede estão relacionados à criação de mecanismos que possam minimizar os conflitos existentes entre as empresas do grupo, adequando-o ao modelo de competição cooperativa existente em redes e clusters. Seria necessário todo um trabalho de fomento à interseções mais produtivas, uma vez que a falta de maiores interseções não se dá por problemas estruturais, mas sim de comportamento.

O grupo deverá empreender ações no sentido de aumentar o grau de centralização e padronização de serviços meio, racionalizando o uso dos recursos internos. Será necessário um esforço adicional para alcançar melhores níveis de integração comercial, visto que as políticas de desenvolvimento de negócios das empresas ainda não estão centralizadas. A área de jornalismo das empresas dos segmentos de mídia eletrônica e mídia impressa também deveria ser unificada, o que geraria ganhos de produtividade em uma das principais áreas fim das empresas (geração de conteúdo jornalístico).

Além disso, na sua opinião o desenvolvimento dos negócios da Rede Bahia passa pela adequação das suas estratégias à aprovação da Lei No 222, que muda as regras de concessões para os mercados de telecomunicação e radiodifusão. Esta nova legislação permitirá ao governo emitir concessões em nome de pessoas jurídicas (ao

invés de pessoas físicas, como acontece atualmente), e concede às empresas o direito de possuírem até 30% de capital estrangeiro nas suas composições acionárias. A entrada de capital externo neste segmento de mercado certamente acirrará a competição existente atualmente, pois se o mercado brasileiro se alinhar ao mercado mundial, a tendência é o surgimento de conglomerados empresariais cada vez maiores. Neste modelo competitivo, estar organizada como um grupo de empresas gera à Rede Bahia melhores condições para competir ou se integrar a outras organizações.

A análise da sua representação gráfica demonstra a existência de uma visão híbrida que perpassa modelos simultaneamente conceituais e estruturais. Este executivo foi o único que elaborou dois desenhos: um contendo a situação atual da rede e outro demonstrando sua visão de futuro sobre a atuação do grupo.

O primeiro desenho sugere a existência de um plano delimitado por linhas retas que formariam o universo das empresas componentes da Rede Bahia. Internamente, são indicadas figuras arredondadas que indicam a existência de organizações que, segundo palavras do entrevistado, “mostram que estamos dentro, mas não estamos juntas”. De fato, a distância existente entre as figuras e a falta de ligações de interconexão entre elas demonstram as lacunas de cooperação entre as empresas. As quatro pequenas esferas centrais representam as diretorias de rede, que estariam tentando promover as ações de integração entre as organizações do grupo.

1ª Representação gráfica do entrevistado E (figura 06)

O segundo desenho representa uma estrutura composta de organizações mais uniformes e que possuem pontos claros e definidos de interseção. Cada uma delas manteria suas características originais, mas possuiria espaços compartilhados onde estariam ocorrendo ações integradoras e cooperativas, especialmente nas áreas fim das empresas. As três pequenas esferas representam as diretorias de rede, que não estariam assumindo o papel de promover esta integração, mas sim de definir a forma como estas iniciativas devam ser promovidas.

2ª Representação gráfica do entrevistado E (figura 07)

Este último modelo representa a representação do modelo ideal de estrutura em rede para o entrevistado, fruto da sua percepção sobre o papel dos membros e das estruturas formais de gestão que uma organização em rede precisaria possuir para ser eficiente e produtiva. A falta de um desenho estruturalmente mais elaborado pode indicar que o entrevistado possui conceitos corretos sobre os modelos de competição cooperativa, mas que ainda não sabe como transformá-los em desenho organizacional. Segue abaixo o quadro resumo de suas principais idéias:

Características Gerais do Entrevistado E	
Cargo ocupado	Diretoria operacional em uma das empresas do grupo
Processo de formação	A rede foi formada pela necessidade de se obter ganhos de imagem externa, principalmente junto à Rede Globo.
Impactos	Benefícios ainda são sentidos nas áreas meio, mas o atual desenho organizacional do grupo é um dos melhores encontrados no Brasil atualmente.
Papel da sua organização na rede	Fomentar novos negócios alinhados às estratégias da organização e gerar conteúdo jornalístico que possa ser utilizado pelas empresas de comunicação do grupo.
Próximos passos	Aumentar os níveis de conexão nas áreas fim das empresas, preparar-se para a nova legislação do setor de telecomunicações (lei 222) e trabalhar os membros da rede no sentido de aumentar sua atitude de cooperação.
Principais idéias	Acredita que o desenho organizacional em rede é positivo e deve ser mantido, apenas efetuando-se mudanças na sua atual formatação.

Tabela 08

6 Conclusão

O objetivo deste trabalho era levantar informações descritivas e analíticas sobre três questões relacionadas ao processo de formação da Rede Bahia: indicar os fatores responsáveis pela sua formação e pela sua atual arquitetura; verificar se a Rede Bahia estava relacionada com a estrutura de uma organização em rede e levantar as diferentes percepções dos principais gestores do grupo sobre as causas da sua formação, seu atual estágio, seu futuro e o papel da sua organização dentro da rede.

Partia-se do princípio de que este arranjo havia sido formado graças à necessidade de se obter ganhos internos de produtividade. Além disso, haveria divergências de visões e percepções sobre a formação desta interorganização, uma vez que seus diferentes gestores não teriam o mesmo grau de participação e de concordância sobre as estratégias que seriam adotadas para viabilizar este projeto. Um dirigente sempre deseja que a estrutura organizacional da sua empresa reflita seus conceitos sobre gestão. Em uma organização que possua arranjos mais complexos, a estrutura final será normalmente resultante de um processo de negociação interna entre distintos núcleos de poder que desejam imprimir seus modelos de pensar à toda a organização. Esta interação dificilmente ocorrerá sem conflitos ou discordâncias não produtivas, e é exatamente nesses pontos de atrito que estarão localizados os focos de sabotagem, negligência ou desinteresse pelo sucesso de um empreendimento coletivo.

Antes de apresentar as conclusões do trabalho, faz-se necessário apontar alguns fatores que podem indicar limitações sobre seu entendimento, assim como algumas recomendações para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema.

A Rede Bahia possui mais de 20 empresas, e no entanto apenas 03 foram escolhidas como objeto de pesquisa empírica. Por mais que elas possam representar o universo de organizações que compõem a rede, certamente a visita a uma maior quantidade de representantes teria trazido para o trabalho um panorama mais abrangente das diferentes visões que constroem esse grupo empresarial. Os dirigentes entrevistados conheciam profundamente o processo de formação da atual arquitetura da organização, estão intimamente ligados ao desenvolvimento do modelo de rede, sentem-se parte atuante da sua história, mas certamente não representam o único modelo de pensamento

existente ou predominante na organização. Caso fossem escolhidos gestores de empresas menos representativas, ou ainda pessoas mais recentemente contratadas, teríamos provavelmente resultados diferentes do encontrado.

O trabalho baseou-se muito fortemente em entrevistas com os principais dirigentes das empresas e com alguns gestores responsáveis pelo acompanhamento histórico da formação da Rede Bahia. Não houve pesquisa a documentos formais tais como atas de reuniões, comunicados internos, resoluções da diretoria ou contratos com terceiros. Se por um lado isto torna a informação mais viva e atual, por outro permite que a interpretação do entrevistado possa dar ao relato do fato um viés voltado para o ângulo de análise mais próximo do seu ponto de vista do que o de uma ótica mais neutra. Para minimizar essa restrição, todos os fatos que diziam respeito ao relato histórico da formação da rede foram perguntados repetidamente a todos os entrevistados da mesma forma, o que possibilitou a existência de respostas mais homogêneas.

O uso dos mapas cognitivos também foi feito de forma particular, através da utilização do seu conceito de uma forma mais abrangente. Não foram utilizadas as técnicas que tradicionalmente caracterizam a construção e a análise de um mapa cognitivo, e sim utilizados os próprios desenhos dos entrevistados como forma de revelar os fatores que estejam intrínsecos à forma como a percepção da sua organização possa revelar seus conceitos sobre a estrutura e o propósito de uma organização em rede. Se por um determinado ângulo esta característica pode ser vista como uma limitação, por outro também pode significar uma forma diferente de se utilizar um conceito tradicional.

Pesquisas futuras sobre o tema poderiam levantar informações mais precisas sobre os pontos de conectividade das empresas no que diz respeito às suas atividades-meio. Sabe-se que os ganhos iniciais de eficiência das empresas do grupo ocorreram exatamente nesta área, mas não foi possível levantar com maior grau de exatidão os ganhos financeiros advindos da eliminação de procedimentos redundantes.

Um outro ponto que poderia ser explorado por trabalhos posteriores é a forma como os funcionários situados nos menores níveis de gestão e operação das empresas viram a fundação da uma rede de empresas. Há um sentimento de que quanto menor o nível hierárquico do funcionário, menor também será sua relação de identificação com a

idéia de uma organização em rede. Uma vez que a idéia de rede alia-se a um nível mais estratégico do que operacional, torna-se mais propenso encontrar este sentimento de pertencimento junto aos escalões mais superiores, uma vez que são eles que possuem as responsabilidades estratégicas da organização. No seu cotidiano, os níveis de menor hierarquia relacionam-se mais com o operacional da sua própria empresa, o que provavelmente resultará em um menor grau de identificação com uma organização em rede.

No entanto, esta pesquisa ofereceu a oportunidade de mesclar conhecimentos e informações de duas áreas que não são comumente encontradas juntas: as teorias das organizações em rede e a Teoria da Cognição Organizacional. De fato, não são relatados muitos trabalhos que se utilizem de uma abordagem cognitiva para levantar informações sobre o papel que determinados atores poderiam desempenhar dentro de arranjos organizacionais com arquiteturas mais complexas.

Pode-se concluir que o processo de formação da Rede Bahia teve início a partir de um movimento iniciado pela área de marketing da TV Bahia no sentido de dar ao conjunto das empresas existentes um ganho de imagem e identidade corporativa, que pudesse ser traduzido em benefícios competitivos para todas as empresas do grupo. No caso específico da TV Bahia, havia a intenção (e a necessidade) de expansão da sua área de atuação para mercados mais competitivos no país, com o objetivo de conquistar novos e maiores anunciantes. Sua ligação a uma estrutura formal de maior porte seria uma estratégia adequada ao atingimento deste objetivo, uma vez que tal ligação geraria os níveis de exposição e credibilidade necessários ao seu crescimento nacional.

Dessa forma, não se pode dizer que a criação desse conglomerado de empresas tenha sido um projeto coletivo de toda a organização. Ainda que todas as coligadas tenham aderido a este projeto (quer de forma compulsória ou espontânea), isso só deve ter ocorrido graças à aprovação deste projeto junto às instâncias estratégicas da organização (presidência e antigas diretorias) e ao elevado grau de influência e articulação política da TV Bahia junto às outras empresas, em grande parte devido ao fato desta empresa ser – àquela época e ainda hoje – a responsável pelo maior faturamento deste grupo empresarial.

O processo de formação da rede ainda não está completo, visto que ainda se faz necessária uma melhor definição sobre alguns procedimentos internos e sobre o papel efetivo que cada empresa deve desempenhar neste empreendimento. Alguns avanços já podem ser sentidos, como a implantação das seis diretorias de rede, responsáveis pela continuidade do desenvolvimento deste desenho organizacional. Os ganhos concentrados nas áreas meio já são sentidos de forma substancial, e as iniciativas de ganho nas áreas fim começam a se tornar mais claras e freqüentes, tal como comprovam a diminuição do grau de centralidade e o aumento nos níveis de conectividade e diferenciação.

A característica mais marcante da 3ª fase é a mudança nas estratégias que orientam os níveis de relacionamento das empresas entre si e com a estrutura de rede. A mudança na logomarca institucional da Rede Bahia desvincula sua imagem da TV Bahia e do segmento de telecomunicações, explicitando as novas concepções desenvolvidas para a organização pelas suas empresas componentes nas discussões promovidas ao longo dos últimos 04 anos. Se seu processo de formação deu-se de forma concentrada, a definição da sua nova identidade é fruto de diversas contribuições advindas de todas as empresas que influenciam e são influenciadas pela sua existência, o que dá a essa nova identidade um maior grau de legitimidade e torna as empresas do grupo mais cúmplices e responsáveis pelo sucesso da estrutura em rede.

A reformulação das identidades visuais das empresas também é outro ponto relevante a ser destacado. A imposição do uso de uma única marca para todos os membros do grupo acabou por criar distâncias desnecessárias entre a rede e seus componentes, principalmente porque tal marca ligava-se diretamente ao segmento de telecomunicações (e especificamente à antiga identidade visual da TV Bahia), gerando desconforto e falta de identificação nas empresas atuantes em outros mercados. A retomada do uso de marcas individuais reforça o posicionamento de cada empresa em seu mercado competitivo, sinalizando que o conceito de rede passará a ser utilizado de forma complementar, e não substitutiva. Existem alguns fatores que podem caracterizá-la como uma organização em rede, tais como a existência de processos organizacionais em comum e uma estrutura organizacional mais flexível do que a encontrada em organizações tradicionais.

Sob o ponto de vista da classificação formal de uma organização em rede e de acordo com a tipologia proposta por Alter & Hage, pode-se inferir que a Rede Bahia é uma organização híbrida, possuindo características tanto de uma organização em rede quanto de uma organização tradicional. Ela poderia ser classificada como tendo um modelo simbiótico de cooperação moderada, caracterizado pela existência de empresas atuantes em ramos distintos e que possuem alguns acordos operacionais referentes à troca de conhecimento, tecnologia, aumento de eficiência em alguns procedimentos internos ou ganho de escala nas áreas de produção e distribuição. Além disso, dentro da sua estrutura formal (e provavelmente também da informal) existem acordos políticos de identificação de espaços de atuação e de geração de conteúdo compartilhado que indicam a existência de uma ação em rede coordenada.

No entanto, existem algumas características que podem indicar a não existência de estrutura organizacional denominada *organização em rede*.

Em primeiro lugar, o princípio de existência de uma organização em rede reside no fato de que cada um dos seus membros possui uma relação de interdependência com os outros, o que pressupõe que cada um deles deve possuir independência financeira, política e organizacional. Não é possível afirmar que isto seja encontrado na Rede Bahia, uma vez que todas as organizações estão submetidas ao controle de um núcleo estratégico formado pelo presidente da organização, os diretores de segmento e os diretores de rede. Ainda que possuam uma independência relativa às formas como irão atuar em seus respectivos segmentos, cada componente respeita as diretrizes traçadas nesta instância maior de poder, o que não lhes confere autonomia nos seus níveis de tomada de decisões mais estratégicas.

Em segundo lugar, grande parte dos seus ganhos organizacionais significativos foi apontada como sendo localizada nas atividades meio da organização (finanças, recursos humanos, administrativo e contabilidade), o que pode demonstrar que o atual arranjo encontra-se mais próximo de uma estrutura de **holding** do que de uma organização em rede. Todos os entrevistados indicam ainda haver problemas de comunicação e coordenação, funções sem as quais uma organização em rede não sobreviveria muito tempo nem teria o crescimento obtido pela Rede Bahia. Além disso, todos também indicam que um dos grandes desafios da terceira fase da rede é a

unificação dos seus processos organizacionais em busca de um maior ganho de eficiência nas suas atividades finalísticas.

Estes fatores podem indicar que a evolução natural do atual desenho organizacional seja a existência de uma organização em rede. No entanto, de acordo com os conceitos estabelecidos sobre este campo temático, não é possível afirmar que a Rede Bahia se constitua em uma organização em rede. O que existe são trabalhos realizados em rede através da implantação de empreendimentos coordenados e conectados por meio de mecanismos organizacionais (as diretorias de rede) e interorganizacionais (os comitês de tomada de decisão e os eventos realizados em conjunto).

Por fim, pode-se concluir que os executivos entrevistados neste trabalho possuem conceitos semelhantes em relação aos fatores que motivaram a criação da rede, visto que todos indicaram a necessidade de se obter ganhos de produtividade interna e o reforço de imagem do grupo frente ao ambiente externo. Todos também apontam para as mesmas direções em relação às próximas estratégias que deverão ser seguidas, indicando a necessidade do desenvolvimento de iniciativas que derrubem as resistências ainda existentes e reforcem os mecanismos de controle, coordenação e comunicação da rede. Sob este ponto de vista, todos demonstram crer que o desenho organizacional em rede seja o mais adequado para que a organização possa atingir seus objetivos.

No entanto, não há concordância quanto à visão que cada um possui sobre a atual estrutura da Rede Bahia. Esta falta de concordância era considerada como uma das hipóteses desta pesquisa, uma vez que se partia da premissa de que a visão desenvolvida pelos membros de uma organização decorria da interação dos seus valores pessoais com as experiências vividas no desempenho do seu trabalho cotidiano. A depender dos níveis de interação, autonomia e conhecimento que se tinha sobre o processo de criação da rede, cada executivo estabeleceu uma visão própria sobre a estrutura da sua organização, voltando-se para os aspectos positivos e negativos que se adequassem da melhor forma aos seus conceitos já previamente estabelecidos. A depender da posição em que se encontra atualmente e do grau do seu envolvimento com o processo inicial de criação da rede, sua visão poderá ser mais abrangente ou mais restrita, mais crítica ou tolerante, mais isenta ou mais parcial.

A análise das representações gráficas revelou que os executivos entrevistados possuíam conceitos semelhantes sobre trabalho em rede, mas visões distintas sobre como transformar estes conceitos em um desenho organizacional produtivo. Isto pode demonstrar a existência de conflitos e insatisfações não sobre a organização das empresas como uma rede de negócios, mas sobre a forma como esta união está e será estruturada, uma vez que conceitos semelhantes podem gerar ações distintas. Além disso, os reflexos sobre as mudanças nos papéis internamente desempenhados por membros individuais ou coletivos não são sentidos durante o desenvolvimento do conceito de um modelo de trabalho mais integrado, uma vez que todos parecem concordar com esta estratégia. As divergências surgem quando se parte das idéias para as ações, quando conceitos e visões individuais constroem um modelo de trabalho coletivamente compartilhado, vivenciado dentro de um ambiente de competição e cooperação que nem sempre conseguem ser simultâneos e racionalmente estruturados.

Ainda que não se possa classificar a Rede Bahia como uma organização em rede, é necessário que se destaque a importância e a relevância deste empreendimento no atual cenário empresarial brasileiro. Trata-se de uma iniciativa pioneira e corajosa de um grupo que se dispôs a implementar uma completa mudança nos seus modelos estruturais e gerenciais com o objetivo de melhorar os seus níveis de produtividade e obter maior competitividade frente a outros grupos empresariais.

Trata-se de uma organização de inegável sucesso financeiro e empresarial, que vem tentando implementar um novo modelo de gestão de negócios através do estabelecimento de uma estrutura matricial, composta de um nível de diretorias funcionalmente responsáveis pela definição de políticas e procedimentos integrados e por um nível de diretorias funcionalmente responsáveis pela operação das empresas nos seus respectivos segmentos de mercado.

O conhecimento adquirido pelos gestores e funcionários dessas empresas se expressa através dos seus constantes níveis positivos de desempenho e das mudanças estruturais que vem sendo continuamente implementadas através dos últimos quatro anos. Essa disposição de implantar novos modelos organizacionais transforma a Rede Bahia em um produtivo estudo de caso, reforçando a noção de que organizações são processos que se encontram continuamente em transformação, interação e mudança.

7 Referências

- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALEXANDER, Ernest. **How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice**. Gordon & Breach Science Pub, 1995.
- ALTER, Catherine; HAGGE, Jerald. **Organizations Working Together**. London: Sage, 1993
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt . **Organizações como “corpos de pensamento e ação”: o olhar cognitivista e suas implicações para a gestão das pessoas** . Trabalho não publicado, apresentado no Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, 1998.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Cognição e Organização: o que emerge desta interface ?** Trabalho não publicado, apresentado no Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, 1999.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Mapas cognitivos: ferramentas de pesquisa e intervenção em processos organizacionais**. Estudos de psicologia, vol 07, No Especial – Desafios Metodológicos da Pesquisa em Psicologia Organizacional do Trabalho, 2002.
- BLAUG, Mark. **A metodologia da economia**. Trad. Victor Calvete. 2^a ed. – Lisboa: Gradiva, 1994.
- BRIEF, Arthur P.; DOWNEY, H. Kirk. **Cognitive and organizational structures: a conceptual analysis of implicit organizing theories**. In: Human Relations, vol. 36, número 12, 1983, p. 1065-1090.
- BURREL, Gibson. **Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise**. In: CLEGG, Stewart HARDY, Cynthia & NORD, Walter (coordenadores). Handbook of Organizational Studies. Londres: Sage, 1996, p. 439-462.
- BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1982.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local – Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Volume I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHANLAT, Alain; BEDARD, Rennée. **Palavras: a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, Jean-François(coordenador). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas, Volume I. São Paulo: Atlas, 1992, p. 125-148.

CHANLAT, Jean-François. **Por Uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (coordenador). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas, Volume I. São Paulo: Atlas, 1992, p. 21-45.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. **Organização e Estudos Organizacionais**. In: CLEGG, Stewart HARDY, Cynthia;NORD, Walter (coordenadores). Handbook of Organizational Studies. Londres: Sage, 1996, p. 27-57.

CLEGG, Stewart. **Poder, Linguagem e Ação nas Organizações**. In: CHANLAT, Jean-François(coordenação). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas, Volume I. São Paulo: Atlas, 1992, p. 48-66.

CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart. **Grandes Administradores. Homens e Mulheres que Mudaram o Mundo dos Negócios**. Trad. Octavio Alves Velho. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1993.

Compra da EMI vai fechar 3000 vagas. Folha de São Paulo, Caderno no.2 – Folha Dinheiro - 25 de janeiro de 2000, p.10.

DONALDSON, Lex. **Teoria da Contingência estrutural**. In: CLEGG, Stewart HARDY, Cynthia; NORD, Walter (coordenadores). Handbook of Organizational Studies. Londres: Sage, 1996, p. 105-133.

DOWNEY, H. Kirk; BRIEF, Arthur P. **How cognitive structures affect organizational design: implicit theories of organizing**. In: D. A Gioia; H.P Sims Jr. The thinking Organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1986, pp 165-190.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social – Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FEYERABEND, Paul. **Contra o Método. Esboço de uma teoria anárquica da Teoria do Conhecimento**. Trad. Octany S. da Mota e Leonidas Hegenberg. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989

FEYEREISEN, Pierre; De LANNON, Jacques-Dominique. **Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação**. In: CHANLAT, Jean-François(coordenação). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas, Volume II. São Paulo: Atlas, 1993, p. 17-38.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.(organizadores). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Ed. Atlas, 1997, p.38-54.

GALBRAITH, John Kenneth. **O Novo Estado Industrial**. São Paulo: Nova Cultural(Coleção Os Economistas), 1985.

GIRIN, Jacques. **A Linguagem nas Organizações: Signos e Símbolos**. In: CHANLAT, Jean-François(coordenação). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas, Volume III. São Paulo: Atlas, 1996, p.24-80.

HABERMAS, Jürgen. **O Estado-Nação europeu frente aos desafios da globalização – O passado e o futuro da soberania e da cidadania.** In: Novos Estudos Cebrap No. 43, novembro 1995, p. 87-101.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** Trad. Beatriz Vianna e Nelson Boeira. 4^a ed. – São Paulo: Perspectiva, 1996.

KUMAR, Kuldeep; DISSEL, Han G. van. **Sustainable Collaboration. Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems.** MIS Quarterly, Setembro de 1996, pg. 279-300.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LOIOLA, Elizabeth; MOURA, Suzana. **Análise de Redes: Uma contribuição aos estudos organizacionais.** In: FISCHER, Tânia (organizadora). *Gestão Contemporânea: Cidades estratégicas e organizações locais.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LOPES, Humberto Elias Garcia; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Redes e Organizações: Algumas questões conceituais e analíticas.**

LÖWY, Michael. **Ideologia e Ciência Social: elementos para uma análise marxista.** 5^a ed. São Paulo: Cotez, 1989.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses.** Salvador: Núcleo de Pós Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA, 2001.

MANDELL, Myrna. **Gerência Intergovernamental: Uma perspectiva revisada.** In: KLIKSBURG, Bernardo (organizador). *Pobreza: uma questão inadiável; novas propostas a nível mundial.* Brasília: ENAP, 1994, p.229-247

MARCH, J.; SIMON, Herbert. **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MATURANA, H. **A ontologia da realidade.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e Organizações no Brasil.** In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.(organizadores). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.* São Paulo: Ed. Atlas, 1997, p.25-37.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações. Evolução e Crítica.** São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução.** 22^a Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 9^a Ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MOURA, Suzana. **A construção de redes públicas na gestão local: algumas tendências recentes**. NEPOL/UFBA. Manuscrito não publicado.

NOBREGA, Clemente. **Vamos Estudar, Pessoal ?** Revista Exame, 25 de agosto de 1999, p. 66-76.

O Futuro Chegou – A fusão das gravadoras Warner e EMI vai mudar a forma de ouvir e comprar música. Veja no. 1634, 02 de fevereiro de 2000, p. 144-146.

O mouse que ruge. Veja no. 1632, 19 de janeiro de 2000, p. 98-105.

PASTERNAK, Suzana. **Noções Básicas Sobre Teoria Geral do Conhecimento**. FAU/USP. Manuscrito não publicado, mimeografiado para apontamento em sala de aula, 1973.

POPPER, Karl Raimund. **A lógica da investigação científica**. Trad. Pablo Rubén Mariconda e Paulo de Almeida. São Paulo: Abril Cultural, 1980 – Coleção Os Pensadores.

PORTER, Michael. **Clusters e Competitividade**. HSM Management, no.15, ano 3, julho-agosto de 1999, p. 100-110.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure de. **O Estilo Brasileiro de Administrar – Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P.(organizadores). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Ed. Atlas, 1997, p. 55-69.

REED, Michael. **Teorização Organizacional: um Campo Historicamente Contestado**. In: CLEGG, Stewart HARDY, Cynthia; NORD, Walter (coordenadores). Handbook of Organizational Studies. Londres: Sage, 1996, p. 61-104.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 60-78

RODRIGUES, Suzana Braga (org.). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHWELL, Roy. **Inovação Industrial Bem Sucedida: fatores críticos para os anos 90**. R&D management, 22 de março de 1992.

SENGE, Peter. Dossiê: **As cinco disciplinas**. HSM Management, n. 9, julho-agosto, 1998, p. 82-88.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMS Jr, Henry P.; LORENZI, Peter. **The new leadership paradigm: social learning and cognition in organizations**. London: Sage, 1992, p. 217-261.

SMIRCICH, Linda. **Studying Organizations as Cultures**. In: MORGAN, Gareth. *Beyond Method – Strategies for Social Research*. Beverly Hills: Sage, 1983.

SPINK, Peter K. **Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (organizadores). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997

TENBRUNSEL, Ann, GALVIN, Tiffany, NEALE, Margaret; BAZERMAN, Max. **Cognitions in Organizations**. In: CLEGG, Stewart HARDY, Cynthia; NORD, Walter (coordenadores). *Handbook of Organizational Studies*. Londres: Sage, 1996, p. 313-337.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. **Cultura e Mudança Organizacional: o Caso TELERJ**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Vol. 2, Número 2, Maio/Agosto de 1998.

WOOD Jr, Thomaz. **Fordismo, Toyotismo e Volvismo. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, No. 32, pg 6-18, Set./Out. 1992.

WOOD Jr, Thomaz. **Gurus, Curandeiros e Modismos Empresariais. Gestão empresarial mais leve que o ar**. 2^a Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

8 Anexos

01 - Tipologia de rede de Alter e Hage

02 - Lista das empresas existentes na rede em cada fase

03 – Roteiro das entrevistas

04 – Organograma atual da rede

8.1 Tipologia de rede de Alter e Hage

8.1.1 Cooperação competitiva²⁸

Tabela 09

Cooperação competitiva entre organizações do mesmo setor		
	Pares ou trios	Organizações em múltiplos setores
	Ligações obrigatórias	Redes obrigatórias
Cooperação limitada		
Informações	Acordos de junção	Redes de comunicação
	<ul style="list-style-type: none"> • Repasse e intercâmbio de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Repasse e intercâmbio de informações • Associações profissionais
Relações pessoais (amizade)	Acordos sociais	Redes sociais
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio interpessoal e prestação de favores 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte emocional e busca de vantagens
Materiais	Subcontratos	Redes de compras
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de subcontratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de redes de compras
	Ligações promocionais	Redes promocionais
Cooperação Moderada		
Objetivos tecnológicos	Produção conjunta	Consórcios de pesquisa
	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento conjunto de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio e gestão conjunta de pesquisa e desenvolvimento
Objetivos econômicos	Parcerias	Cooperativas
	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos e investimentos • Propaganda e 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing e compras centralizadas • Campanhas consolidadas de

²⁸ Adaptado de Alter e Hage (1993:51)

	centrais de compra	levantamento de fundos
Objetivos políticos	Alianças	Sindicatos e associações comerciais
	<ul style="list-style-type: none"> • Lobby 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobby • Determinação de objetivos comuns
	Níveis interligados de produção	Redes de produção
Cooperação ampla		
Produção	Produção conjunta	Cartéis
	<ul style="list-style-type: none"> • Produção industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de nichos mercadológicos

8.1.2 Cooperação simbiótica²⁹

Tabela 10

Cooperação simbiótica entre organizações de setores diferentes		
	Pares ou trios	Organizações em múltiplos setores
	Ligações obrigatórias	Redes obrigatórias
Cooperação limitada		
Produtos, serviços e clientes	Ligações obrigatórias	Redes obrigatórias
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de contratos preferenciais e de fontes de referências 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de conglomerados de subcontratados preferenciais; • Redes de clientes referenciais
Poder	Diretorias interdependentes	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisões unilateral 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisões unilateral
Dinheiro	Ligações financeiras	Redes financeiras
	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes preferenciais de empréstimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes preferenciais de empréstimo; • Gurupu (Zaibatsu formal) – trocas de ações e de capital mais facilitadas
Capital humano	Ligações de trabalho	Redes de capital humano
		<ul style="list-style-type: none"> • Educação e capacitação profissional
	Ligações promocionais	Redes promocionais
Cooperação Moderada		
Objetivos tecnológicos	Produção conjunta	Parcerias
	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de 	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos e financiamentos

²⁹ Adaptado de Alter & Hage (1993: 60-61)

	experiências e equipamentos; • Pesquisa e desenvolvimento	conjuntos
Objetivos políticos	Alianças Ad Hoc	Consórcios de pesquisa
	• Determinação de objetivos supra-setoriais	• Desenvolvimento e troca de objetivos financeiros inovadores
	Níveis interligados de produção	Redes de produção
Cooperação ampla		
Produção	Produção conjunta	Redes de produção sistêmica
	• Oferta de produtos e serviços	• Métodos coletivos de produção; • Sistemas de entrega baseados em trabalhos comunitários • Keiretsu vertical – sistemas coletivos de produção

8.2 Lista das empresas existentes na rede em cada fase

8.2.1 1ª Fase

Esta fase caracteriza o início do processo de formação da Rede Bahia. Neste momento, a rede será composta prioritariamente por empresas anteriormente existentes, à exceção da Quatro A Nordeste e da TV Subaé que são adquiridas um pouco antes deste período. A rede será formada por 15 empresas atuantes em 08 segmentos de mercado diferentes (TV aberta, rádio, jornal, gráfica, produção de vídeo, internet, construção civil e call center).

O segmento de TV aberta conta com 06 empresas, sendo uma em Salvador e 05 no interior do estado. A TV Bahia é afiliada da Rede Globo de Televisão³⁰, tendo sido inaugurada em 10 de março de 1985, transmitindo a sua programação para a região metropolitana de Salvador e mais 180 municípios. É a maior empresa do grupo em termos de faturamento, e o primeiro investimento no segmento de TV aberta. A TV Santa Cruz tem sede na cidade de Itabuna, atingindo 65 municípios e cerca de um milhão e 216 mil telespectadores no sul do Estado da Bahia, tendo iniciado suas operações em 5 de novembro de 1988. A TV Sudoeste tem sede na cidade de Vitória da Conquista, cobrindo 66 municípios no sudoeste do estado e tendo uma cobertura aproximada de um milhão e 600 mil telespectadores. A TV Norte foi a terceira emissora instalada na Bahia na cidade de Juazeiro. Inaugurada em dezembro de 1990, esta empresa atinge 27 municípios do norte do estado e conta com aproximadamente 570 mil telespectadores. A TV Oeste está localizada na cidade de Barreiras (um importante pólo agrícola estadual), sendo inaugurada em fevereiro de 1991 e atingindo atualmente mais de 317 mil telespectadores em 20 municípios. A TV Subaé está localizada na cidade de Feira de Santana, sendo adquirida no início do processo da formação da rede. atualmente, sua cobertura atinge mais de um milhão e 300 mil telespectadores. O grupo possui também a BahiaSat, empresa responsável pela comercialização e operação da transmissão da TV a cabo SKY.

O segmento de rádio conta com duas empresas, uma na capital e outra no interior. A Globo FM é a emissora de rádio situada em Salvador, tendo sua programação direcionada para o público AB e sendo uma das líderes de audiência neste segmento. Sediada na cidade de Itabuna, a emissora 102 FM Sul funciona 24 horas por dia e já é

³⁰ Todas as emissoras de TV do grupo são afiliadas da Rede Globo de Televisão.

líder dentro do seu segmento, atingindo uma circunvizinhança de aproximadamente 100 kms.

Os representantes da rede nos segmentos de mídia impressa são o Jornal Correio da Bahia e a Gráfica Santa Helena. O jornal começou a circular em 1978, e hoje possui uma tiragem média de 45 mil exemplares diários. Nos últimos 05 anos, uma reestruturação administrativa reformulou a sua atuação estratégica, gerando ganhos expressivos de circulação e diminuição das antigas margens negativas de rentabilidade. É um dos negócios de maior visibilidade política do grupo. Já a gráfica possui características diferentes. Durante muito tempo, esta empresa dedicou-se quase que exclusivamente à impressão do Correio da Bahia. Hoje é uma das gráficas mais completas do mercado gráfico baiano, possuindo uma carteira de quase 400 clientes constantes.

Outras empresas atuam em novas áreas que foram desenvolvidas pela própria dinâmica empresarial do grupo. A BahiaNews foi criada em 1997, sendo que posteriormente esse provedor da internet teria suas operações vendidas para o grupo Terra (um dos maiores provedores de internet do mundo). Essa venda não seria motivada por problemas operacionais ou financeiros, uma vez que tratava-se de uma empresa que tinha sido adquirida pelo grupo já com a intenção de ser revendida posteriormente. A Quatro A Nordeste nasceu de uma associação da Rede Bahia com a Quatro/A Telemarketing e Centrais de Atendimento de São Paulo, tendo como objetivo oferecer serviços de *call center* para empresas de outros grupos empresariais. Assim como ocorreu com a Bahianews, foi vendida posteriormente para o grupo espanhol Atento, um dos maiores operadores de telemarketing do mundo.

A última organização a ser encontrada nesta 1ª fase é a Construtora Santa Helena. De todas as empresas originalmente componentes da rede, é a única cujo foco de atuação não está voltado para a área de comunicação e entretenimento, atuando no segmento de construção civil.

Tabela 11

Quadro resumo das empresas da 1ª fase	
Empresa	Ramo de Atuação
TV Bahia	TV aberta
TV Santa Cruz	TV aberta

TV Sudoeste	TV aberta
TV Norte	TV aberta
TV Oeste	TV aberta
TV Subaé	TV aberta
Globo FM	Rádiodifusão
102 FM Sul	Rádiodifusão
Jornal Correio da Bahia	Mídia impressa (jornal)
Gráfica Santa Helena	Mídia impressa (gráfica)
Bahia Cinema & Vídeo	Produtora de vídeo
BahiaNews	Provedor de internet
Quatro A Nordeste	Call Center
BahiaSat	TV por assinatura
Construtora Santa Helena	Construção civil
TOTAL	15 empresas

8.2.2 2ª Fase

Esta fase se caracteriza por um novo direcionamento nos negócios da rede, através da execução de uma política de expansão que propicia a abertura de novos negócios em segmentos de mercado que antes não eram explorados.

Nesta fase também se concretiza a venda das empresas BahiaNews e Quatro A Nordeste para grupos internacionais, o que propicia à rede o capital necessário para realizar investimentos em novas empreendimentos. São criadas as empresas Tropical Sat (emissora de rádio voltada para o público mais popular), Bahia Discos (produção de discos voltados prioritariamente aos segmentos de música baiana), Bahia Edições Musicais (editora de direitos autorais musicais), TV Salvador (TV por assinatura), iContent (empresa responsável pela geração de conteúdo através da organização de shows e eventos), iLimit (desenvolvimento de soluções comerciais utilizando tecnologia internet), Pronto Logística (sistemas de logística prioritariamente voltados para entregas de grande porte), Pronto Express (sistemas de logística prioritariamente voltados para entregas de pequeno porte) e Varig Log (franquia da Varig Log nacional, empresa responsável pela entrega de pequenos e médios volumes através de transporte aéreo). Além disso, a BahiaSat implementa um processo de reestruturação interna e passa a se chamar NET, usando a chancela de uma marca nacional que deixaria de ser gerida pelas políticas de marketing da Rede Bahia.

Tabela 12

Quadro resumo das empresas da 2ª fase	
Empresa	Ramo de Atuação
TV Bahia	TV aberta
TV Santa Cruz	TV aberta
TV Sudoeste	TV aberta
TV Norte	TV aberta
TV Oeste	TV aberta
TV Subaé	TV aberta
Globo FM	Radiodifusão
102 FM Sul	Radiodifusão
Jornal Correio da Bahia	Mídia impressa (jornal)
Gráfica Santa Helena	Mídia impressa (gráfica)

Bahia Cinema & Vídeo	Produtora de vídeo
Construtora Santa Helena	Construção civil
NET	TV por assinatura
TV Salvador	TV por assinatura
Tropical Sat	Radiodifusão
Bahia Discos	Produção de discos
Bahia Edições Musicais	Editora de direitos autorais
iContent	Entretenimento e geração de conteúdo
iLimit	Negócios com tecnologia internet
Pronto Logística	Entrega de grandes volumes
Pronto Express	Entrega de pequenos volumes
Varig Log (franquia master para o Estado da Bahia)	Entrega de pequenos volumes com transporte aéreo
TOTAL	22 empresas

8.2.3 3ª Fase

A 3ª fase não se caracteriza pela existência de grandes mudanças nas empresas, mas por algumas pequenas redefinições estratégicas quanto às suas identidades e formas de atuação. As mudanças mais significativas dizem respeito à mudança de nome da TV Norte, que passou a se chamar TV São Francisco, o fechamento definitivo da Bahia Cinema & Vídeo e da unificação da Pronto Logística e da Pronto Express em apenas uma empresa – a Pronto Logística. Esta unificação se deveu à conclusão de que não haveria sentido em manter duas empresas diferentes que possuíssem atuações concorrentes em um mercado tão semelhante. A unificação diminuiu os custos operacionais e concentrou os esforços da empresa em um mercado mais amplo, porém mais abrangente e bem definido.

Tabela 13

Quadro resumo das empresas da 3ª fase	
Empresa	Ramo de Atuação
TV Bahia	TV aberta
TV Santa Cruz	TV aberta
TV Sudoeste	TV aberta
TV São Francisco	TV aberta
TV Oeste	TV aberta
TV Subaé	TV aberta
Globo FM	Rádiodifusão
102 FM Sul	Rádiodifusão
Jornal Correio da Bahia	Mídia impressa (jornal)
Gráfica Santa Helena	Mídia impressa (gráfica)
Construtora Santa Helena	Construção civil
NET	TV por assinatura
TV Salvador	TV por assinatura
Tropical Sat	Rádiodifusão
Bahia Discos	Produção de discos
Bahia Edições Musicais	Editores de direitos autorais
iContent	Entretenimento e geração de conteúdo
iLimit	Negócios com tecnologia internet
Pronto Logística	Entrega de pequenos e grandes volumes

Varig Log (franquia master para o Estado da Bahia)	Entrega de pequenos volumes com transporte aéreo
TOTAL	20 empresas

8.3 Roteiro da entrevista

O roteiro abaixo foi utilizado em todas as entrevistas realizadas neste trabalho, sendo utilizado em todos os encontros com os principais gestores da Rede Bahia. Ainda que a ordem não tenha sido cumprida de forma rigorosa (devido à dinâmica da própria entrevista), todas as perguntas foram feitas a todos os entrevistados.

1. Para qual organização você trabalha ?
2. Qual o desenho atual da Rede Bahia ?
3. Quais os fatores que explicam a formação da Rede Bahia ?
4. Qual empresa do grupo iniciou esse processo ? Por que ?
5. Quais os principais ganhos obtidos com a formação da rede ? Houve perdas ?
6. Esses ganhos estão concentrados nas áreas meio ou nas áreas fim das empresas ?
7. Você considera que a formação da rede foi positiva para o grupo ? Por que ?
8. Você considera que a formação da rede foi positiva para a sua empresa ? Por que ?
9. Você concorda com o atual arranjo da rede ?
10. Você considera a Rede Bahia uma organização em rede ? Por que ?
11. Qual o nível de independência entre as empresas ? Que tipos de decisões podem ser tomadas individualmente e quais devem ser tomadas coletivamente ?
12. Existem núcleos distintos dentro da organização ? Em caso positivo, por que ? O que teria causado a existência desses núcleos ? Quais as suas conseqüências ?
13. Quais os próximos desafios da Rede Bahia ? O que falta ser consolidado ? Quais devem ser os próximos investimentos ?

8.4 Organograma atual da rede