

# A EMPRESA EM REDE: UM ESPAÇO ALARGADO PARA A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

THE NETWORK ENTERPRISE:  
AN EXTENDED SPACE FOR THE REORGANIZATION OF WORK

---

Roberto Tadeu Ramos Morais<sup>1</sup>  
José Eduardo Zdanowicz<sup>2</sup>

**RESUMO:** Os padrões de produção e organização de pessoas e empresas, sobretudo nos últimos trinta anos, sofreram uma grande transformação. A ideia da empresa em rede de conhecimentos consiste na divisão do trabalho entre áreas, departamentos, diretorias e empresas, clientes e fornecedores, que se especializam em determinadas fases da cadeia produtiva e marketing do produto. Muitos enxergam, nesse tipo de organização, a possibilidade real de reestruturação produtiva, reorganização do trabalho e vantagem competitiva. Entretanto, o modelo traz consigo alguns problemas sociais e éticos na transformação dos padrões de produção e marketing. Este artigo procura analisar a empresa em rede sobre a perspectiva de diversos autores e relacionar as principais vantagens da reorganização do trabalho nesse modelo. Como método, utilizou-se a pesquisa bibliográfica em artigos e livros-texto nacionais e internacionais. Verifica-se que a empresa em rede caminha para se tornar um modelo predominante em todos os negócios de sucesso globalizados.

**Palavras-chave:** Autogerenciamento. Redes. Rede de conhecimento. Reestruturação produtiva. Reorganização do trabalho.

**ABSTRACT:** The patterns of production and organization of people and businesses, especially in the last thirty years, underwent a major transformation. The idea of network enterprise of knowledge is the division of labor between areas, departments, boards and corporate customers and suppliers who specialize in certain phases of the production chain and marketing. Many argue that this type of organization the real possibility of productive restructuring, reorganization of work and competitive advantage. However, the model brings with it social and ethical problems in transformation patterns of production and marketing. This paper analyzes the company network from the perspective of several authors and list the main advantages of the reorganization of work in this model. As a method used to bibliographical research articles and textbooks nationally and internationally. It appears that the network enterprise way to becoming a dominant model in all successful businesses globalized.

**Keywords:** Self-management. Networks. Knowledge network. Restructuring process. Reorganization of work.

<sup>1</sup> Doutorando em Desenvolvimento Regional (UNISC) - Vice-diretor de Pesquisa e Pós-graduação das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. *E-mail:* robertoadm@faccat.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração (UNB) - Professor das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. *E-mail:* profeduardoz@hotmail.com.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos, os padrões de produção e de organização sofreram uma enorme transformação. Os autores não chegam ao consenso acerca da natureza dessas transformações. Para Castells (1999), está a emergir uma nova era pós-taylorista-fordista com uma reestruturação do capitalismo caracterizável, sobretudo pela transição do industrialismo para o informacionalismo, baseado no conhecimento e na utilização de tecnologias avançadas.

A grande empresa, orientada para a produção em massa de produtos estandardizados com ganhos de produtividade obtidos por economias de escala num contexto organizacional hierarquizado e rígido, dá lugar a empresas de dimensões mais reduzidas, orientadas para a produção em grande volume em um contexto organizacional flexível.

Entretanto, as empresas ainda não conseguiram romper com o modelo taylorista-fordista, uma vez que, apesar das mudanças tecnológicas e organizacionais, ainda não houve uma ruptura com os princípios que fundamentam o modelo, nem no conteúdo das relações sociais do trabalho (KOVÁCS, 2001).

Por outro lado, partindo do princípio de que as transformações são reais e profundas, está-se a assistir a uma diversificação das configurações organizacionais em sua natureza econômica e social e, também, política. Richta (1971), Bell (1976) Nora e Minc (1978), citados por Dantas (1999), apontaram nessa direção. Eles sustentaram “[...] estar o capitalismo evoluindo para um regime de produção baseado na ciência e na tecnologia” (DANTAS, 1999, p. 216).

Em decorrência desse cenário, começa-se a perceber também, na esteira dessas transformações, mudanças fundamentais nas relações e nas práticas do trabalho nas quais existe a preocupação das empresas de se ajustarem às exigências mundiais. Essas mudanças trazem significativas implicações nos processos produtivos e condicionam as empresas a adotarem novas estratégias. Entre essas estratégias, encontra-se a formação de redes entre empresas, isto é, uma nova arquitetura organizacional sustentada na formação de relacionamento dentro da organização que pretende lhe garantir a sobrevivência e a competitividade.

Acresce-se que a contribuição geral proporcionada pelas redes de conhecimento é visível, pois há completo comprometimento da equipe na empresa. No plano organizacional, as redes de empresas conquistam vantagens competitivas entre si, à medida que ocorre a troca mútua de conhecimentos entre as diversas

áreas e os departamentos, bem como a convergência cultural entre as pessoas.

A diversidade de conhecimento técnico auxilia para o enriquecimento das informações e para o processo de tomada de decisão, além de manter as equipes unidas, motivadas e ligadas no foco de sua atividade.

Para fomentar este artigo, estudou-se o conceito de redes de empresas nas perspectivas, especialmente, de Grandori e Soda (1995), Porter (1998), Kovács (2001) e Zaccarelli *et al.* (2008), bem como artigos e livros-texto nacionais e internacionais que tratam da questão. Assim, busca-se sintetizar o estado da arte da área, isto é, como a literatura clássica e as mais recentes tratam do tema.

A metodologia empregada contempla uma pesquisa qualitativa com estudo exploratório no que tange ao levantamento bibliográfico.

## 1 DO TAYLORISMO AO VOLVISMO

O modelo taylorista-fordista foi encarado e aceito como padrão de modernização pelas empresas até meados dos anos 60. As principais características desse modelo, como divisão do trabalho, especialização, tempo-padrão, divisão dicotômica entre decisão e controle, centralização das decisões, rotinas predefinidas, entre outras, consideram a empresa um espaço quantificável e controlável semelhante a uma máquina.

O trabalho dentro das fábricas exigia horários rígidos, tarefas repetitivas, máximo controle e nenhuma flexibilidade. A sociedade conheceu a mais profunda transformação da sua história. A produção artesanal deu lugar à produção em massa; a sociedade rural deu lugar à urbana e o humanismo cedeu ao racionalismo (WOOD JR., 1995). O processo fatal da racionalização, que faz da empresa um local em que não há lugar para a subjetividade, a criatividade e a satisfação pessoal e profissional da grande maioria das pessoas.

Portanto, o início do ciclo de produção capitalista caracterizou-se fundamentalmente pela separação do trabalhador dos meios de produção. O modelo taylorista-fordista foi objeto de uma forte contestação social.

Na década de 1970, o Japão passa a desafiar a liderança industrial dos Estados Unidos e da Europa Ocidental, atingindo posições dominantes em muitos setores de atividades, com recordes de produtividade e com forte presença no mercado mundial. O sucesso

das empresas japonesas não advém do seu nível tecnológico superior, mas do seu modelo de organização humanístico e de melhoria nas condições de trabalho (KOVÁCS, 2001).

Nasce o sistema Toyota de produção - ou produção flexível. Para Castells (1999, p. 212), “Sistemas flexíveis de produção em grande volume, geralmente ligados a uma situação de demanda crescente de determinado produto, coordenam grande volume de produção, permitindo economias de escala e sistemas de produção personalizada reprogramável, captando economias de escopo”. Trabalhando na reformulação da linha de produção e premidas pelas limitações ambientais, as empresas japonesas desenvolveram uma série de inovações técnicas que possibilitavam uma drástica redução no tempo necessário para alteração dos equipamentos de montagem, obtendo, assim, flexibilidade do produto e do processo.

King (1989) afirma que, em uma visão mais ampla, o toyotismo nada mais é do que uma evolução do fordismo. Isso equivale a dizer que o sistema estaria exposto às mesmas contradições básicas de seu antecessor (WOOD JR., 1995). De acordo com o autor, a vantagem competitiva do toyotismo, na comparação com o fordismo, seria uma maior adaptabilidade às condições ambientais. Adaptabilidade que está se aproximando de um limite de ruptura.

O modelo mecanicista enfocava a organização apoiada em pontos definidos de rigidez e resistência (sistema fechado). O modelo organicista integra a organização ao ambiente, é flexível e motivador (sistema aberto). No modelo organicista, “[...] as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades” (MORGAN, 1996, p. 43).

Drucker (1988) destaca a vinda da nova organização. Ele prevê estruturas mais simples, menor número de níveis hierárquicos, utilização em larga escala da informática, alta flexibilidade e uma nova organização do trabalho. Castells (1999, p. 214) corrobora com a previsão de Drucker, ao afirmar que “[...] estamos, sem dúvida, observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico: o sistema de ‘funcionários e linha’ de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro da empresa”.

Portanto, é nessa perspectiva que se sustenta uma abordagem mais contextualizada para análise de novos fenômenos organizacionais e, especificamente, para o estudo de um novo modelo organizacional denominado de rede de empresas.

## 2 NOVO MODELO ORGANIZACIONAL: REDE DE EMPRESAS

Uma das novas tendências que vem se solidificando no processo de reestruturação industrial é a formação de redes de conhecimento entre as empresas clientes e fornecedores. Para melhor entendimento do tema, é necessário definir o que sejam as redes. O termo tem sua origem na Geografia. Curien (1988), citado por Santos (1996, p. 209), afirma que a rede retrata:

[...] toda infraestrutura, permitindo o transporte de matéria, de energia ou de informações, e que se inscreve sobre um território onde se caracteriza pela topologia dos seus pontos de acesso ou pontos terminais, seus arcos de transmissão, seus nós de bifurcação ou de comunicação.

Essa é considerada a matriz que leva em conta o seu aspecto, a sua realidade material. Por outro lado, a rede é também social e política “[...] pelas pessoas, mensagens, valores que a frequentam” (SANTOS, 1996, p. 209). Trata-se, segundo Zaccarelli (2008), de uma perspectiva sociológica cuja abordagem é a preocupação com as consequências que rede traz para a sociedade.

Para o presente estudo, um dos conceitos utilizados será o de Ribault, Martinet e Lebidois (1995), em que a rede entre empresas é um modo de agrupamento destinado a favorecer a atividade de cada uma delas, sem que tenham forçosamente laços financeiros entre si. Complementam Olave e Amato Neto (2001, p. 293): “As empresas em rede complementam-se uma às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade [...]”.

As redes entre empresas são impulsionadas por um processo descentralizador, multiplicador dos centros decisórios, sem que ocorra a perda da visão do todo interconectado. Por meio das redes, as pequenas e as médias empresas tornam-se mais fortes, sem perder a identidade e a autonomia. Isso é possível mediante alianças e parcerias, combinando-se competências, necessidades, recursos e vocações.

Segundo Mattos (2011), o símbolo mundial dessa estratégia é a Toyota, que mantém uma rede de comunicação que a interliga com seus clientes de carteirinha. A Bauducco estabeleceu parcerias com a americana Mars, fábrica de chocolates, e com a suíça Wander, para lançamento de novos biscoitos no mercado em que cada cliente investe e recebe

50% dos resultados da corporação virtual. Outro caso bastante conhecido foi a Promon, que, de uma empresa de engenharia, transformou-se numa parceira de corporações virtuais, como a Northern Telecom do Canadá, na área de telecomunicações, com a Hughes, no setor de telecomunicações via satélite. Ainda é possível destacar o caso da Nike, que subcontrata empresas para atividades como manufatura, distribuição e transporte, mantendo apenas as funções de *design* e *marketing*.

Nessa mesma ótica, Mattos (2001) destaca que a Marcopolo, no Rio Grande do Sul, é considerada a maior montadora de carrocerias de ônibus do Brasil, estruturada, desde 1988, seu processo produtivo constituiu-se em células de manufaturas, em vez de linhas de produção contínua.

Papel preponderante nesse modelo cabe à tecnologia de informação, pois possibilita uma eficiente, competente e flexível coordenação e divisão de tarefas entre as empresas dessa rede.

O fenômeno não é novo tampouco exclusivo das nações desenvolvidas, como se pode observar, apresentando-se nos países recentemente industrializados do Sudeste Asiático e da América Latina (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

A organização industrial passa por mudanças desde os anos de 1970. Houve, por exemplo, a criação dos distritos industriais da chamada “terceira Itália”; os sistemas produtivos locais na França, na Alemanha; o Vale do Silício, nos EUA, e as redes de empresas no Japão, na Coreia e no Taiwan (PUTNAM, 2002; OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Castells (1999, p. 218) já anunciava o fenômeno ao dizer que “[...] à medida que Hong Kong prosperava, muitas das empresas de pequeno porte fundiram-se, fizeram novos financiamentos e cresceram, às vezes, ligando-se a grandes lojas de departamentos ou fabricantes europeus e norte-americanos para produzir em seu nome”. Em síntese, ganharam escala e competitividade no seu negócio.

Portanto, a rede entre empresas pode emergir de uma cooperação entre pequenas e médias empresas (PMES), de subcontratação de PMES por parte das grandes empresas, da descentralização das atividades das grandes empresas em unidades quase autônomas e ainda do estabelecimento de alianças estratégicas.

A cidade tem papel preponderante nessa configuração. É através dela que os movimentos perpassam, os fluxos se intensificam, os ‘nós’ da rede são construídos, a integração territorial e de mercados se fortalece, possibilitando a quebra de barreiras físicas e dos obstáculos à circulação de mercadorias, matérias-primas e de capitais (DIAS, 1995).

É nas cidades que se materializam a distribuição, a circulação e a troca de mercadorias e são, também, o *locus* da produção e da circulação; configuram-se como mercadorias e atividades de apoio à produção (CARLOS, 1999).

Assim, as empresas escolhem a localização em uma área para fazer parcerias, dada a existência de um aglomerado de firmas, de mão de obra qualificada e infraestrutura básica -, principalmente, a tecnologia da informação que permita a rápida e eficiente comunicação e a transmissão de dados entre empresas.

O trabalho em rede entre empresas visa à conquista de novos mercados, à qualificação de produtos e à divisão de riscos entre as partes. Enfim, quando se trabalha em rede, significa que não há um chefe e, sim, uma vontade coletiva em realizar os objetivos e as metas comuns, pois cada empresa da rede depende da outra empresa, logo, todas pertencem à cadeia do produto.

Ao se avançar no tema, a literatura aponta para uma tipologia de redes entre empresas através de autores como Powel (1990), Grandori e Soda (1995) e Porter (1998).

Segundo Powel (1990), as redes podem ser: a) associação de empresas especializadas, cada qual com perícia e flexibilidade em uma particular etapa ou um tipo de produção; b) redes de pequenas empresas em zonas específicas, o agrupamento se dá de acordo com seus produtos, dando origem a distritos industriais cuja característica principal são os acordos colaborativos.

Já Grandori e Soda (1995) propõem o que se convencionou chamar de redes interempresariais. Nesse caso, as redes são classificadas em sociais, burocráticas e proprietárias, de acordo com seu grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação. As redes sociais “São redes em que o relacionamento dos integrantes não é redigido por nenhum tipo de contrato formalizado”; as redes burocráticas “São caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros”; e, finalmente, as redes proprietárias que “Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas” (OLAVE, NETO AMATO, 2001, p. 296).

Já a discussão sobre *clusters*, segundo Zaccarelli e Kwasnicka (2007), pode ser creditada ao economista Marshall (1890), que apresenta as classes de economia interna e externa no contexto da organização industrial. Na economia externa, “[...] referem-se

ao contexto do desenvolvimento da indústria como um todo, o que pode ser alcançado pela aglomeração ou concentração geográfica de empresas de porte reduzido em um mesmo ramo industrial” (ZACCARELLI e KWASNICKA, 2007, p. 3).

Nos anos 1990, Porter (1998) apresentou o conceito de *cluster*. Trata-se de uma concentração setorial e geográfica de empresas caracterizada pelo ganho de eficiência coletiva. Para que a formação do *cluster* se consolide, é necessário que os aspectos setorial e geográfico estejam concentrados, porém não são suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros.

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 5) apontavam para a conclusão da pesquisa desenvolvida por Porter ao discorrerem: “[...] a concentração geográfica dos negócios para produzir determinado produto está associada à vantagem competitiva para as respectivas cidades, atestada pelo seu sucesso na competição mundial”.

Percebe-se que ambas as abordagens (Marshall e Porter) produzem uma relação de complementaridade em destaque para a posição geográfica da cidade no cenário econômico.

Campo fértil, nos últimos tempos, para discussões teóricas e evidências, os *clusters* e as redes entre empresas passam a ter papel preponderante na estratégia organizacional. Nesse sentido, Boaventura (2006) já apontava as redes entre empresas como tópico estratégico no âmbito organizacional em virtude do imperativo da competitividade.

Nesse novo modelo organizacional - redes de empresas -, há uma grande variedade de situações que dão origem a novos arranjos na reorganização do trabalho, os quais necessitam ser estudados e analisados para melhor compreensão, a fim de que a discussão não se concentre apenas no binômio economia-mercado.

### 3 A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

As grandes transformações de conteúdo e forma são discutidas no texto, conferindo às empresas uma enorme capacidade de adaptação e de antecipação às mudanças. Entretanto, para responder a essa nova demanda, é importante mudar rapidamente, se for necessário, não apenas produtos, processos e mercados, mas, sobretudo, estruturas, trabalho e pessoas.

O trabalho em rede é uma forma inteligente de multiplicar o conhecimento e a informação tanto interna como externamente à organização. A principal

contribuição da empresa, ao trabalhar em rede, é gerar riqueza a todos os envolvidos no processo, conferir um diferencial tecnológico inovador, tornando os elos da cadeia fortes e seguros.

Isso diz respeito aos aspectos culturais da organização cujos interesses são as pessoas e a própria empresa (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999). Tradicionalmente, impera a perspectiva tecnicista, que ignora a integração que passa pela partilha de valores, normas e objetivos, pelo sentimento de pertença e de identidade, pela melhoria da comunicação, da participação e da cooperação.

Nas palavras de Kovács (2001, p. 46-47):

Essa revolução consiste na passagem da estrutura piramidal para uma estrutura em rede, da organização rígida e hierárquica para a organização descentralizada, de saberes especializados e fragmentados para saberes mais amplos, das relações de trabalho conflitantes para relações de cooperação assentes no primado da confiança e na maior participação dos trabalhadores, da cultura de empresa para uma cultura cosmopolita, da ênfase na procura da eficiência à ênfase na procura da flexibilidade.

Para o alcance desse novo modelo regido por novos princípios de organização, a mola mestra são as renovadas dimensões do desempenho humano coletivo, tais como: a cooperação, a tomada de decisão e o poder, a comunicação, o aprendizado e o compromisso com o longo prazo.

A crise do Capitalismo e a reestruturação das relações sociais e técnicas de produção estão na base da reflexão sobre a necessidade de um novo modelo de gestão associativo e autogestionário.

Como regra geral, as pessoas buscam individualmente uma saída para suas dificuldades. Sendo uma forma de relação social, a cooperação proporciona uma situação problemática favorável ao desenvolvimento intelectual e moral dos envolvidos, fator que se reverte sobre a forma da reprodução da relação inicial, alterando-a qualitativamente.

Portanto, o novo modelo terá que se sustentar em um estilo de autogestão participativo, interativo e motivador, capaz de enfrentar a diversidade, o imprevisto e as perturbações (KOVÁCS, 2001).

O modelo tecnicista valorizava a hierarquia. Para a melhor reorganização do trabalho, é indispensável a repartição da influência em matéria de tomada de decisão. “A influência tende a ter por base a informação e a competência, mais do que a posição hierárquica” (KOVÁCS, 2001, p. 47). Com informações



difundidas (gestão participativa), o componente 'poder' fica diluído e o indivíduo deixa de ter restrição às suas inserções nos processos de produção. "A produtividade de cada um e das equipes poderá contar com o intangível discernimento decisório das pessoas" (PASSOS, 1999, p. 73). Assim, o trabalhador passa a participar das decisões relativas à produção pela organização do trabalho e das reuniões dos grupos de trabalho para discussão de problemas e busca de melhoria dos processos internos e externos.

Um dos desafios encontrados pelas empresas hoje concerne à busca por uma melhor comunicação. Dentro desse aspecto, a questão da comunicação passa a ser entendida no interior de uma totalidade, ou seja, o homem não trabalha sem usar a sua linguagem. Um dos primeiros autores a vislumbrar o alargamento das possibilidades comunicativas do trabalhador no chão de fábrica foi Zarifian (1996). No ensaio, Zarifian entende que o operário estaria recuperando o "direito de comunicar" na medida em que passa a assumir responsabilidades decisórias sobre atividades nos postos de trabalho e no coletivo fabril. Surge, então, um novo ciclo da comunicação produtiva, conforme proposto por Harvey (1996). Segundo Dantas (1999, p. 252):

A informação gerada e registrada pelo 'grupo central' será transferida para os círculos de trabalho redundante, especialmente situados em qualquer lugar do mundo onde os seus custos sejam mais 'competitivos', ou onde estejam, no caso das vendas, o mais próximo possível dos consumidores finais.

Para Zarifian (1996), Harvey (1996) e Dantas (1999), trata-se de um novo ciclo que se inicia no processo comunicacional nas redes entre empresas.

O próximo princípio que se anuncia com o modelo é o da aprendizagem contínua, tanto individual, como coletiva. As empresas em redes, em geral, criam incentivos para a aprendizagem com uma perspectiva que associa as tecnologias flexíveis com as competências humanas a partir de uma organização descentralizada e participativa. A reorganização do trabalho deixa espaço para o saber, a criatividade e a iniciativa dos indivíduos e dos grupos. Senge *et al.* (2000, p. 333) dizem que "O processo de aprender a aprender coletivamente não é familiar. Nada tem a ver com o 'aprendizado escolar' de memorizar detalhes a serem reproduzidos em testes". Ou seja, as equipes deverão implantar suas próprias regras básicas de aprendizado, sem que se tornem tão dominantes a ponto de anular os propósitos do aprendizado da equipe.

O trabalho em rede é fundamental para a autogestão empresarial, pois visa a alcançar os melhores resultados econômicos e financeiros para todos os parceiros, de forma rápida, segura e confiável. É, sem dúvida, um desafio consegui-lo no todo, pois implica gerir conhecimentos, ideias e culturas das empresas e das pessoas, para tornar um processo ágil e permanente, mas que seja também eficaz, eficiente e efetivo, mediante a quebra de paradigmas.

Nesses termos, o compromisso deve ser firmado para o longo prazo entre dirigentes e colaboradores. O trabalho em rede pressupõe, na sua essência, dar e saber ter liberdade, responsabilidade e limite de cada parceiro. Por outro lado, o processo exige competência, lealdade e empenho no alcance dos objetivos da empresa em troca de estabilidade de emprego e de partilha de resultados econômicos. Portanto, o bom funcionamento da rede requer que "[...] as relações de interdependência sejam suficientemente fortes para criar um sentimento de pertença e de destinos ligados, bem como um equilíbrio de poderes" (KOVÁCS, 2001, p. 54).

Depreende-se que é importante ressaltar que deve haver uma relação de confiança, considerando-se que essas empresas interagem não apenas nos negócios, mas também nos quesitos sociais e comportamentais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora seja difícil extrair conclusões objetivas de uma temática em que se propõe uma análise extensa e complexa, a leitura proposta destaca quatro ideias essenciais.

A primeira é que as redes de subcontratação podem não constituir ruptura com o modelo taylorista, quando um conjunto de empresas de pequeno porte se encontra submetido a uma empresa centralizada ou a algumas empresas centrais. Nesse caso, segundo Kovács (2001), concentrariam as áreas e as funções estratégicas; e o trabalho qualificado ficaria organizado de conformidade com o modelo pós-taylorista.

A segunda conclusão é de que, apesar de o novo modelo institucionalizar a participação, as principais decisões permanecem prerrogativas dos patrões (KOVÁCS, 2001). Essa tendência pode levar ao enfraquecimento da parceria social e para a individualização das relações de trabalho.

Em um contexto de desregulação e de intensa concorrência, a redução de custos ganha importância (ZACCARELLI e KWASNICKA, 2007). Haverá, então, a redução do número de empregos, a procura do recurso

humano mais qualificado ao preço mais baixo, o aumento das formas instáveis de emprego etc.

A quarta conclusão é de que o autogerenciamento e a capacidade de controle dependem da posição que as empresas ocupam na cadeia produtiva da rede. Isso será alcançado desde que funcione a lógica da cooperação e da autonomia ligada a uma divisão de trabalho equilibrada entre as empresas que compuserem a rede. Para Zaccarelli *et al.* (2008), haverá um diferencial competitivo decorrente de transferências e do desenvolvimento compartilhado de competências.

Pode-se verificar que há algumas ambiguidades no processo de reorganização do trabalho das empresas em rede, mas é fundamental a mudança de atitude para implementar o trabalho em rede na empresa e entre as empresas. Para isso ocorrer, deve haver compreensão, entendimento e conhecimento entre os parceiros internos e externos.

Ainda merece atenção a ênfase na crescente reestruturação produtiva que gera a formação de novos arranjos entre empresas, em especial, as redes de pequenas empresas. Destarte toda a controvérsia, trata-se de um caminho plausível para o desenvolvimento dessas empresas, uma vez que lhes possibilita melhor competitividade em uma economia globalizada. As trocas de competências, conhecimentos e habilidades são mais prováveis de ocorrerem nas redes, e essa é mais uma justificativa para sua criação. As redes criam incentivos para a aprendizagem e a disseminação da informação, tornando ideias em ação rapidamente (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Em síntese, na rede, a informação deve ser imediatamente compartilhada, a estrutura organizacional torna-se horizontal, com autonomia e cooperação, em que os valores individuais são minimizados e o coletivo passa a ser o grande responsável pelos resultados obtidos, mediante a justa e correta remuneração de todos, pois assim se renova e consolida-se o elo da corrente de parcerias. Coloca-se, por conseguinte, a necessidade de se refletir sobre a temática.

## REFERÊNCIAS:

BOAVENTURA, João Mauricio Gama. **Rede de negócios: tópicos em estratégias**. São Paulo, SP: Saint Paul, 2006.

CARLOS, Ana Fani A. **A cidade**. São Paulo, SP: Contexto, 1999.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

DANTAS, Marcos. Capitalismo na era das redes: trabalho, informação e valor no ciclo da comunicação produtiva. In: LASTRES, Helena M. M. e ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

DIAS, Leila Christina. Redes: emergência e organização. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo César da Costa Gomes; CORRÊA, Roberto Lobato (Org.). **Geografia: conceitos e temas**. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 1995.

DRUCKER, Peter. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, Boston, US, v. 68, n. 6, p. 45-53, jan./feb. 1988.

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

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1996.

KING, Bob. **Hoshin planning: the development approach**. EUA: Goal/CPC, 1989.

KOVÁCS, Ilona. Empresa flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: PEREIRA, Antônio Garcia Pereira et al. (Org.). **Globalização: novos rumos no mundo do trabalho**. Florianópolis, SC: Editora da UFSC, SOCIUS, 2001.

MATTOS, Ruy de A. **Empresa em rede e redes empresariais: a estratégia empresarial para o terceiro milênio**. Disponível em: <<http://www.emco.com.br>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

OLAVE, Maria Elena León; NETO AMATO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, M. M. Helena; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

PORTER, Michael. Clusters and the economics of competition. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1998.

POWEL, W. Neither market for hierarchy network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2002.

RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. **Coleção gestão & inovação**. Lisboa, PT: Publicações Dom Quixote, 1995.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. São Paulo, SP: Hucitec, 1996.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora, 2000.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista et al. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_; KWASNICKA, Eunice Lacava. A competitividade e racionalidade de um *cluster* industrial. In: **Revista de Administração UNIMEP**, v. 4, n. 2, mai./ago. 2006.

ZARIFIAN, Philepe. **Travail et communication**. Paris, FR: Presses Universitaires de France, 1996.