

FIALHO, Joaquim; DA SILVA, Carlos Alberto; SARAGOÇA, José (Enero/Julio 2011). Dinâmicas organizacionais na formação profissional. Uma abordagem da rede de cooperação. *Edusk – Revista Monográfica de Educación Skepsis*, n. 2 – Formación Profesional. Vol. II. Claves para la formación profesional. São Paulo: skepsis.org. pp. 873-918

url: < <http://www.editorialskepsis.org/site/edusk> > [ISSN 2177-9163]

## RESUMO

Este artigo resulta dum trabalho de investigação realizado entre os anos de 2004 e 2007, na região Alentejo (Portugal). Com o recurso à metodologia de análise de redes sociais, a equipa de investigação procurou identificar as dinâmicas de cooperação que se estabeleceram entre as organizações que desenvolvem acções de formação profissional neste território. Sendo uma região prioritária em termos de aplicação de Fundos Estruturais da União Europeia, a equipa de investigação procurou identificar as lógicas de partilha de recursos, a definição de estratégias de formação e, por último, o posicionamento dos actores na rede.

**PALAVRAS-CHAVE:** análise de redes sociais, cooperação, estratégia, formação profissional, qualificação

## ABSTRACT

This article results from a research project conducted between 2004 and 2007 in the Alentejo region (Portugal). With the use of the methodology of social network analysis, the research team sought to identify the dynamics of cooperation established between the organizations that develop vocational training in this area. As a priority area in terms of implementation of European Union Structural Funds, the research team sought to identify the logic of sharing resources, developing strategies for training and, finally, the positioning of the actors in the network.

**KEY-WORDS:** social network analysis, cooperation, strategy, training, qualification



**DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.  
UMA ABORDAGEM DA REDE DE COOPERAÇÃO.**

**ORGANISATIONAL DYNAMICS OF THE VOCATION EDUCATION AND  
TRAINING. A COOPERATION NETWORK APPROACH.**

Joaquim Fialho<sup>1</sup>

Carlos Alberto da Silva<sup>2</sup>

José Saragoça<sup>3</sup>

**INTRODUÇÃO**

A precisão do conceito de rede é complexa e exposta a alguma confusão de sentidos e contra sentidos. A vasta e dispersa literatura internacional sobre o tema deixa em aberto uma série de enfoques sobre o estudo das redes.

*Comummente, o termo «rede» é para uma estrutura de laços entre actores de um sistema social. Estes actores podem ser papéis, indivíduos, organizações, sectores ou estados-nação. Os seus laços podem basear-se na conversação, afecto, amizade, parentesco,*

---

<sup>1</sup> Doutorado em Sociologia, Professor Auxiliar na Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais – Departamento de Sociologia. ([joaquim.fialho@gmail.com](mailto:joaquim.fialho@gmail.com))

<sup>2</sup> Doutorado em Sociologia, Professor Auxiliar com Agregação na Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais – Departamento de Sociologia. Director do Departamento de Sociologia. ([casilva@uevora.pt](mailto:casilva@uevora.pt))

<sup>3</sup> Licenciatura e Mestrado em Sociologia e a preparar provas de Doutoramento em Sociologia. Assistente na Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais – Departamento de Sociologia ([jsaragoca@uevora.pt](mailto:jsaragoca@uevora.pt))



*autoridade, troca económica, troca de informação ou qualquer outra coisa que constitua a base de uma relação.*<sup>4</sup>

Acrescenta NOHRIA que as perspectivas de redes e consequente aplicação no estudo das organizações pelos diferentes autores, partem comumente do postulado que as organizações se contextualizam e ancoram em redes sociais e devem ser investigadas enquanto tal. Uma rede social é, por inerência, um conjunto de pessoas, organizações, etc., que se encontram ligadas entre si através dum conjunto de relações sociais de tipo específico. Nesta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser estudada e compreendida relativamente às suas redes múltiplas de relações internas e externas. Neste quadro, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características particulares das redes

Uma rede organizacional pode ser entendida como uma estrutura organizacional, na qual participam empresas que, por consequência de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira não apresentam condições de sobrevivência e/ou desenvolvimento. Estas estruturas são constituídas por uma estrutura de células, cuja composição é pautada por ausência de rigor mas, cujo funcionamento das actividades produz mais valias para as partes. Entre alguns dos exemplos, encontram-se as simples trocas de informações.

---

<sup>4</sup> NOHRIA, Nitin (1992): Is a network perspective a useful way of organizations? In: NHORIA,N.; ECCLES,R.G.; *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston. Harvard Business School Press. p. 288



Na investigação que sustenta este artigo, procurámos identificar as dinâmicas interorganizacionais das entidades formadoras, designadamente ao nível dos processos e formas de cooperação desenvolvidas pelas entidades que desenvolvem acções de formação profissional no Alentejo (Portugal).

## **1. REDES INTERORGANIZACIONAIS.**

### **ALGUMAS LINHAS TEÓRICAS.**

Nos nossos dias é impensável «olhar» para uma organização e abstrairmo-nos do seu contexto ou seja, olharmos para uma realidade composta por vários sistemas e, através dum subsistema, tentarmos compreender o todo. As redes interorganizacionais remetem-nos para um quadro conceptual em que para estudarmos uma organização, temos que ter em conta o nível de relações que esta estabelece com o meio.

Foi sobretudo a partir dos anos 70 que um número significativo de investigadores se começou a debruçar sobre o estudo das redes interorganizacionais. Desde aí, a análise de redes tem sido utilizada para o estudo das relações interorganizacionais, partindo do pressuposto que as organizações se formam como parte integrante duma rede de relações que cria constrangimentos e oportunidades à actividade organizacional, na qual a análise da estrutura das relações e do conhecimento do posicionamento duma organização possibilita a compreensão dos aspectos relacionados com o comportamento organizacional.



A lógica da dependência de recursos preconizada por PFEFFER e SALANCIK<sup>5</sup> tem servido, regra geral, para aplicação no estudo das redes interorganizacionais. Esta teoria parte da organização enquanto enquadrada num ambiente mais amplo e do qual depende para a aquisição de recursos indispensáveis para a sua sobrevivência (matéria-prima, recursos humanos, informação, capital, etc.) e, por outro lado, também «sofre» de algumas incertezas. Como consequência destas incertezas procura proteger a sua autonomia e, nalgumas situações, os constrangimentos são desfeitos através de múltiplos tipos de relações interorganizacionais gerando, conseqüentemente, uma estrutura colectiva que visa diminuir o grau de incerteza, ampliando ou auxiliando o acesso a recursos, como por exemplo o acesso a associações profissionais, *interlocking, directorships, joint ventures, etc.*

Na lógica da investigação, DAVIS e POWELL<sup>6</sup> reportam-se a três caminhos que podem ser seguidos no estudo das relações interorganizacionais:

- ▶ Formação e manutenção das redes. Aqui o enfoque assenta nas condições que as organizações formam e mantém laços contratuais ou de outro tipo. As relações pessoais assentes na amizade, lealdade, troca de favores assumem-se por diversas ocasiões como o sustentáculo das relações.

---

<sup>5</sup> PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978): *The external control of organizations*, Boston, Pitman.

<sup>6</sup> DAVIS, G.F.; POWELL, W.W. (1992): *Organization environment relations*, In. M.D.; L.M. Hough(org.s), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychology Press, vol III.



- ▶ Efeitos da rede na estrutura, ideologia e acção organizacional. Os estudos sobre os efeitos das redes interorganizacionais surgem numa dimensão mais reduzida. Contudo, alguns trabalhos nesta matéria têm procurado examinar os efeitos na difusão de estruturas e acções organizacionais, como por exemplo ao nível do comportamento filantrópico e no comportamento ideológico e político de grandes empresas.
- ▶ A consequência das redes para o desempenho organizacional. Estes estudos têm como enfoque a avaliação da rentabilidade e as hipóteses de sobrevivência das empresas de acordo com a sua posição na estrutura informal do seu sector.

O estudo das relações interorganizacionais na perspectiva da análise macro-organizacional pode ser entendido como um dos domínios teóricos com maior enfoque no quadro das ciências organizacionais.

Parece consensual que as relações interorganizacionais fomentam mecanismos e dinâmicas para o desenvolvimento interno e externo das organizações.

Presentemente o ambiente organizacional, bem como as estratégias para encarar as pressões ambientais, são temas que tem sido alvo de vários estudos. Factores ambientais como as tecnologias da informação, a gestão do conhecimento, a globalização, pressões sociais, questões ecológicas, a concorrência, entre outros têm sido amplamente estudados para minimização de factores de risco.

Estes relacionamentos e mudanças permitem às organizações a adopção necessária para continuar a sobreviver em ambientes cada

vez mais turbulentos, competitivos e em constante mutação. Nem sempre as organizações são capazes de se adequarem ao ambiente. Esta adequação pode depender do nível de pressão que é exercido sobre a organização e como esta responde.

Dado que as organizações se encontram inseridas num dado ambiente e exercem influência constante sobre elas, as questões ambientais são fundamentais no estudo das organizações. Assim, as questões associadas ao relacionamento interorganizacional são fundamentais para o estudo do ambiente.

Muitas das estratégias das organizações são construídas com base em variáveis contingenciais. Quanto maiores forem as pressões dessas variáveis, maiores serão as necessidades das organizações desenvolverem estratégias capazes de neutralizar as ameaças resultantes do ambiente.

O cenário actual de crescentes mudanças económicas, políticas e sociais tem desenvolvido a necessidade de serem revistas as configurações de forma a adequá-las ao actual ambiente turbulento e mutável. Um factor organizacional que parece ser modelado directamente pelas pressões ambientais é o relacionamento interorganizacional. Parece que algumas dessas variáveis contingenciais influenciam mais directamente os relacionamentos interorganizacionais. Por outro lado, as organizações constituem-se em múltiplas redes através das quais transmitem fluxos de bens e serviços, influências e informações.



Segundo ALDRICH e WHETTEN<sup>7</sup> o principal interesse dos teóricos que estudam as redes é descobrir caminhos para a criação dos limites de significação dos objectivos do agregado interorganizacional. Perceber as ligações e os relacionamentos entre os diversos subgrupos e a sua organização, bem como desta com o seu ambiente são algumas das principais questões para garantir oportunidades de sobrevivência no ambiente. Alguns desses relacionamentos vão para além de interacções meramente didácticas, com o estabelecimento de objectivos comuns, gerando organizações que não são somente autónomas, nem exclusivamente dependentes.

Nos períodos de estabilidade económica, as relações interorganizacionais tornam-se mais vulneráveis e frágeis, variando de acordo com a densidade organizacional dentro da situação ecológica. Neste quadro, autores como SCHMITZ e NADVI<sup>8</sup> referem que as relações interorganizacionais em redes proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, tal como sinergias colectivas desenvolvidas pela efectiva participação das empresas e, por sua vez, reforçam as hipóteses de sobrevivência e crescimento em ambientes em constante agitação.

Na lógica das redes interorganizacionais CORVELO *et al.*<sup>9</sup> referem que a organização em rede apresenta uma visão diferente de estratégia, pois abandona o paradigma da independência e incorpora

<sup>7</sup> ALDRICH, H.E; WHETTEN, D.A. (1984): *Organizations-sets, actions-sets, and networks: making the most of simplicity*. In Handbook of organizational design. New York: Oxford University Press.

<sup>8</sup> SCHMITZ, H; NADVI, K. (1999): *Clustering and industrialization: introduction*; World Development, v.27., nº9.

<sup>9</sup> CORVELO, Susana; MOREIRA, Pedro S.; CARVALHO, Paula (2001): *Redes interorganizacionais*, Lisboa, INOFOR.





o da interdependência. O princípio que sublinha a importância da auto-suficiência e da independência na gestão de uma base de bens e serviços, não se coaduna com uma economia em rede. Para os autores em causa, a interdependência encontra-se no cerne da economia em rede e reflecte-se quando um actor não pode controlar internamente todas as condições fundamentais para atingir um determinado resultado programado. Integrar uma rede na expectativa de obtenção de recursos, capacidades e competências distintivas e inovadoras está na base do esforço competitivo das organizações, independentemente da sua dimensão.

Numa perspectiva marcadamente simplista, podemos referir que as redes se encontram em todas as dimensões da vida social. Onde ocorram relacionamentos, aí estão as redes. Estas redes materializam-se em redes sociais, redes de pessoas, redes de empresas, redes de conhecimento, redes informáticas, redes de comunicações, redes que são geradas pelas mais diversas alianças.

O contributo de EBERS<sup>10</sup> para a abordagem das redes interorganizacionais vem sublinhar a construção dum conceito de rede interorganizacional a partir dum ponto de vista social assente em relacionamentos entre os actores. Na óptica de Ebers, uma rede interorganizacional materializa-se quando as organizações se encontram ligadas através de uma rede de relacionamentos. Assim, para o autor, as redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização, ou de administração de troca de

---

<sup>10</sup> EBERS, Mark (1999): *The formation of inter-organizational networks*, Nova York, Oxford University Press. E, também, EBERS, Mark (2002): *The formation of inter-organizational networks*, Nova York, Oxford University Press.



relacionamentos entre organizações. Apesar do trabalho em rede poder assumir várias formas, todas estas formas são caracterizadas pelo recurso à troca de relacionamentos entre um número limitado de organizações que detêm um controle residual dos seus recursos, ainda que periodicamente se juntem para decidir sobre a sua utilização

Por outro lado, o modelo sueco de HAKANSSON e JOHANSON<sup>11</sup> agrega a esta definição de redes interorganizacionais uma perspectiva mais «industrial», mais «estratégica» de rede, na qual esta se constitui não só a partir dos actores (empresas e instituições) e das relações entre eles mas, também a partir de recursos e actividades e das dependências entre eles.

Por conseguinte, sempre que nos reportamos à operacionalidade do conceito de rede é importante compreender o interrelacionamento entre três elementos/dimensões:

- ♦ Do ponto de vista económico a interdependência entre actividades e recursos controlados pelos actores, as suas motivações para essa partilha e os problemas e soluções que daí possam resultar;
- ♦ Do ponto de vista social, o relacionamento entre actores que controlam recursos e a abordagem desse relacionamento do ponto de vista cultural, organizacional e a sua relação de confiança;

---

<sup>11</sup> HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan (1989): No business is na island: the network concept of business strategy. *Sacandinavian Journal os Management*, vol, 5, n.3.



- ♦ Do ponto de vista estratégico o valor que é gerado pela participação na rede.<sup>12</sup>

Para os autores destas dimensões, a principal justificação para que tenham surgido outras formas de governança, como as redes interorganizacionais, é porque foi preciso conjugar a lógica dos custos de transacção com outras lógicas, como por exemplo as da aprendizagem, da inovação e da cooperação na busca da agregação de valor e obtenção de dividendos com estratégias que ultrapassam a simples redução de custos, independentemente da sua natureza. Para EBERS<sup>13</sup> a organização em rede afirma-se como uma forma superior à integração pelo mercado, isto porque permite reduzir custos de transacção. Corvelo *et al.* concluem que a rede funciona como um sistema privilegiado de criação e de agregação de valor, porque este é construído e gerado numa óptica em que não só se aproveitam economias de escala e variedade na produção, como também aproveita a maior prática face ao mercado que provém do conjunto de competências distintas que, não podendo ser fornecidas por cada um dos actores da rede individualmente, são-no de forma sinérgica isto é, em conjunto.

---

<sup>12</sup> Id., CORVELO, 2001.

<sup>13</sup> Id., EBERS, 1999.



## 1.1 O CAMPO DE INVESTIGAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Como tem sido referido ao longo deste artigo, as redes interorganizacionais são aplicadas, na teoria e na prática, para o estudo e compreensão duma multiplicidade de relações, facto este que nos permite reforçar a tese da noção de rede como algo de relativa abstracção. Na prática, o estudo das redes interorganizacionais tem sido desenvolvido fundamentalmente ao nível da sua aplicação a *joint ventures*, alianças estratégicas, distritos industriais, consórcios, redes sociais, etc.

Obviamente, este quadro apenas representa uma parte reduzida do verdadeiro cenário da produção teórica e prática sobre as redes interorganizacionais. Segundo EBERS e GRANDORI *o campo de investigação das redes é caracterizado por um elevado grau de heterogeneidade teórica e conceptual*.<sup>14</sup>

Entre os principais campos de investigação das redes interorganizacionais, Ebers e Grandori destacam quatro:

1. A perspectiva relacional para a formação de redes. Esta perspectiva estuda a natureza dos laços/vínculos que se estabelecem entre as organizações. Estes laços podem assumir-se a *nível institucional* ou *laços de carácter micro analítico*

---

<sup>14</sup> "The field of network research is characterized by a high degree of theoretical and conceptual heterogeneity." EBERS, Mark; GRANDORI, Anna (2002): *The forms, costs and development dynamics of inter-organizational networking*, IN: *The formation of inter-organizational networks*, Nova York, Oxford University Press. p. 285



(*nível transaccional*). Os primeiros encontram-se associados à conceptualização das formas organizacionais e, os segundos encontram-se relacionados com os processos de transacção.

Ebers e Grandori reportam-se a três tipos de laços que se verificam entre as organizações:

- ▶ Fluxo de recursos e actividades;
  - ▶ Fluxo de expectativas mútuas (associado às oportunidades e riscos de colaboração);
  - ▶ Fluxo de informação.
2. Os custos das redes. Aqui os autores identificam dois tipos de custos: custos internos da rede e custos externos da rede. Os primeiros encontram-se ao nível da constituição, manutenção e administração das relações interorganizacionais como por exemplo, os custos de transacção, informações, negociação, conflitos resultantes da participação na rede. Relativamente aos custos externos, os autores referem que geralmente são identificados muitos aspectos positivos, sendo como exemplo a constituição de *joint ventures*, consórcios, *franchising*, associações de empresas, etc.
3. O significado da dinâmica das redes e desenvolvimento. O significado da rede para as organizações reveste-se em três aspectos fundamentais: troca de recursos entre os actores envolvidos na rede, troca de informações e troca de expectativas.

4. Implicações na prática. Na prática as implicações para as organizações são múltiplas pelo que, reforçam os autores, a forma de colaboração deve estar extremamente bem definida, de forma a minimizar eventuais conflitos.

Na investigação que sustenta este artigo foi privilegiada a perspectiva para a formação de redes interorganizacionais entre entidades formadoras.

### **1.1.1 RELAÇÕES, RECURSOS E PERIODICIDADE**

Nos últimos anos têm aumentado consideravelmente as várias formas de cooperação entre organizações. Este considerável interesse pelas alianças interorganizacionais surgiu a partir dos anos 80, sobretudo com a influência da alta tecnologia industrial e da biotecnologia. As relações interorganizacionais representam uma forma particular de organização, administração e de partilha de relações com outras organizações. Estas relações podem assumir diversas formas cuja caracterização resulta da tipologia de relações, os recursos envolvidos e a periodicidade com que se verificam.<sup>15</sup>

Entre as questões estudadas na literatura, caminha-se para vários sentidos. Procura-se responder a questões: Quando?, Onde?, Porquê, Como; se desenvolvem as redes interorganizacionais. Entre os múltiplos temas desenvolvidos os enfoques variam de acordo com as perspectivas: Economia industrial; Economia organizacional; Marketing e publicidade; Sociologia das organizações; Teoria da

---

<sup>15</sup> Id., EBERS, 2002.



dependência de recursos; Ecologia populacional; Estudos sobre redes sociais.

Na investigação sobre a formação de redes interorganizacionais o foco de análise pode encontrar-se a três níveis:

- ▶ A nível dos actores;
- ▶ A nível da pré-existência de relações com os actores,
- ▶ A nível institucional.

O foco de investigação a nível dos actores tem concentrado a maior parte das investigações pois, questões como a motivação para a cooperação podem ser facilitadoras ou constrangedoras da cooperação interorganizacional.

### **1.1.2 MOTIVOS PARA A FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Ebers sublinha três razões para as organizações participarem em redes interorganizacionais. Assim, através da cooperação as organizações aumentam os seus níveis de receitas, reduzem custos e, conseqüentemente, reduzem riscos.

OLIVIER reporta-se a seis razões para que sejam fomentadas relações interorganizacionais:

1. A necessidade por parte das organizações;
2. As assimetrias face àqueles que assumem o controlo;



3. Reciprocidade, quando todos sentem essa necessidade;
4. Aumento de eficiência;
5. Procura de estabilidade;
6. Legitimidade. Organizações estáveis ganham em reputação, imagem, prestígio e congruência com as normas dominantes.<sup>16</sup>

### **1.1.3 CONTINGÊNCIAS NA FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Ebers reporta-se às contingências relacionadas com as condições que facilitam a construção da formação de relações interorganizacionais. Para o autor existem dois níveis de contingências: nível institucional; nível relacional. A nível institucional as investigações têm acentuado vários níveis de questões: políticas, legislação, culturais, industria e desenvolvimento regional. Por outro lado, a nível relacional os estudos têm focado os efeitos da formação de redes de relações nas organizações.

### **1.1.4 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

---

<sup>16</sup> OLIVIER, C. (1990): Determinants on interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review* 15/2, pp. 241-265





Para Ebers o processo de formação das redes interorganizacionais assenta nas actividades que são desenvolvidas pelos actores para se atingir um fim. A este respeito, reforça o autor que as contingências podem facilitar ou constranger o processo de formação das redes interorganizacionais.

## **1.2 MOTIVAÇÕES, MEIO, ESTRUTURA, PROCESSO E RESULTADOS**

Entre as múltiplas abordagens teóricas que se têm desenvolvido Corvelo *et al.*<sup>17</sup> fazem uma síntese que se divide em cinco grandes núcleos de temáticas desenvolvidas pelas abordagens das redes interorganizacionais: a) Motivações e objectivos (antecedentes); b) Influência do meio envolvente; c) Estrutura; d) Processo; e) Resultados.

### **1.2.1 MOTIVAÇÕES E OBJECTIVOS (ANTECEDENTES)**

Este grande núcleo assenta nas explicações sobre os factores que estão na base da formação de redes interorganizacionais designadamente, ao nível das motivações de índole económica, os objectivos comuns até às relações sociais. Contudo, é importante identificar os factores que se encontram na base da formação. Numa óptica organizacional, baseada na indispensabilidade das organizações obterem e utilizarem recursos e competências que não dispõem se enquadra a Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER

---

<sup>17</sup> Bis *Id.*, CORVELO, 2001.

e SALANCIK<sup>18</sup>; HAKANSSON, 1982<sup>19</sup>; FORD, 1980<sup>20</sup>) e norteiam as ligações entre organizações numa lógica de controlo de recursos e informação (Corvelo *et al.*<sup>21</sup>).

Numa lógica estratégia, as redes interorganizacionais são consideradas formas de manipulação face a ambientes incertos e que permitem a obtenção de ganhos conjuntos. Para estas explicações surge a Teoria dos Jogos<sup>22</sup>, comumente associada a esta justificação. Por outro lado, e no quadro da complementaridade de competências (NOHRIA e ECCLES<sup>23</sup>; COMBS *et al.*, 1996;<sup>24</sup> EBERS<sup>25</sup>, 1997) a explicação para a formação de redes interorganizacionais assenta na necessidade e vontade das organizações para ampliação do seu espectro de competências e conhecimentos por influência de acções de cooperação e partilha.<sup>26</sup>

A Teoria das Redes Sociais, num campo mais social, procura explicações nas estruturas informais, através da congruência de

---

<sup>18</sup> PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978): *The external control of organizations*, Boston, Pitman.

<sup>19</sup> HAKANSSON, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, Wiley

<sup>20</sup> FORD, D. (1980): *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, *European Journal of Marketing*, 14 5/6

<sup>21</sup> Id., CORVELO, 2001.

<sup>22</sup> JARILLO, J. C. (1988): On strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 9, p. 31-41.

<sup>23</sup> NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (1992): *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston. Harvard Business School Press.

<sup>24</sup> COOMBS, R., RICHARDS, A., SAVIOTTI, P.P. and WALSH, V. (1996) (Eds.): *Technological Collaboration*. Cheltenham: Edward Elgar.

<sup>25</sup> EBERS, Mark (1997), *Explaining inter-organizational networks formation*. The formation of inter-organizational networks. Oxford University Press

<sup>26</sup> Id., CORVELO, 2002.

objectivos<sup>27</sup>, as relações de confiança prévias à formação das redes, as posições dos actores, etc. BURT<sup>28</sup>, BENASSI<sup>29</sup>, GRANOVETTER<sup>30</sup> são alguns dos autores que se têm debruçado sobre este campo.

### 1.2.2 INFLUÊNCIA DO MEIO ENVOLVENTE

Este núcleo assenta sobretudo na forma como o contexto institucional, o tipo de organização industrial/sectorial e o ritmo de mudança de determinados organismos exercem influência na formação de redes interorganizacionais. O centro das atenções é de ordem global e destaca o meio envolvente das organizações e a forma como este influencia a formação das redes.<sup>31</sup>

### 1.2.3 ESTRUTURA

Algumas das explicações sobre a estrutura fundamentam-se no domínio organizacional, social e da psicologia social. As questões da entrada e saída dos membros da rede (VAN DE VEN e WALKER<sup>32</sup>) e

---

<sup>27</sup> CAMPBELL, A.J. & WILSON, D.T. (1996): *Managed Networks: Creating Strategic Advantage*, in Iacobucci, D. (ed.) *Networks in Marketing*, Sage Publications

<sup>28</sup> BURT, R. (1992) *Structural Holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA, Harvard Business Press

<sup>29</sup> BENASSI, M. (1993). *Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*. Fondazione IBM. Milan. Etas.

<sup>30</sup> GRANOVETTER, Mark (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*, 91 (November), 481-510.

<sup>31</sup> Id. CORVELO, 2002.

<sup>32</sup> VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. (1984): *The Dynamics of Interorganizational Coordination*. *Administrative Science Quarterly*, 29. pp. 598-621.



os domínios da rede social (BURT<sup>33</sup>; BENASSI<sup>34</sup>) são alguns dos aspectos que estão no centro deste enfoque. De acordo com GRANDORI e SODA<sup>35</sup> os estudos relativos ao comportamento estratégico de tipo cooperativo têm abordado alguns elementos de grande importância:

- ▶ “O grau de diferenciação entre nós, incluindo a distância entre objectivos e orientações, entre perfis organizacionais ou orientações cognitivas das organizações, factos que contribuem em grande parte para o desmembramento de muitas alianças;
- ▶ A intensidade da interdependência que explica a «forma» da rede e os mecanismos de coordenação adoptados (VAN DE VEN e WALKER<sup>36</sup>; OLIVIER<sup>37</sup>);
- ▶ O número de unidades a serem coordenadas, número de que depende a complexidade dos acordos efectuados, mas igualmente a assimetria entre as organizações e o grau de centralidade<sup>38</sup>;

<sup>33</sup> BURT, R. (1979): *A structural theory of interlocking corporate directorates*, Social Networks 1

<sup>34</sup> Id., BENASSI, 1993.

<sup>35</sup> GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe (1995): *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. *Organization Studies*, vol. 16, nº2.

<sup>36</sup> VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G.; LISTON, J. (1979). *Coordination patterns within an interorganizational network*. *Human Relations* 32/1. pp.19-36

<sup>37</sup> OLIVIER, C. (1990): *Determinants on interorganizational relationships: integration and future directions*. *Academy of Management Review* 15/2, pp. 241-265

<sup>38</sup> LOMI, A. (1991): *Reti Organizzative*. Bologna: Il Mulino.



- ▶ O grau de flexibilidade das redes que lhes permite adaptarem-se, mas permitirem igualmente a adaptação dos seus «nós» (Pfeffer e Salancik<sup>39</sup>) – (Corvelo *et al.*<sup>40</sup>).

#### 1.2.4 PROCESSO

As questões do processo centram-se na dinâmica de funcionamento das redes interorganizacionais, a agilização dos fluxos entre os nós, a necessidade das organizações se adaptarem mutuamente, o desenvolvimento de mecanismos de partilha, o comprometimento e a coordenação entre organizações. Neste quadro também são destacadas as relações de poder e dependência, bem como estas relações exercem influência na dinâmica da rede isto porque, normalmente, estas relações são a génese de conflitos (Corvelo *et al.*<sup>41</sup>).

Aqui são identificadas três áreas centrais:

- ▶ Os mecanismos de coordenação interorganizacional;
- ▶ Os papéis e as relações de poder, dependência e confiança na rede;
- ▶ A comunicação, troca de informação e conhecimento.

---

<sup>39</sup> Id., PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R., 1978.

<sup>40</sup> Id., CORVELO, 2001. p. 145

<sup>41</sup> Bis Id., CORVELO, 2001.



### **1.2.5 RESULTADOS**

Relativamente aos resultados da rede (efeitos) é licito constatar que tem sido a temática teórica mais explorada no campo das redes interorganizacionais.

Entre os resultados, os enfoques têm sido para os benefícios económico-estratégicos, inovação (LUDVALL<sup>42</sup>; KOGUT<sup>43</sup>; COOKE<sup>44</sup>; HAKANSSON<sup>45</sup>; ROTHWELL e DODGSON<sup>46</sup>); a aprendizagem e conhecimento (CAMPBELL e WILSON<sup>47</sup>; NONAKA e TAKEUSHI<sup>48</sup>; SHAW<sup>49</sup>) e as transformações e efeitos no meio envolvente.<sup>50</sup>

---

<sup>42</sup> LUNDVALL, B-A (1993): *Explaining Inter-firm cooperation and innovation- limits of the transaction cost approach* in Grenot Grabher (ed.), *The Embedded Firm- On the socioeconomics of industrial networks*, London: Routledge

<sup>43</sup> KOGUT, B. (1991): *Joint ventures and the option to expand and acquire*, *Management Science* 37: 19-33

<sup>44</sup> COOKE, P. (1996): *The new wave of regional innovation networks: analysis, characteristics and strategy*, *Small Business Economics*, 8/2: 159-171

<sup>45</sup> HAKANSSON, H. (1990): *Technological Collaboration in Industrial networks*, *European Management Journal*, 8/3: 371-379

<sup>46</sup> ROTHWEL, R. e DODGSON, M. (1991): *External Linkages and Innovation in SMEs*, *R&D Management*, 21/2:125-137

<sup>47</sup> CAMPBELL, A.J. & WILSON, D.T. (1996): *Managed Networks: Creating Strategic Advantage*, in Iacobucci, D. (ed.) *Networks in Marketing*, Sage Publications

<sup>48</sup> NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press

<sup>49</sup> SHAW, E. (1998): *Social Networks: their impact on the innovative behaviour of small service firms*, *International Journal of Innovation Management*, 2/2:201-222

<sup>50</sup> Id., CORVELO, 2001.



## 2. REDES OU ALIANÇAS IMPERFEITAS?

A história tem sido pródiga em alianças imperfeitas. Até aos nossos dias têm-nos chegado registo de alianças interorganizacionais cujos frutos dos seus relacionamentos se têm resumido a processos de rivalidade.

Um dos alertas que é feito com alguma acuidade reside no facto de uma aliança interorganizacional não ser uma solução mecânica para o sucesso garantido dum empresa ou organização. Muitas das vezes, os riscos ou imperfeições das alianças estão na sua génese e daí o fracasso que muitas vezes acontece.

Por conseguinte, uma estrutura débil ou a inexactidão na selecção de um dos parceiros pode levar à ruína dum aliança interorganizacional.

A multiplicidade de conceitos de «redes» torna complexa a tarefa de encontrar o mais abrangente e que melhor represente a filosofia da rede interorganizacional. EASTON<sup>51</sup>, citado por Corvelo *et al.* reporta-se à rede como *um modelo ou metáfora que descreve um número, normalmente elevado, de entidades ligadas entre si.*<sup>52</sup> Estas ligações são, aquilo que Nitin Nohria e Robert G. Eccles<sup>53</sup> denominaram de estrutura de laços entre os actores de um sistema social. Estes actores podem ser papéis, indivíduos, organizações, sectores ou estados-nação. Os seus laços podem basear-se na

---

<sup>51</sup> EASTON, G (1992): *Industrial Networks: A Review*", in Axelsson B and Easton G . *Industrial Networks: A new View of Reality*. Routledge, London

<sup>52</sup> Id., CORVELO, 2001. p. 66

<sup>53</sup> Id., NOHRIA, 1992.



conversação, afecto, amizade, parentesco, autoridade, trocas económicas, troca de informação ou quaisquer outras coisas.

O enfoque desta investigação versou sobre as redes interorganizacionais, quer isto dizer, redes de cooperação entre diferentes actores e/ou organizações que abrangem relações de troca. Quer isto significar e, ainda que numa dimensão de enorme abrangência, sempre que duas ou mais organizações estão conectadas por uma rede de relacionamentos, formam uma rede interorganizacional (Ebers<sup>54</sup>).

Contudo, importa aqui referir que o enfoque que se pretende não recai única e exclusivamente para as redes de actores sociais e as trocas que estabelecem entre si. O enfoque é, sobretudo, o do ponto de vista estratégico, o qual se constitui através de três elementos: Actores – empresas, instituições – Organizações; Recursos; Actividades

Estes três elementos interagem entre si ao nível das relações de troca apresentando uma configuração em que estão presentes múltiplas dimensões:

1. Interdependência e reciprocidade
2. Controlo/poder
3. Proximidade/comunicação
4. Expectativas/confiança
5. Laços/papéis

---

<sup>54</sup> Id., EBERS, 1999:2000.





6. Motivações estratégicas
7. Complementaridade
8. Partilha de recursos/direitos de propriedade
9. Risco/assimetria de informação
10. Criação de valor<sup>55</sup>

Para além das relações de troca entre os actores envolvidos na rede, esta pressupõe também a existência de actividades e recursos que são controlados pelos actores envolvidos. Os fluxos de actividades que se estabelecem entre os actores são relacionamentos de cooperação e cuja análise só pode ser equacionada se tivermos em conta duas dimensões chave:

- A dimensão económica que assenta ao nível da interdependência de recursos e actividades que são controladas pelos actores, as suas motivações para a partilha, bem como os problemas e soluções que daí resultam;
- A dimensão social que versa sobretudo ao nível dos relacionamentos entre actores que controlam recursos e como se processa a abordagem do relacionamento do ponto de vista cultural e organizacional.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. (1993): *The network as a governance structure*, in Grenot Grabher (ed.), *The Embedded Firm- On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge

<sup>56</sup> Id., CORVELO, 2001.



Esta lógica dos relacionamentos anteriormente referidos é um dos focos fundamentais para se atingirem os objectivos das redes interorganizacionais.

Este encadeamento de relacionamentos tem subjacente a lógica de cooperação para superação dos objectivos dos actores.

Aqui, uma questão assume uma pertinência relevante: Podem as redes ser consideradas grupos de organizações fechadas, movidas por objectivos e inacessíveis a organizações externas?

A resposta é afirmativa. A lógica competitiva emergente da máxima «a união faz a força» é nevrálgica para a génese duma lógica de governança muito particular.

JONES, HESTERLY e BORGATTI<sup>57</sup>, citados por Filho referem que *a governança em rede envolve uma selecta, persistente e estruturada colecção de firmas autónomas (...) engajadas em criar produtos ou serviços, baseados em contratos implícitos e abertos para se adaptarem a contingências ambientais e coordenar e salvaguardar transacções.*<sup>58</sup>

Consequentemente, as redes interorganizacionais pressupõem mecanismos de flexibilidade e relacionamentos de governança ao nível das incertezas e das transacções.

---

<sup>57</sup> JONES, C., HESTERLY, W. S., & BORGATTI, S. P. (1997): *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*. *Academy of Management Review*, 22(4): 911-945.

<sup>58</sup> FILHO, Jorge R. (2003): *O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-económico*, VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública, Panamá, 28 a 31 de Outubro. p. 5



Quanto mais se avança ao nível da compreensão do conceito de rede, complexificam-se os elementos diferenciadores do termo e que, conseqüentemente, correspondem a diferentes interpretações do mesmo.

Entre as interpretações, encontram-se os defensores das redes interorganizacionais de visão meramente economicista e assente nos custos de transacção. Estes, advogam que as redes são simplesmente uma forma particular de articulação e coordenação da actividade económica mas, ao invés, são uma combinação híbrida entre elementos estruturais das relações de mercado e os elementos hierárquicos das organizações burocráticas. Nesta óptica, as redes estão situadas num espaço contínuo bem demarcado, num dos extremos e, num outro extremo pela coordenação assente e integrada da hierarquia (THORELLI<sup>59</sup>; BORYS e JEMISON<sup>60</sup>; WILLIAMSON<sup>61</sup>; CASSON e COX<sup>62</sup>).

Num outro ponto de vista, as redes interorganizacionais são entendidas sob o primado da complexidade e como se tratassem duma terceira forma organizacional de características únicas e

---

<sup>59</sup> THORELLI, Hans B. (1986): Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol.7.

<sup>60</sup> BORYS, Bryan; JEMISSON, David B. (1989): Hybrid arrangements as strategix alliances : theoretical issues in organizational combinations. *Academy Management Review*. Vol. 14, nº2.

<sup>61</sup> WILLIAMSON, Olivier E. (1995): *Organization theory: from chester barnard to the present and beyond*. Oxford, Oxford University Press.

<sup>62</sup> CASSON, Mark; COX, Howard (1997): An economic model of inter-firm networks. In: EBERS, Mark: *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford, Oxford University Press.



distintas no quadro das relações de mercado e de hierarquia (ASTLEY e FOMBRUM<sup>63</sup>; HAKANSSON e SNEHOTA<sup>64</sup>; RING<sup>65</sup>).

A análise das redes num quadro organizacional singular facilita o conhecimento dos indicadores que constituem a sua estrutura de governança e, simultaneamente, preparam a organização para os desafios do contexto em que se inserem.

LORENZONI e BADEN-FULLER<sup>66</sup> sustentam como a grande organização integrada, as organizações em rede estão habilitadas para se comportar como uma entidade competitiva singular a qual pode alcançar recursos muito significativos. Contudo, a forma em rede evita muitos problemas da grande organização integrada, as quais se encontram tipicamente paralisadas na luta entre a liberdade e o controle. Focando a atenção onde a acção comum é importante, é permitido que cada unidade tenha liberdade nas demais acções, a cooperação é fomentada, o tempo e a energia gastos no monitoragem são reduzidos e os recursos são otimizados.

Além da sua configuração, é indispensável a existência duma função administrativa. A inexistência de mecanismos de coordenação da rede pode ser um entrave na prossecução dos objectivos

---

<sup>63</sup> ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles (1983): Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, Vol. 8, nº4.

<sup>64</sup> HAKANSSON, H. and SNEHOTA, I (1995): *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, London

<sup>65</sup> RING, P.S. (1997): *Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks*. The formation of intr-organizational networks, Ebers (ed.), Oxford University Press

<sup>66</sup> LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. (1995): *Creating a strategic center to manage a web of patterns*, *California Management Review*, vol.37, nº3.



delineados. Quer isto dizer que a mera formação duma rede não é sinónimo de que as organizações envolvidas retirem benefícios da cooperação estabelecida.

ROCKAR e SHORT<sup>67</sup> referem que questões como a «horizontalidade», «responsividade» e «flexibilidade» são decisivas para a eficiente administração da rede.

Esta configuração de rede interorganizacional pressupõe uma possibilidade objectiva de reunir atributos e benefícios resultantes da cooperação em rede, no quadro duma estrutura paradigmaticamente distinta da organização tradicional.

A organização em rede pressupõe também um elevado nível de integração das organizações. Um número significativo de «sucessos» da rede poderão resultar do espírito associativo e de parceria das organizações em detrimento duma postura assente numa espécie de «sociedade por quotas».

Esta integração será um elemento de motivação dos participantes (actores) na rede e, conseqüentemente, factor de desenvolvimento de sentimento de pertença.

Outro dos elementos que se coloca no quadro das redes interorganizacionais é a formalização ou seja a regulação dos direitos e deveres dos membros da rede. Esta regulação faz com que os relacionamentos ocorram ao acaso e que estimulem e facilitem as

---

<sup>67</sup> ROCKART, John; SHORT, James (1991): The networked organization and the management of interdependence. In: MORTON, Michael: *The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York: Oxford University Press.



acções conjuntas. OLSON<sup>68</sup> alerta para o seguinte: quanto maior for a dimensão da rede, mais necessários serão os acordos e formas de organização e também, quanto maior for o grupo, maior número de elementos terão que ser incluídos na rede.

A formalização permite também a clarificação das normas e procedimentos dos elementos da rede, numa lógica de clarificação e transparência.<sup>69</sup>

Por fim, outro elemento para o desenvolvimento da organização em rede é a utilização de tecnologias de informação como suporte da rede, numa lógica de funcionalidade e de gestão espacial. Impera o primado da maximização do tempo e do espaço

## 2.1 RECIPROCIDADE NAS ACTIVIDADES E RECURSOS

Um dos conceitos estruturantes na compreensão das redes interorganizacionais assenta sobretudo no entendimento que se tem da «relação de troca». Sempre que se fala em rede é necessário que tal troca se verifique de forma interdependente, recíproca, dinâmica e continuamente. Esta troca tem o seu início a partir do momento em que são apercebidos os diversos tipos de interdependência entre actividades e recursos, não assumindo uma marca «discreta», assumindo-se como um processo no qual os actores aprendem sobre as suas capacidade e necessidades, reforçando essas interdependências na procura de valor. Quer isto também dizer que

---

<sup>68</sup> OLSON, Mancur (1999): *A lógica da acção colectiva*. São Paulo: EDUSP.

<sup>69</sup> Id., GRANDORI; SODA, 1995.



nenhuma das actividades é realizada de forma isolada, na medida em que cada actor se encontra envolvido numa rede de relacionamentos.<sup>70</sup>

Este quadro de relacionamentos dos actores na rede pressupõe uma base de apreensão, modificação e adaptação aos outros que consigo interagem. Por conseguinte, este acumular de relacionamentos, sempre é influenciado por uma mudança numa das actividades, pressupõe adaptações ao longo das demais cadeias de actividade. Consequentemente, gera-se uma reciprocidade sustentada temporalmente, inspirada numa premissa de confiança entre os actores.

De acordo com o modelo sueco de HAKANSSON e JOHANSSON<sup>71</sup>, os actores da rede são identificados pelas actividades que executam e pelo número de recursos que controlam, encontrando-se ligados a outros actores, num primeiro nível, através de recursos e actividades, sendo que não só estas últimas se podem encontrar conectadas em termos técnicos, administrativos, comerciais, etc, bem como os recursos partilhados podem ir da tecnologia até materiais e/ou matérias-primas e conhecimentos.<sup>72</sup>

Neste cenário há uma questão assume uma relevância central: *quais as motivações que estão na base da cooperação entre os actores da rede?* Segundo Corvelo *et al.* os principais incentivos à

---

<sup>70</sup> Id., CORVELO, 2001.

<sup>71</sup> HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. (1993): *The network as a governance structure*, in Grenot Grabher (ed.), *The Embedded Firm- On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge

<sup>72</sup> Id., CORVELO, 2001.



cooperação assentam sobretudo no nível económico e na exploração de complementaridades com o objectivo de partilha de recursos e competências para criação de valor conjunto.

### 3. A MATRIZ DE INVESTIGAÇÃO

Esta investigação procurou identificar a dinâmica da formação profissional no Alentejo Central, nomeadamente sobre a estrutura de relações que se estabelecia entre as entidades formadoras<sup>73</sup>. A inexistência de estudos que abordem o tema e a reflexão que se tem implementado em prol das exigências no Quadro Europeu de Qualificação (QEQ), tornaram este estudo de caso um aliciante para a análise e reflexão das políticas de formação a nível nacional e regional. A diversidade de entidades formadoras com sede no Alentejo Central e muitas outras que aqui operam geram uma dinâmica de formação aparentemente agressiva em prol da tentativa de canalização de apoios financeiros para a implementação de projectos e acções de formação profissional.

Atendendo aos indícios de interacções entre entidades formadoras do Alentejo Central, pretendeu-se identificar, como pergunta de partida para a investigação, *«quais as características e dinâmicas que sustentam as redes de cooperação interorganizacional das entidades formadoras do Alentejo Central»*. Assim, face ao

---

<sup>73</sup> Só foram consideradas as relações interorganizacionais entre as entidades formadoras do Alentejo Central. Não se consideraram as relações das entidades formadoras com outras entidades externas (formadoras e não formadoras) pelo facto de se vir a obter uma rede de relações infidável pois, uma das dificuldades que se coloca na metodologia de Análise de Redes Sociais é a sabermos onde começa a rede e podermos não vir a encontrar o seu final.





conhecimento etnográfico do terreno, à diversidade de entidades formadoras que operam no Alentejo Central e ao número de formandos envolvidos nas acções de formação profissional, partiu-se de princípio que existia uma dinâmica de cooperação e de relacionamentos interorganizacionais entre as entidades formadoras. Na assunção de que existe cooperação, pretendeu-se identificar a dinâmica da rede<sup>74</sup>, principalmente o tipo de rede, o que está na base da cooperação<sup>75</sup> ou seja, como se estrutura a cooperação interorganizacional das entidades formadoras em causa.

Na delimitação da investigação foram considerados três pilares:

1. A delimitação organizacional/universo<sup>76</sup>: todas as entidades formadoras (30) acreditadas pelo IQF em Janeiro de 2006;
2. A delimitação geográfica: NUT "Alentejo Central";
3. A delimitação temporal. Entidades acreditadas em 28 de Janeiro de 2006.

A nível estrutural, procurou-se identificar o número de interacções existentes entre os participantes da rede em relação ao número potencial, nomeadamente a coesão da rede; enquanto que, a

---

<sup>74</sup> Pretendeu-se saber se a densidade, centralidade, proximidade, intermediação, a regularidade das relações na rede e como se estruturam.

<sup>75</sup> O quadro de cooperação preconizado assenta no tipo de recursos que se partilham na rede, como por exemplo recursos humanos (formandos e formadores), financeiros e técnicos/logísticos (salas de formação e outros equipamentos de apoio à formação).

<sup>76</sup> É importante referir que a listagem de entidades é dinâmica, com constantes entradas e saídas. Tal facto deve-se ao processo de renovação da acreditação. Assim, como critério de rigor na definição das entidades optou-se pelas que se encontravam acreditadas em Janeiro de 2006, período em que esta investigação reuniu condições para avançar para trabalho de campo.



nível posicional procurou-se estudar o posicionamento dos actores na rede, nomeadamente se são centrais, periféricos ou intermediários nas relações através do recurso às medidas de centralidade, intermediação e de equivalência estrutural.

Como principais instrumentos base para a recolha de informação foram utilizados o questionário sociométrico e a entrevista semi-estruturada, sem negligenciar outros procedimentos, tais como a análise documental e a observação nas organizações estudadas.

#### **4. ALGUNS RESULTADOS**

A leitura do grafo (Fig. 1) e a análise da matriz que o sustenta, ancorada na apreciação estatística, culmina-se numa rede de baixa densidade. O cálculo desta medida no UCINET apresenta uma densidade média da rede de 11,84% ou seja, uma densidade muito abaixo da razoabilidade. Quer isto dizer que, num quadro de 100% de relações possíveis (rede total), apenas se verificam 11,84% de interacções entre as entidades formadoras. Por conseguinte, numa possibilidade máxima de 870 interacções na rede (30x29), apenas se registaram 103 fluxos de relacionamentos formais entre as entidades formadoras do Alentejo Central.

Por outro lado, considera-se abaixo da razoabilidade atendendo a que seria de esperar a definição de estratégias conjuntas de formação como caminho para a viabilização de Planos de Formação das entidades (entenda-se: evitar sobreposições de candidaturas a acções de formação). Contudo, esta baixa densidade, que se entende como negativa, é um factor determinante na identificação das

fragilidades do mercado de formação local. Por exemplo, uma entidade formadora, no período da realização do trabalho de campo encontrava-se a operar, tendo o seu dirigente referido dificuldades em mater a sua actividade por influência directa da «agressividade do mercado». Alguns meses depois do trabalho de campo, a entidade encerrou por dificuldades de sustentação financeira.

Por estes indicadores pode-se inferir também que estamos perante uma rede fraca, pautada por uma lógica de ausência de relacionamentos regulares entre as entidades formadoras. Porém, também é visível que as duas entidades formadoras públicas assumem um papel central na rede o que, numa primeira análise, nos remete para um quadro de maior influência comparativamente com as restantes entidades.

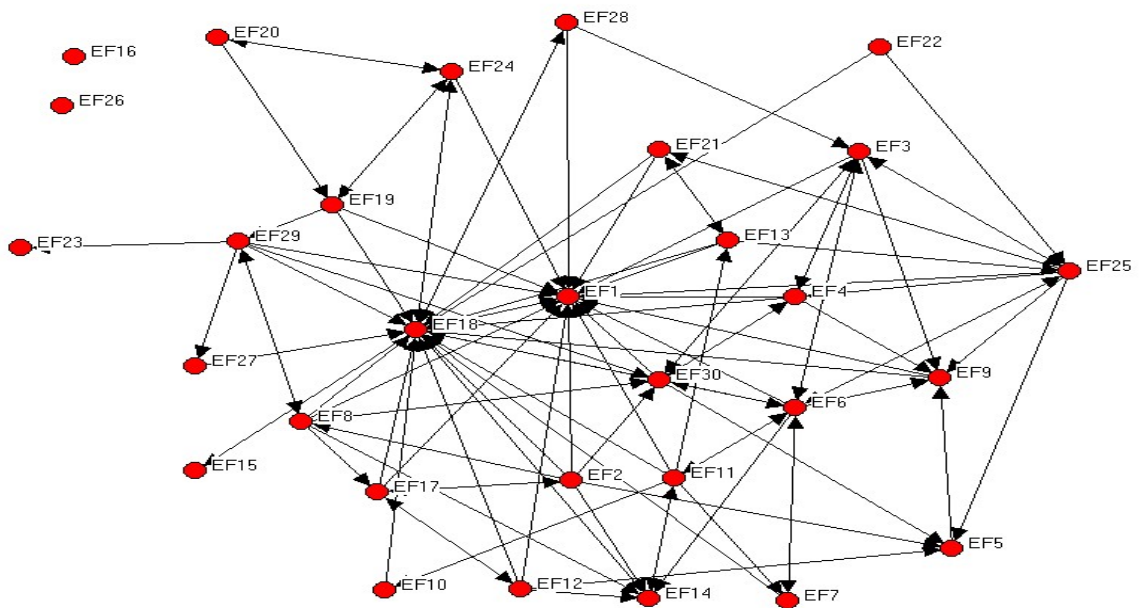
Estas duas entidades públicas são importantes na rede porque são elas que determinam de forma indirecta<sup>77</sup> a dinâmica do mercado de formação. O facto de serem detentoras dum manancial de informação técnica, a posse de estruturas de formação bem apetrechadas em salas e equipamentos, a sua «maior» solidez em termos financeiros, transforma estas entidades em entidades de referência para as restantes entidades formadoras do Alentejo Central.

---

<sup>77</sup> Utiliza-se a terminologia «forma indirecta» pelo facto de não existir a definição de estratégias conjuntas de formação e pelo facto de se tratar duma influência identificada no trabalho de campo. Assim, apesar de não se registar uma influência e dependência directa das restantes entidades para com as entidades públicas, é certo que estas servem de referência para o mercado de formação.



**FIGURA 1**  
**Grafo rede formal**



Numa outra lógica de interação, a rede informal apresenta uma centralização de 40,39%, o que quer dizer que se está perante uma rede em cerca de 40% das relações de desenvolvem no centro da rede. A este cenário está associado o facto das duas entidades públicas se situarem no coração da rede e, sendo entidades bastante importantes na rede, são cumulativamente responsáveis por esta centralização. Por outro lado, este indicador de centralização evidencia que quanto mais afastadas estiverem as entidades do centro da rede, menor será a sua influência na rede. Este enfoque da centralização da rede consubstancia a tese da dependência de informação das restantes entidades formadoras para com as entidades públicas e consubstancia uma rede de:



- ▶ Estruturada em prol de laços fracos entre a generalidade das entidades;
- ▶ Consubstancia-se a tese da proximidade entre as associações de desenvolvimento;
- ▶ Enfatiza-se a tendência da centralidade (passiva) das entidades públicas, na medida em que são os principais elementos receptores de fluxos.

Foi consensual durante as entrevistas por parte de todos os actores que o trabalho interorganizacional das entidades formadoras apresenta potencialidades e constrangimentos.

Da análise das entrevistas, há um contra-senso objectivo entre o discurso e a prática dos actores. Assim, se atendermos que estamos perante uma rede de baixa densidade e pautada por uma dinâmica ténue em que se sobressaem as entidades públicas, não restam muitas dúvidas que o discurso não corresponde à prática da rede. Mesmo assim, os actores enunciaram algumas das suas vantagens ao nível do trabalho interorganizacional.

Segundo os actores, uma das principais vantagens do trabalho em rede assenta numa lógica de instrumentalização, em que a participação na rede pode ser um sinónimo de obtenção de dividendos e mais valias. Igualmente, a principal potencialidade do trabalho interorganizacional (38,5%) tem por base a lógica da partilha de recursos entre entidades formadoras.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS EM TORNO DA REDE INTERORGANIZACIONAL**

A matriz base desta investigação procurou identificar os relacionamentos que se estabelecem de forma regular entre as entidades formadoras do Alentejo Central. Partindo do pressuposto de que a cooperação entre as entidades formadoras é um processo fundamental para o funcionamento articulado e sustentado do mercado de formação profissional, uma forma de evitar ofertas formativas «avulso» e sobrepostas e, fundamentalmente, um factor potenciador da qualidade da formação profissional, foram identificados várias especificidades nas interações entre as entidades formadora em estudo.

Da análise dos dados identificaram-se duas tipologias de relações interorganizacionais distintas. O primeiro, associado à forma de relação estabelecida (formal ou informal) e, um segundo, no tipo (ou essência) da relação:

- Relação formal/informal (rede real) subjugada a papéis cultural e socialmente organizados assentes em lógicas de relacionamento formal (principal forma de relacionamento das entidades formadoras) e informal (ligeiramente menos utilizado).
- Relação de intercâmbio. Ainda que estruturada por relacionamentos de baixa densidade, há registo de alguns recursos partilhados na rede através de formas de cooperação muito peculiares.



No centro conceptual das redes está a formação de Capital Social assente num quadro de normas de reciprocidade, informação e confiança presentes na rede e que se estruturam a partir de interacções entre os actores da rede, conduzindo a benefícios directos e indirectos, fundamentais para a compreensão da rede. Na análise da rede das entidades formadoras e, atendendo à baixa densidade da rede, à maior absorção de fluxos por parte das duas entidades públicas; ao facto da formação se centrar fundamentalmente nos financiamentos disponíveis pelos Programas Comunitários, são alguns indicadores que sustentam uma rede de Capital Social ténue e duma confiança reservada. Porém, o facto de em termos prospectivos a «rede do futuro» apresentar uma densidade de 31,84% vem também confirmar o cenário descrito anteriormente no qual, numa lógica meramente prospectiva, a densidade não chega a atingir um valor médio (entenda-se cerca de 50%) reforçando a tese de que, mais importante que a interacção interorganizacional, é a tentativa de absorção de apoios para a prossecução de acções de formação profissional.

Segundo GRANOVETTER<sup>78</sup> os laços fortes e fracos influenciam os níveis de capital social. Os laços fortes são mais aptos para a mobilização de recursos assentes em questões de sociabilidade e denotam alguma dificuldade para serem mensuráveis, como resultado das relações cuja característica fundamental é a intensidade

---

<sup>78</sup> GRANOVETTER; Mark (1974): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78.



de contactos e a distância social. Os laços fracos assumem como principal característica a mobilização de recursos sediados na esfera pública, formando um manancial de capital social cujos recursos disponíveis são partilhados por uma determinada comunidade política.

Entre as fontes de capital social identificadas na rede estão:

1. Um género de consciência de classe desenvolvido de forma ténue entre as entidades formadoras em que, apesar de existir indícios de interacções, existe uma solidariedade muito peculiar assente numa abertura organizacional moderada e numa lógica de confiança desconfiante.
2. Os recursos partilhados na rede configuram uma motivação instrumental baseada na troca de informações técnicas e de aconselhamento, numa lógica tendencialmente formal.

Esta dinâmica que se estabelece na rede está intimamente ligada à confiança ou seja, à capacidade de cada uma organização estabelecer relações com as suas congéneres, de as compreender e de as incluir no seu quadro de referência. Um pouco em oposição à lógica de Hobbes, em que «ter amigos é ter poder», as entidades formadoras vivem numa espécie de *confiança desconfiante*. Este pleonasma procura reflectir o sentimento da rede em que a afirmação dum dirigente duma entidade formadora vem elucidar o ambiente organizacional vivido:

*as entidades vivem de costas voltadas. Mesmo que falem ou procurem agir em rede é só o discurso. Nós, por exemplo,*





*procuramos estabelecer acordos com entidades fora da região. São mais receptivas, não operam no nosso mercado (por isso não nos fazem concorrência) e estabelecem-se relações de confiança mais puras.*

As redes formais são talhadas num quadro de manobra de problemas previstos, enquanto que as redes informais são de natureza mais adaptativa e com maiores probabilidades de dar resposta aos problemas imprevistos. Também, estas redes informais permitem às organizações dar resposta a uma panóplia de problemas que possam surgir de forma imprevisível, numa espécie de reservatório de respostas para o imprevisto. Se associarmos a este quadro conceptual a rede tendencialmente formal das entidades formadoras, é lícito afirmar que estamos perante uma dinâmica previsível, com potenciais dificuldades de se adaptar a novos problemas e com relações de confiança ténues.

Concluindo, a formação profissional assume uma importância estratégica ao nível da qualificação dos recursos humanos. Se esta última afirmação não suscita grandes dúvidas conceptuais, muitas dúvidas ficam em aberto quando estudamos um mercado particular de qualificação de recursos humanos numa das regiões mais desfavorecidas da União Europeia e constatamos que entre as naturais vicissitudes sócio-organizacionais da formação profissional estão questões inerentes a lógicas meramente economicistas de desenvolvimento de acções de formação profissional. Porque será que continuamos com os mais baixos índices de qualificações? Porque será a formação profissional um «negócio» apetecível?



Porque será que o recrutamento de formandos é tão importante como o dinheiro? Onde estão os resultados de cerca de vinte anos de aplicação de apoios comunitários para a formação profissional?

---



**BIBLIOGRAFIA****LIVROS**

- ALDRICH, H.E.; WHETTEN, D.A. (1984): Organizations-sets, actions-sets, and networks: making the most of simplicity. In: *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.
- BENASSI, M. (1993). *Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*. Fondazione IBM. Milan. Etas.
- BURT, R. (1992) *Structural Holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA, Harvard Business Press
- CAMPBELL, A.J. & WILSON, D.T. (1996): *Managed Networks: Creating Strategic Advantage*, in Iacobucci, D. (ed.) *Networks in Marketing*, Sage Publications
- CASSON, Mark; COX, Howard (1997): An economic model of inter-firm networks. In: EBERS, Mark: *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford, Oxford University Press.
- COOMBS, R., RICHARDS, A., SAVIOTTI, P.P. and WALSH, V. (1996) (Eds.), *Technological Collaboration*. Cheltenham: Edward Elgar.
- CORVELO, Susana; MOREIRA, Pedro S.; CARVALHO, Paula (2001): *Redes interorganizacionais*, Lisboa, INOFOR.
- DAVIS, G.F.; POWELL, W.W. (1992): *Organization environment relations*. In: M.D.; L.M. Hough (org.s), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychology Press, vol. III.
- EASTON, G (1992): *Industrial Networks: A Review*", in Axelsson B and Easton G . *Industrial Networks: A new View of Reality*. Routledge, London
- EBERS, Mark (1997), *Explaining inter-organizational networks formation*. The formation of inter-organizational networks. Oxford University Press
- EBERS, Mark (1999): *The formation of inter-organizational networks*. Nova York: Oxford University Press.
- EBERS, Mark (2002): *The formation of inter-organizational networks*. Nova York: Oxford University Press.
- EBERS, Mark (2002): Explaining inter-organizational network formation. In: *The formation of inter-organizational networks*. Nova York: Oxford University Press.
- EBERS, Mark; GRANDORI, Anna (2002): The forms, costs and development dynamics of inter-organizational networking. In: *The formation of inter-organizational networks*. Nova York: Oxford University Press.
- HAKANSSON, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, Wiley



- HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. (1993): *The network as a governance structure*, in Grenot Grabher (ed.), *The Embedded Firm- On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge
- HAKANSSON, H. and SNEHOTA, I (1995): *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, London
- LOMI, A. (1991): *Reti Organizzative*. Bologna: Il Mulino.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. (1995): *Creating a strategic center to manage a web of patterns*, *California Management Review*, vol.37, nº3.
- LUNDVALL, B-A (1993): *Explaining Inter-firm cooperation and innovation- limits of the transaction cost approach* in Grenot Grabher (ed.), *The Embedded Firm- On the socioeconomics of industrial networks*, London: Routledge
- NOHRIA,N.; ECCLES,R.G. (1992): *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- NOHRIA, Nitin (1992): *Is a network perspective a useful way of organizations?* In: NHORIA,N.; ECCLES,R.G.; *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston. Harvard Business School Press.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press
- OLSON, Mancur (1999): *A lógica da acção colectiva*. São Paulo: EDUSP.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978): *The external control of organizations*. Boston: Pitman.
- REVE, T. (1992): *Horizontal and vertical alliances in industrial marketing channels*. In: FRAZIER, G. (ed.): *Advances e Distribution Channel Research*, vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 235-257.
- RING, P.S. (1997): *Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks*. The formation of intr-organizational networks, Ebers (ed.), Oxford University Press
- ROCKART, John; SHORT, James (1991): *The networked organization and the management of interdependence*. In: MORTON, Michael: *The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York: Oxford University Press.
- SODA, G. (1992): *Gliaccordi di cooperazione inter-organizzativa*. D. BODEGA et al (eds.). *Osservatorio Organizzativo 1990*. Milano: Università Bocconi, 1992. pp. 69-83.
- WILLIAMSON, Olivier E. (1995): *Organization theory: from chester barnard to the present and beyond*. Oxford: Oxford University Press.

\* \* \*

**REVISTAS CIENTÍFICAS**

- ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles (1983): *Collective strategy: social ecology of organizational environments*. *Academy of Management Review*, Vol. 8, nº4.



- BORYS, Bryan; JEMISSON, David B. (1989): Hybrid arrangements as strategix alliances : theoretical issues in organizational combinations. *Academy Management Review*. Vol. 14, nº2.
- BURT, R. (1979): *A structural theory of interlocking corporate directorates*, Social Networks 1
- COOKE, P. (1996): *The new wave of regional innovation networks: analysis, characteristics and strategy*, Small Business Economics, 8/2: 159-171
- FIALHO, Joaquim (2007): Análise de Redes Sociais. Algumas pistas para aplicação à saúde, *Economia e Sociologia* 83, Évora.
- FILHO, Jorge R. (2003): *O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-económico*, VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública, Panamá, 28 a 31 de Outubro.
- FORD, D. (1980): *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, European Journal of Marketing, 14 5/6
- GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe (1995): Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, vol. 16, nº2.
- GRANOVETTER; Mark (1974): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78.
- GRANOVETTER, Mark (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, 91 (November), 481-510.
- KOGUT, B. (1991): *Joint ventures and the option to expand and acquire*, Management Science 37: 19-33
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan (1989): No business is na island: the network concept of business strategy. *Sacandinavian Journal os Management*. Vol, 5, nº3.
- HAKANSSON, H. (1990): *Technological Collaboration in Industrial networks*, European Management Journal, 8/3: 371-379
- JARILLO, J. C. (1988): On strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 9, p. 31-41.
- JONES, C., HESTERLY, W. S., & BORGATTI, S. P. (1997): *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*. *Academy of Management Review*, 22(4): 911-945.
- OLIVIER, C. (1990): Determinants on interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review* 15/2, pp. 241-265
- RING, P.; VAN DE VEN, A. (1994): Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, vol. 19, p. 90
- ROTHWEL, R. e DODGSON, M. (1991): *External Linkages and Innovation in SMEs*, R&D Management, 21/2:125-137
- SCHMITZ,H; NADVI, K. (1999): Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, vol. 27, nº9.
- SHAW, E. (1998): *Social Networks: their impact on the innovative behaviour of small service firms*, International Journal of Innovation Management, 2/2:201-222



THORELLI, Hans B. (1986): Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol.7.

VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. (1984): The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29. pp.598-621.

VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G.; LISTON, J. (1979). *Coordination patterns within an interorganizational network. Human Relations* 32/1, pp.19-36

---

