

## **Redes de Formação Profissional<sup>1</sup>.**

### **Um estudo sobre as lógicas de cooperação das entidades formadoras**

#### **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, formação profissional

---

#### **Professional training network.**

### **A study on the logic of cooperation of training institutions**

#### **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, professional training

---

<sup>1</sup> **Joaquim Fialho, Carlos Alberto da Silva, José Saragoça.** Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Departamento de Sociologia

## 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, autoridade, troca económica, troca de informação ou qualquer outra coisa que constitua a base de uma relação.*<sup>2</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.

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).

---

<sup>2</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

## 1.Elementos teóricos enquadradores

Os últimos anos têm sido pautados por enormes metamorfoses nos mais variados sectores da sociedade. Dos novos modos de produção às novas formas de comunicação, este processo contínuo e dinâmico, tem subjacente o fenómeno «globalização» do qual não é indiferente o avanço tecnológico.

Por conseguinte, daqui resulta um aumento da incerteza e da insegurança dentro das organizações, as quais, para poderem subsistir, necessitam de reestruturações, processos de flexibilização e, fundamentalmente, novas formas de inovação e configuração dos ambientes em que se enquadram.

As necessidades de novas respostas, conducentes a práticas de inovação tecnológica e de gestão, resultam da necessidade estratégica das organizações solidificarem as suas bases no campo da inevitável mutação.

Se hoje é certo que temos o mundo à distância dum simples *clique*, também é certo que as novas exigências que se colocam às organizações se complexificam. O que hoje é actual, amanhã já não o é. O que hoje é conhecimento mediático, amanhã é história. As novas competências que hoje se exigem em processos de produção e comunicação, paulatinamente, são substituídas pela força das novas exigências desta incerteza organizacional.

O primado das organizações fechadas e auto-suficientes parece estar a entrar nos «*anais*» da história. Neste clima de incerteza ganha fundamento a necessidade das organizações se associarem, unirem esforços, delinearem estratégias comuns de actuação, rumo a objectivos individuais e colectivos.

Consequentemente, também a necessidade das organizações actuarem conjuntamente e associadas, partilhando os mais diversos recursos, como por exemplo, informação e conhecimento, vem fundamentar a tese da necessidade de cooperação interorganizacional. A concorrência cada vez mais «perversa», implica uma cultura organizacional cada vez mais estratégica e de ruptura com anteriores modelos organizacionais virados para dentro, em busca duma economia de escala e sem preocupações com as variáveis do ambiente.

Neste quadro de metamorfoses sócio-organizacionais, o processo de promoção de competências técnicas nas organizações e nos seus recursos humanos, pressupõe novas e exigentes respostas formativas. As organizações não podem estar indiferentes.

A construção e dinamização de redes interorganizacionais e consequentes processos de cooperação que daí possam resultar pode vir a ser uma estratégia para o êxito das organizações, conforme será discutido mais adiante neste trabalho.

Genericamente, podemos encontrar redes nos mais diversos quadrantes da sociedade. As redes de fornecedores e de empresas, as múltiplas redes de comunicações, as redes associadas à intervenção social com públicos desfavorecidos, entre outras, são alguns dos exemplos desta pluralidade de redes. Por outro lado, esta multiplicidade de redes torna delicado o seu processo de operacionalização e, consequentemente, a charneira entre as mais distintas tipologias.

Do ponto de vista da operacionalização, podemos encontrar três elementos distintos para a percepção das suas fronteiras das redes:

- ✓ *ECONÓMICO* que pressupõe as actividades e recursos que servem de intercâmbio nas redes;
- ✓ *SOCIAL* no qual se enquadram os actores das redes e as relações de confiança que estabelecem entre si;
- ✓ *ESTRATÉGICO* que surge associado ao valor que é produzido no quadro da rede.

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 para o estudo das redes.

Por conseguinte, neste quadro dos sentidos e contra sentidos da «rede», está presente um ponto comum ou seja, uma relação que se estabelece entre duas ou mais partes. Obviamente que o conceito se torna complexo e mutável de acordo com o contexto em que é utilizado, pressupondo uma aprofundada reflexão conceptual.

As redes surgem associadas às lógicas de fluxos e de circulação e na qual podemos enquadrar as redes de comunicação, transportes, água, telecomunicações, etc. É nesta linha que podemos encontrar, entre outros, redes de fluxo unidireccional, cujos pontos de partida e de chegada se encontram bem estabelecidos e, um outro, de carácter multidireccional, no qual os fluxos se registam sem que se verifique um centro impulsor, percorrendo os vários elementos que se complementam para formar a rede. O caso mais paradigmático e que mais tem revolucionado esta multidireccionalidade de fluxos é a comunicação através da Internet.

Por outro lado, no quadro dos negócios e do ambiente organizacional, a rede assume a função de organização intermédia entre a empresa e o mercado, numa espécie de factor de coordenação e fluidez da actividade económica.

O quadro a seguir apresentado, reflecte, ainda que genericamente, alguns dos enfoques do conceito de rede em duas áreas do conhecimento:

Obviamente que o homem enquanto ser social vive em constante interacção com diversos elementos: pessoas, grupos, instituições, papéis sociais, entre outros. Este comportamento social do homem tem por base uma perspectiva de rede, na qual, as interacções estabelecidas, a partilha e a complementaridade de relações dão vida ao conceito de rede.

Nos nossos dias e doravante, será impensável perspectivar a realidade social como unidades isoladas, sem qualquer tipo de interacção com outras congéneres. Assim, segundo Varanda (2000) é praticamente impossível ler um jornal ou revista em que a designação de «rede» não esteja presente: Empresas em rede, Redes familiares, Redes de traficantes, Redes de pedofilia, Redes de telecomunicações, etc.

Lembra ainda a autora que o termo é utilizado numa panóplia de domínios: Têxtil, Biologia (nervos, veias), Serviços (agencias, franchisados), Engenharia (redes de caminho de ferro, esgoto), Gestão urbana, Matemática (teoria dos grafos e suas aplicações), Informática, Geografia, etc.

Segundo Nohria (1992) há três motivos para a utilização do paradigma das redes no ambiente organizacional:

1. O aparecimento dum novo padrão de competitividade que estimula as organizações a encontrar relações de colaboração, em detrimento de relações competitivas;
2. As metamorfoses no campo das tecnologias da informação despoletaram uma revolução no tipo de operações e interligações entre as organizações de todo o mundo;
3. O amadurecimento da análise de redes enquanto disciplina académica.

Acrescenta Nohria (1992) 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.

As redes também podem assumir diversas aplicações e variações: Redes de pequenas e médias empresas, Redes *Top-down*, Redes de subcontratação, Redes de relacionamento, Redes de informação, Redes de pesquisa e investigação, Redes de comunicação, etc.

Ao nível das organizações, o discurso (mais que a prática) tem vindo a ser construído numa lógica de organizações em rede, pautadas por raciocínios de adaptabilidade, flexibilidade, descentralização em detrimento de organizações burocráticas (Varanda, 2000).

A análise de redes «olha» para a realidade social como uma estrutura de relações que envolvem entidades interdependentes (grupos, indivíduos, organizações, etc.). O foco central de análise é a relação que pode assumir a vários níveis: amizade, aconselhamento, comunicação, influência, autoridade, variando consoante as situações e/ou entidades sociais que estão no objectivo da investigação. O agregado destas relações é a rede social. O sistema social é concebido por redes de redes isto é, a realidade social é programada ao nível de redes que se encontram conectadas umas com as outras (Varanda, 2000). Contudo, a rede não é simplesmente uma consequência das relações que ocorrem entre os actores, pode ser simultaneamente o resultado da ausência de relações, da falta de laços directos entre dois actores, numa lógica do que Burt (1992) denominou de “buraco estrutural” da rede.

A análise de redes, segundo Wasserman e Faust, (1994); Lazega, (1998); Varanda, (2000); pressupõe uma lógica de análise estrutural que assenta em dois objectivos centrais:

- I. a identificação de determinados padrões de interacção social e, por outro lado,
- II. compreender a influência desses padrões no comportamento dos actores sociais.

Trata-se dum processo de matriz indutiva que parte de relações sociais objectivas e caminha até padrões de relacionamento que formam a estrutura social dum determinado sistema. Estes padrões de relacionamento podem ser mensuráveis matematicamente pela teoria dos grafos, pela teoria estatística e probabilística e através de modelos algébricos (Wasserman e Faust, 1994; Lazega, 1998; Varanda, 2000).

A organização social do mundo que tem por base os seus atributos difere muito das lógicas que identificam os padrões a partir das “relações” que constituem a base da análise estrutural. Os atributos são qualidades associadas à unidade que não consideram as relações dessa mesma unidade com outras unidades ou com o contexto social específico dentro do qual essas qualidades são observáveis. A construção de categorias à priori, assentes em atributos, sustenta-se no pressuposto da independência estatística e tem como objectivo determinar a forma como se relacionam determinadas variáveis. Assim, a análise sustenta-se nas relações entre variáveis e não nas relações entre os actores.

Segundo Knoke e Kuklinski (1982), as ópticas mais atomistas das ciências sociais têm interiorizado que os actores sociais procedem a escolhas de forma independente, ao invés da análise de redes em que qualquer actor pode integrar um sistema social que envolve muitos actores que representam pontos de referência fundamentais nas decisões a tomar. Este enfoque nas relações que ligam os actores no quadro dum determinado sistema permite uma percepção da estrutura social global e os seus componentes bem como facilita a detecção de fenómenos sociais emergentes que não são identificáveis individualmente nos actores sociais.

Referem Knoke e Kuklinski (1982) que as relações entre os actores numa rede têm forma e conteúdo. O conteúdo é atribuído pela natureza dos laços (amizade, poder, etc.), enquanto que a forma de relação sustenta-se em dois pilares:

1. A intensidade e/ou a força do laço entre dois actores;
2. A frequência e o grau de reciprocidade com que esse laço se manifesta.

Assim, podem ser encontrados dois caminhos para o processo de análise das redes sociais:

- ▶ O da relação, relegando para segundo plano os atributos;
- ▶ O da detecção de padrões de relacionamento e compreensão dos seus efeitos ao nível dos actores/fenómenos analisados.

A sociologia e a teoria dos grafos pretendem analisar a dinâmica do grupo em função das relações que os seus membros estabelecem. Esta análise estrutural fornece indicadores que permitem identificar algumas propriedades do grupo ou até mesmo caracterizar a influência que cada indivíduo ocupa no grupo (Reffay;2005).

Este quadro de teórico sobre as redes sociais parte das relações sociais para definir a estrutura social em ruptura com as análises «ditas tradicionais» das ciências sociais. Nesta linha, o processo de investigação parte da identificação de categorias predefinidas (classes sociais, grupos,

departamentos, etc.) seguindo-se um levantamento das unidades independentes entre si, as quais são posteriormente agregadas com a intenção de perceber a consistência no seu comportamento. Apesar da grande maioria das teorias sociológicas se debruçar ao nível do relacionamento entre os actores, o contributo mais significativo da análise das redes resulta da introdução de instrumentos técnicos que possibilitam avaliar empiricamente os postulados teóricos sobre a natureza das relações e o carácter estrutural das redes. Em síntese, a análise de redes facilita a operacionalização do conceito de estrutura social e abandona a utilização vaga e generalista que não se coadunava com o postulado duma ciência social concebida num quadro de rigor (Wasserman e Faust, 1994; Scott, 2000; Varanda, 2000).

Existe ainda alguma perturbação relativamente ao significado atribuído à análise de redes sociais. Estas indefinições resultam de determinadas disciplinas e correntes dentro das mesmas disciplinas transmitirem vários significados e formas. Por outro lado, a multiplicidade de utilizações que são dadas ao conceito de rede em nada abonam a sua clarificação. Por outro lado, a nível bibliográfico<sup>3</sup>, encontramos muita produção a nível internacional, ao invés do quadro nacional onde escasseiam ou quase não existem sinais de produção bibliográfica na área.

Apesar destes avanços, a análise de redes sociais continua a estar associada a uma elite de cientistas sociais que dominam uma linguagem muito particular e que, em certa medida, pode funcionar como um obstáculo para os cientistas sociais mais familiarizados com a lógica dos atributos nas suas análises dos fenómenos sociais.

Dentro desta linguagem muito particular, as matrizes e os grafos têm-se constituído como a principal ferramenta para traçar e apresentar as interacções entre indivíduos, grupos e organizações.

Por conseguinte, tal como referem Alejandro e Norman (2005) as características particulares da análise de redes sociais fazem com que as ferramentas estatísticas de uso corrente no seu todo não sejam adequadas para a análise das redes.

É por esta razão que, um pouco por todo o mundo, vários investigadores têm desenvolvido instrumentos matemáticos/informáticos específicos para a análise de redes sociais, nomeadamente ao nível de ferramentas que permitem criar e analisar indicadores que explicam a estrutura individual e colectiva duma determinada rede.

---

<sup>3</sup> Marta Varanda (2000) apresenta como obras de referência generalista Lazega (1998), Scott (1991), Wellman, Berkowitz (1988), Wasserman e Galaskiewicz (1994), Degenne e Forsé (1994), Berkowitz (1982), Marsden e Lin (1982); obras mais direccionadas para questões metodológicas: Freeman, White e Romney (1992), Knoke (1982), Wasserman e Faust (1994); obras direccionadas para o estudo organizacional: Nohria e Eccles (1992), Evan (1978).



## 1.1 O estudo 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>4</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 (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

---

<sup>4</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

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.

## **2. Alianças e redes interorganizacionais**

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 duma 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 duma 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 (1992)<sup>5</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>6</sup> Estas ligações são, aquilo que Nitin Nohria e Robert G. Eccles<sup>7</sup> denominaram de estrutura de laços entre os actores de um sistema social. Estes

---

<sup>5</sup> EASTON, G (1992): *Industrial Networks: A Review*", in Axelsson B and Easton G . *Industrial Networks: A new View of Reality*. Routledge, London

<sup>6</sup> Id., CORVELO, 2001. p. 66

<sup>7</sup> Id., NOHRIA, 1992.

actores podem ser papéis, indivíduos, organizações, sectores ou estados-nação. Os seus laços podem basear-se na 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>8</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:

- i. Interdependência e reciprocidade
- ii. Controlo/poder
- iii. Proximidade/comunicação
- iv. Expectativas/confiança
- v. Laços/papéis
- vi. Motivações estratégicas
- vii. Complementaridade
- viii. Partilha de recursos/direitos de propriedade
- ix. Risco/assimetria de informação
- x. Criação de valor (Hakansson e Johansson, 1993<sup>9</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

---

<sup>8</sup> Id., EBERS, 1999:2000.

<sup>9</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

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>10</sup>

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 (1997)<sup>11</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>12</sup>

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

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

---

<sup>10</sup> Id., CORVELO, 2001.

<sup>11</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>12</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

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>13</sup>; Borys e Jemison<sup>14</sup>; Williamson<sup>15</sup>; Casson e Cox<sup>16</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 distintas no quadro das relações de mercado e de hierarquia (Astley e Fombrun, 1983<sup>17</sup>; Hakansson e Snehota, 1995<sup>18</sup>; Ring<sup>19</sup>, 1997).

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 (1995)<sup>20</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 optimizados.

---

<sup>13</sup> THORELLI, Hans B. (1986): Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol.7.

<sup>14</sup> BORYS, Bryan; JEMISSON, David B. (1989): Hybrid arrangements as strategix alliances : theoretical issues in organizational combinations. *Academy Management Review*. Vol. 14, n°2.

<sup>15</sup> WILLIAMSON, Olivier E. (1995): *Organization theory: from chester barnard to the present and beyond*. Oxford, Oxford University Press.

<sup>16</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.

<sup>17</sup> ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles (1983): Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°4.

<sup>18</sup> HAKANSSON, H. and SNEHOTA, I (1995): *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, London

<sup>19</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>20</sup> LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. (1995): *Creating a strategic center to manage a web of patterns*, *California Management Review*, vol.37, n°3.

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 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 (1991)<sup>21</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 acções conjuntas. Olson<sup>22</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>23</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

---

<sup>21</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.

<sup>22</sup> OLSON, Mancur (1999): *A lógica da acção colectiva*. São Paulo: EDUSP.

<sup>23</sup> Id., GRANDORI; SODA, 1995.

## 2.1 As lógicas de cooperação entre os actores da rede

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 capacidades e necessidades, reforçando essas interdependências na procura de valor. Quer isto também dizer que nenhuma das actividades é realizada de forma isolada, na medida em que cada actor se encontra envolvido numa rede de relacionamentos.<sup>24</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 (1993)<sup>25</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>26</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 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

---

<sup>24</sup> Id., CORVELO, 2001.

<sup>25</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>26</sup> Id., CORVELO, 2001.

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>27</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 aliciente 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 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>28</sup>, principalmente o tipo de rede, o que está na base da cooperação<sup>29</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>30</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.

---

<sup>27</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 infundável 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.

<sup>28</sup> Pretendeu-se saber se a densidade, centralidade, proximidade, intermediação, a regularidade das relações na rede e como se estruturam.

<sup>29</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>30</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.



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 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. Principais resultados da investigação**

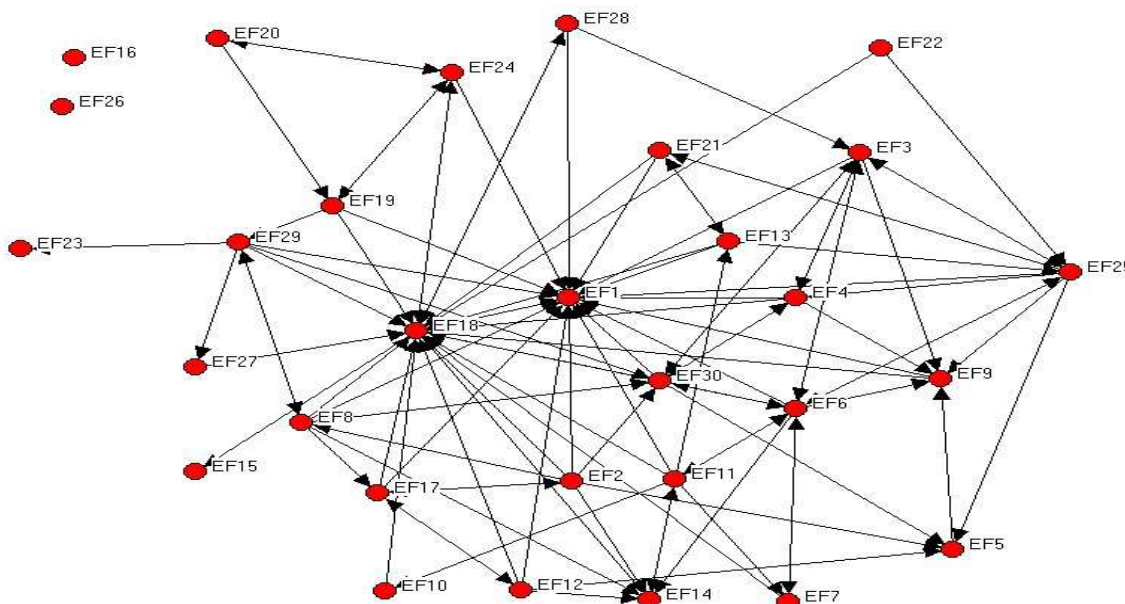
A leitura do grafo (Fig. 1) e a análise da matriz que o sustenta, ancorada na apreciação estatística, culmina-se numa rede de baixa densidade. O cálculo desta medida no UCINET apresenta uma densidade média da rede de 11,84% ou seja, uma densidade muito abaixo da razoabilidade. Quer isto dizer que, num 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>31</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.

**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:

<sup>31</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.

- ▶ 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.

## **5. Algumas considerações sobre a rede das entidades formadoras**

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 identificadas várias especificidades nas interacções 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 (1974)<sup>32</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 de contactos e a distância social. Os laços fracos assumem como principal característica a mobilização de recursos sedeados 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.

---

<sup>32</sup> GRANOVETTER; Mark (1974): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78.

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 duma 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
- KNOKE, J.; KUKLINSKI, J.; (1982) Network analysis, Quantitative applications in the social sciences, Newsbury, Sage Publications
- LAZEGA, Emmanuel (1998); *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Press Universitaires de France, 1<sup>a</sup> edição
- 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: NOHRIA, 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): Gli accordi di cooperazione inter-organizzativa. D. BODEGA et al (eds.). *Osservatorio Organizzativo 1990*. Milano: Università Bocconi, 1992. pp. 69-83.
- WASSERMAN, Stanley; GALASKIEWICZ, Joseph (Ed.) (1994) *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences California*, Sage Publications
- WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine (1998) *Social Networks analysis: methods and applications*. New York, Cambridge University Press
- WILLIAMSON, Olivier E. (1995): *Organization theory: from chester barnard to the present and beyond*. Oxford: Oxford University Press.

### **Revistas Científicas**

- ALEJANDRO, V.; NORMAN, A.; (2005); Manual introductorio al análisis de redes sociales. [www.redes-sociales.net](http://www.redes-sociales.net), consulta em 01/09/2005
- 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 strategic 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
- REFFAY, Christophe (2005); Réseaux sociaux et analyse de traces des foruns d'une communauté d'apprentissage, <http://www.dep.u-picardie.fr/sidir/articles/reffay.htm>, consultado em 12/09/2005
- 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

VARANDA, Marta (2005); La réorganisation du petit commerce en centre-ville: L'échec d'une action collective, *Revue Française de Sociologie* 46-2, pp..325-350