



## VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

### 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, organizações, profissões

---

TÍTULO DA COMUNICAÇÃO:

**Desafios para o capital humano no novo Quadro Comunitário. Uma avaliação a partir da ação coletiva dos atores locais**

---

---

IDENTIFICAÇÃO DO(S) AUTOR(ES):

1º Autor

FIALHO, Joaquim

Doutoramento em Sociologia, Universidade de Évora-Dep. Sociologia, jfialho@uevora.pt

---

2º Autor

SARAGOÇA, José Manuel

Doutoramento em Sociologia, Univ.Évora/Cesnova, jsaragoca@uevora.pt

---

3º Autor

SILVA, Carlos Alberto da

Doutoramento em Sociologia, Univ. Évora/Cesnova, casilva@uevora.pt

---

4º Autor

"[ APELIDO EM MAIÚSCULAS ]" , "[ nome(s) próprio(s) ]"

"[ grau académico e área de especialidade ]" , "[ instituição ]" , "[ endereço electrónico ]"

#### 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 ações 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 atores na rede.

#### 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.

Palavras-chave: Quadro Comunitário de Apoio, Análise de redes sociais, organizações, cooperação interorganizacional, formação profissional

Keywords: Community Support Framework, Social network analysis, organizations, interorganizational cooperation, training

DATA ENVIO DA COMUNICAÇÃO: 11-05-2014

NÚMERO DE SÉRIE:

[ COM0651 ]

## Introdução

A formação do capital humano continuará a ser uma das prioridades do novo Quadro- Comunitário (2014-2020). Em fase de transição e adaptação, esta comunicação centra-se numa avaliação de uma rede de entidade formadoras que, durante o anterior quadro de financiamento, mantiveram uma ação de cooperação muito ténue, através da qual os atores sociais envolvidos incorreram em erros sistémicos com efeitos nefasto para o território.

O primado das organizações fechadas e autossuficientes está excedido. Neste clima de incerteza ganha fundamento a necessidade das organizações se associarem, unirem esforços, delinearem estratégias comuns de atuação, rumo a objetivos individuais e coletivos. Consequentemente, também a necessidade das organizações atuarem 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 estratégica e de rutura com anteriores modelos organizacionais virados para dentro, em busca duma economia de escala e sem preocupações com as variáveis do ambiente. Esta comunicação resulta duma reconstrução e atualização dos resultados obtidos num trabalho de investigação realizado entre os anos de 2004 e 2007, cujas principais linhas de orientação se centraram na identificação das dinâmicas interorganizacionais das entidades formadoras, designadamente ao nível dos processos e formas de cooperação desenvolvidas pelas entidades que desenvolvem ações de formação profissional no Alentejo (Portugal). Com o recurso à metodologia

de análise de redes sociais, a equipa de investigação procurou compreender as dinâmicas de cooperação que se estabeleceram entre as organizações que desenvolvem ações de formação profissional neste território. Sendo uma região prioritária em termos de aplicação de Fundos Estruturais da União Europeia, a equipa de investigação procurou desocultar as lógicas de partilha de recursos, a definição de estratégias de formação e, por último, o posicionamento dos atores na rede.

### 1. Algumas questões teóricas

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 autossuficientes 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 atuação, rumo a objetivos individuais e coletivos.

Consequentemente, também a necessidade das organizações atuarem 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 rutura 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 perceção das suas fronteiras das redes:

- ✓ *ECONÓMICO* que pressupõe as atividades e recursos que servem de intercâmbio nas redes;
- ✓ *SOCIAL* no qual se enquadram os atores 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 impulsionador, 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 fator de coordenação e fluidez da atividade económica.

O quadro a seguir apresentado, reflete, 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 interação com diversos elementos: pessoas, grupos, instituições, papéis sociais, entre outros. Este comportamento social do homem tem por base uma perspetiva de rede, na qual, as interações estabelecidas, a partilha e a complementaridade de relações dão vida ao conceito de rede.

Nos nossos dias e doravante, será impensável perspetivar a realidade social como unidades isoladas, sem qualquer tipo de interação 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 (agências, 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 perspetivas de redes e conseqüente 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 perspetiva, 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 atividades 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 objetivo 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 atores, pode ser simultaneamente o resultado da ausência de relações, da falta de laços diretos entre dois atores, numa lógica do que Burt (1992) denominou de “buraco estrutural” da rede.

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 objetivo determinar a forma como se relacionam determinadas variáveis. Assim, a análise sustenta-se nas relações entre variáveis e não nas relações entre os atores.

Segundo Knoke e Kuklinski (1982), as óticas mais atomistas das ciências sociais têm interiorizado que os atores sociais procedem a escolhas de forma independente, ao invés da análise de redes em que qualquer ator pode integrar um sistema social que envolve muitos atores que representam pontos de referência

fundamentais nas decisões a tomar. Este enfoque nas relações que ligam os atores no quadro dum determinado sistema permite uma perceção da estrutura social global e os seus componentes bem como facilita a deteção de fenómenos sociais emergentes que não são identificáveis individualmente nos atores sociais.

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

1. A intensidade e/ou a força do laço entre dois atores;
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 deteção de padrões de relacionamento e compreensão dos seus efeitos ao nível dos atores/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 rutura 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 atores, 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, 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 interações 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.

## 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>1</sup>

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

1. A perspetiva relacional para a formação de redes. Esta perspetiva 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 atividades;
- ▶ 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 aspetos 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 aspetos fundamentais: troca de recursos entre os atores 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 perspetiva para a formação de redes interorganizacionais entre entidades formadoras.

---

<sup>1</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

## 2. As lógicas de cooperação entre os atores 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 atividades e recursos, não assumindo uma marca «discreta», assumindo-se como um processo no qual os atores aprendem sobre as suas capacidade e necessidades, reforçando essas interdependências na procura de valor. Quer isto também dizer que nenhuma das atividades é realizada de forma isolada, na medida em que cada ator se encontra envolvido numa rede de relacionamentos.

Este quadro de relacionamentos dos atores 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 atividades, pressupõe adaptações ao longo das demais cadeias de atividade. Consequentemente, gera-se uma reciprocidade sustentada temporalmente, inspirada numa premissa de confiança entre os atores.

De acordo com o modelo sueco de Hakansson e Johansson (1993)<sup>2</sup>, os atores da rede são identificados pelas atividades que executam e pelo número de recursos que controlam, encontrando-se ligados a outros atores, num primeiro nível, através de recursos e atividades, 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>3</sup>

Neste cenário há uma questão assume uma relevância central: *quais as motivações que estão na base da cooperação entre os atores da rede?* Segundo Corvelo *et al.* os principais incentivos à cooperação assentam sobretudo no nível económico e na exploração de complementaridades com o objetivo 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>4</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 projetos e acções de formação profissional.

Atendendo aos indícios de interações 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 ações de formação profissional, partiu-se de princípio que existia uma dinâmica de cooperação e de relacionamentos interorganizacionais entre as

---

<sup>2</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>3</sup> Id., CORVELO, 2001.

<sup>4</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.

entidades formadoras. Na assunção de que existe cooperação, pretendeu-se identificar a dinâmica da rede<sup>5</sup>, principalmente o tipo de rede, o que está na base da cooperação<sup>6</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>7</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 interações 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 atores 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 semiestruturada, sem negligenciar outros procedimentos, tais como a análise documental e a observação nas organizações estudadas.

#### **4.Principais resultados da investigação**

A análise da matriz que o sustenta a interação dos atores culmina 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 interações entre as entidades formadoras. Por conseguinte, numa possibilidade máxima de 870 interações 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 ações de formação). Contudo, esta baixa densidade, que se entende como negativa, é um fator 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 manter a sua atividade por influência direta 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 indireta<sup>8</sup> a dinâmica do mercado de formação. O facto de serem detentoras dum manancial de informação técnica, a

---

<sup>5</sup> Pretendeu-se saber se a densidade, centralidade, proximidade, intermediação, a regularidade das relações na rede e como se estruturam.

<sup>6</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>7</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.

<sup>8</sup> Utiliza-se a terminologia «forma indireta» 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 direta das restantes entidades para com as entidades públicas, é certo que estas servem de referência para o mercado de formação.

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.

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 recetores de fluxos.

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

Da análise das entrevistas, há um contra-senso objetivo entre o discurso e a prática dos atores. 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 atores enunciaram algumas das suas vantagens ao nível do trabalho interorganizacional.

Segundo os atores, 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 fator potenciador da qualidade da formação profissional, foram identificadas 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 interações entre os atores da rede, conduzindo a benefícios diretos e indiretos, 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 prospetivos a «rede do futuro» apresentar uma densidade de 31,84% vem também confirmar o cenário descrito anteriormente no qual, numa lógica meramente prospetiva, a densidade não chega a atingir um valor médio (entenda-se cerca de 50%) reforçando a tese de que, mais importante que a interação interorganizacional, é a tentativa de absorção de apoios para a prossecução de ações de formação profissional.

Segundo Granovetter (1974) 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 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 interações, 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 refletir 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 recetivas, 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 licito 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 ações 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

- 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., 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, n°3.

- 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.
- 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.