

REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales  
Vol.11,#6, Diciembre 2006  
<http://revista-redes.rediris.es>

## ***Redes de Formação Profissional. Uma dinâmica de participação e cidadania<sup>1</sup>***

Carlos Alberto da Silva –Universidade de Évora – Dptº de Sociologia<sup>2</sup>  
Joaquim Fialho –Universidade de Évora – Doutorando em Sociologia<sup>3</sup>

### **Resumo**

O presente artigo reflecte sobre a dinâmica sócio-organizacional de entidades que desenvolvem acções de formação profissional no Alentejo Central (Portugal). O seu principal enfoque assenta no quadro de relacionamentos entre as entidades que promovem as acções de formação profissional, conduzindo a mecanismos de estruturação da acção colectiva, nomeadamente factores de confiança ou relações de «confiança desconfiante».

**Palavras-chave:** formação profissional, análise de redes sociais, confiança, participação, cidadania e cooperação.

### **Abstract**

This paper reflects on the social-organizational dynamics of institutions which develop several vocational training actions in Alentejo Central (Portugal).

Its main purpose settles on the relationships among these institutions that promote vocational training actions, leading to mechanisms of structuring the collective action, mainly factors of confidence or relations of "untrusting confidence".

**Key words:** vocational training, social network analysis, confidence, participation, citizenship and cooperation.

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.

---

<sup>1</sup> Este artigo resulta da tese de doutoramento de Joaquim Fialho sobre o tema "Redes de Cooperação interorganizacional", orientada por Carlos Alberto da Silva (Universidade de Évora) e Marta Pedro Varanda (ISEG-Lisboa)

<sup>2</sup> Enviar correspondência: [casilva@uevora.pt](mailto:casilva@uevora.pt)

<sup>3</sup> Enviar correspondência: [joaquim.fialho@gmail.com](mailto:joaquim.fialho@gmail.com)

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, 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 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 artigo.

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;
- **Estratégico** que surge associado ao valor que é produzido no quadro das redes.
- **Social** no qual se enquadram os actores das redes e as relações de confiança que estabelecem entre si, sendo este ultimo o principal motor das dinâmicas de participação e cidadania.

## Os porquês das redes

Muito se tem escrito sobre um «novo paradigma» emergente no quadro da teoria organizacional. As organizações centradas na aprendizagem contínua e com focos para as questões da inovação e abertas a cooperar ganham ênfase no quadro do novo paradigma competitivo actual.

Para lidar com estas com as novas exigências competitivas a alternativa organizacional que tem despontado desde o último quarto do século passado está associada à união de empresas em forma de rede (Miles e Snow; 1986). A matriz das redes é a união dum conjunto de organizações numa única estrutura, a qual incorpore as características essenciais do novo ambiente competitivo, assente numa «*governança*<sup>4</sup>» altamente descentralizada, acautelando que as organizações envolvidas percam a sua flexibilidade e agilidade. Miles & Snow (1986) denominam esta forma de organização de redes dinâmicas, como forma de enfatizar que os seus principais componentes são passíveis de ser agrupados e reagrupados com o objectivo de responder às metamorfoses dum novo contexto organizacional mais competitivo.

Por outro lado, Nohria (1992) sublinha que a ideia de rede não é nova e que esta já vinha a ser utilizada na teoria organizacional desde princípios do séc. XX. Esta nova forma de união de empresas/organizações tem como objectivo principal obter soluções colectivas que, de forma isolada, seriam muito difíceis de atingir.

Segundo Perrow (1992) esta tendência das organizações em rede tem fundamento não só em razões de natureza competitiva mas, cumulativamente, por força da falência do modelo capitalista e da falência organizacional que não conseguem dar respostas às exigências do paradigma competitivo actual. Ainda na linha de

---

<sup>4</sup> O conceito de governança surge comumente associada à transparência nas relações entre as organizações e seus públicos numa lógica de procura de mecanismos claros e transparentes de relacionamentos entre entidades. Trata-se dum conceito que está associado ao respeito, atendimento de múltiplas expectativas, transparência, compromisso e responsabilidade. É um conceito que tem sido amplamente discutido um pouco por todo o mundo.

pensamento de Perrow (1992) pode-se dizer que a construção de redes de organizações são uma resposta para a tentativa de solucionar determinado leque de problemas que emergem no contexto organizacional.

A interacção entre os envolvidos na rede deverá ser mais do que uma simples participação passiva, na medida em que a interacção que se estabelece deverá ser um «motor» conducente a soluções resultantes das diversas capacidades e sinergias dos seus elementos constituintes.

Por conseguinte, a simples presença de relacionamentos não será sinónimo de rede pois, todo e qualquer tipo conexão entre organizações poderia, equivocadamente, ser considerado rede (Baker;1992). Assim, e como forma de evitar este equívoco, é fundamental a associação de outros indicadores para a percepção objectiva do conceito e, libertamo-nos do equívoco de confundir meros relacionamentos com trabalho em rede.

As metamorfoses que se têm verificado ao longo dos tempos nas estruturas organizacionais enquadram-se numa óptica de procura de inovação nos processos de produção e comunicação. A maximização dos seus objectivos e a diminuição de riscos podem ser considerados factores para a operação de tal mudança. À medida que nos aproximamos do século XXI, a inovação nas organizações passou a recorrer progressivamente ao trabalho em rede (Tidd *et al*; 2003).

Esta nova filosofia de actuação em rede assenta em vários postulados. Em primeiro lugar, o aumento da complexidade de muitos produtos e serviços conduz a que muitas organizações se vejam impossibilitadas de, isoladamente, desenvolverem a sua estratégia, por mais dotadas que possam estar ao nível dos recursos. Também, a colaboração e o “sentimento de partilha” passam a fazer parte desta nova forma de estar.

Segundo, a divisão do trabalho nas organizações e consequente necessidade de especialização, faz imperar a necessidade de procura de novas competências chave. Nos nossos dias é praticamente impensável falar em organizações “auto-suficientes” e que subsistam sem o recurso à filosofia de trabalho em rede. Assim, por exemplo, é impensável que uma fábrica que produz automóveis, não recorra a fabricantes de componentes, não recorra a empresas de exportação e não tenha uma rede de concessionários para distribuição final aos consumidores.

Em terceiro lugar, e de acordo com Tidd et al.

(...) há a coincidência de que o trabalho em rede pode não ser o fim do espectro tradicional, entre o fazer tudo em casa (integração vertical) e subcontratar tudo a fornecedores (com a subsequente transferência de custos da sua gestão (2003:31).

A possibilidade avançada para este quadro assenta na óptica da teoria dos sistemas em que as redes também se apoiam: o todo é maior que a soma das partes. A este cenário, os autores citados referem que,

(...) não significa que os benefícios se consigam sem esforço, pelo contrário, o risco de subutilização é real, a menos que os participantes na rede possam resolver os problemas de coordenação e gestão (Tidd et al;2003:31).

### **Formação profissional: uma configuração para promoção da participação e cidadania**

A formação profissional tem, nos últimos anos, beneficiado dum «boom» significativo, suportado pelos contributos de vários programas co-financiados pelo Fundo Social Europeu. Ao nível dos benefícios, áreas como a formação profissional e o emprego, educação, as novas tecnologias e a sociedade da informação, a economia, a saúde, bem como o combate à pobreza e à exclusão social têm, efectivamente, recebido um forte impulso ao nível do seu desenvolvimento.

No campo concreto da formação profissional e, atendendo à massificação que se tem verificado e nos últimos anos, fundamentalmente aos ainda baixos índices de qualificação da população portuguesa, ganha fundamento a questão “porquê formar”, como ponto de partida para uma discussão aberta sobre a qualificação de recursos humanos e promoção da cidadania.

#### **Porquê formar?**

Por mais elementar que possa ser a resposta a este “porquê formar?” é obvio que o conteúdo da mesma estará, seguramente, distante de um consenso geral.

Efectivamente, estamos perante uma sociedade que é dinâmica e que necessita, progressivamente, de aprender e de ser formar. Será nesta relação entre a necessidade de aprender, para responder a necessidades constantes, que procuraremos responder com clareza a esta questão: Porquê formar?

A necessidade de «formar» pessoas surge, nos nossos dias como um imperativo do processo de globalização. Por outro lado, o paradigma das novas tecnologias ou das mutações tecnológicas, enquadrado sob o postulado das TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação, fundamenta e suporta a necessidade de formar pessoas que, por sua vez, estejam aptas a dar respostas eficazes e eficientes a essas constantes mutações.

José Tavares, sublinha que:

(...) estamos, na verdade, diante de uma sociedade que não só tem de aprender mais e melhor, mas tem de o fazer a um ritmo de aceleração estonteante e, sobretudo, é necessário que o faça de uma maneira diferente se quer ser uma sociedade mais educada e à altura dos seus novos destinos (1996:22).

Referiu Luís Costa, num seminário desenvolvido pelo Instituto para a Inovação na Formação<sup>5</sup> que:

A batalha da educação e da formação é um pressuposto primordial (...) é absolutamente vital, tendo em conta as fragilidades específicas da população portuguesa que nos colocam atrás dos países europeus, e em situação desvantajosa (1999:89).

Posição semelhante, foi também partilhada por Luís Mira, no mesmo seminário, reforçou que:

(...) a formação é uma peça fundamental na construção do indivíduo, contribuindo para a sua valorização como pessoa, para a sua integração social e para a sua qualificação profissional. A nível sectorial, desempenha um papel indispensável no âmbito da introdução de novas tecnologias, no incentivo à inovação e nos próprios investimentos (1999:91).

Numa estreita ligação, a formação é simultaneamente um processo de aprendizagem. Mário Ceitil, reportando-se a Kolb, advoga que:

(...) toda a prática de formação visa a operacionalização de um dispositivo facilitador da aprendizagem, esta última sendo entendida como um processo ao longo do qual o conhecimento é gerado através da transformação da experiência (2000:329).

Ainda Mário Ceitil, reportando-se a Pereti, sublinha que a formação:

(...) responde necessariamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas cumprindo a dupla função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de performance económica (2000:327).

Posto isto, não restam dúvidas que a necessidade de «formar pessoas» é um imperativo fundamental quer para o desenvolvimento pessoal, social e profissional dos seus destinatários, bem como para a promoção da competitividade das empresas e organizações. Por outro lado, uma lógica de formação sustentada e virada para a empregabilidade, em contraposição com lógicas de formação «avulso», gerará certamente um impacto positivo nas competências pessoais e profissionais dos indivíduos.

---

<sup>5</sup> INOFOR (Portugal) – Instituto para a Inovação na Formação, tendo recentemente adoptado a designação de Instituto para a Qualidade na Formação (IQF).

Em suma, a formação profissional em particular e a educação, no seu sentido mais genérico, são fundamentais para o desenvolvimento social da pessoa, nomeadamente ao nível da promoção da cidadania activa e da sua empregabilidade. Neste contexto, a intervenção da rede de entidades formadoras assumirá um papel potenciador na construção de mecanismos que permitam aos diversos actores sociais vivenciarem uma cidadania activa e uma participação consistente na sociedade em geral.

### **Uma breve descrição metodológica**

A análise de redes sociais estuda as relações entre vários elementos, designadamente, pessoas, grupos, organizações, etc., sendo que, com cada tipo de relação se pode construir uma rede diferente. Uma das principais diferenças das análises tradicionais que explicam a conduta dos actores em função, por exemplo, da classe social ou profissão, é que a análise de redes sociais se centra nas relações e não nos atributos desses elementos. Quer isto dizer que, a matriz que suporta a análise de redes sociais é a ESTRUTURA das relações, as quais assumem um carácter explicativo mais relevante que os atributos pessoais dos elementos que compõem um determinado sistema.

A análise de redes sociais tem, nos anos mais recentes, vindo a beneficiar dum enorme desenvolvimento das técnicas de análise de matrizes e grafos, nomeadamente através do desenvolvimento de ferramentas informáticas. Associado a este contributo tem estado a estatística e a matemática que, por influência das suas técnicas, tem permitido objectivar muitas das análises de redes sociais.

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 caracterizar a influência que cada indivíduo ocupa no grupo.

As redes (ou grafos) e as matrizes têm-se constituído como a principal ferramenta para traçar e apresentar as interacções entre indivíduos, grupos e organizações.

### **O universo em estudo**

O quadro sócio-organizacional das entidades formadoras do Alentejo Central é constituído por trinta entidades formadoras acreditadas pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> O IQF é a entidade reguladora e supervisora da qualidade da formação profissional em Portugal.

Como se pode verificar pela figura seguinte, existe uma grande cobertura de entidades formadoras (EF) na sub-região Alentejo Central, sendo a capital de distrito (Évora) o principal pólo de concentração da oferta formativa. No total são trinta entidades, dispersas geograficamente, as quais, durante o ano de 2005 tiveram em formação 5290 pessoas as frequentar os seus cursos de formação profissional. Destas entidades, apenas duas estão ligadas ao Estado (sector público), sendo as restantes das mais diversas naturezas jurídicas: associações de desenvolvimento (9), empresas de consultoria e formação (8), associações sectoriais (7), fundação/escola profissional (3) e uma comissão local.

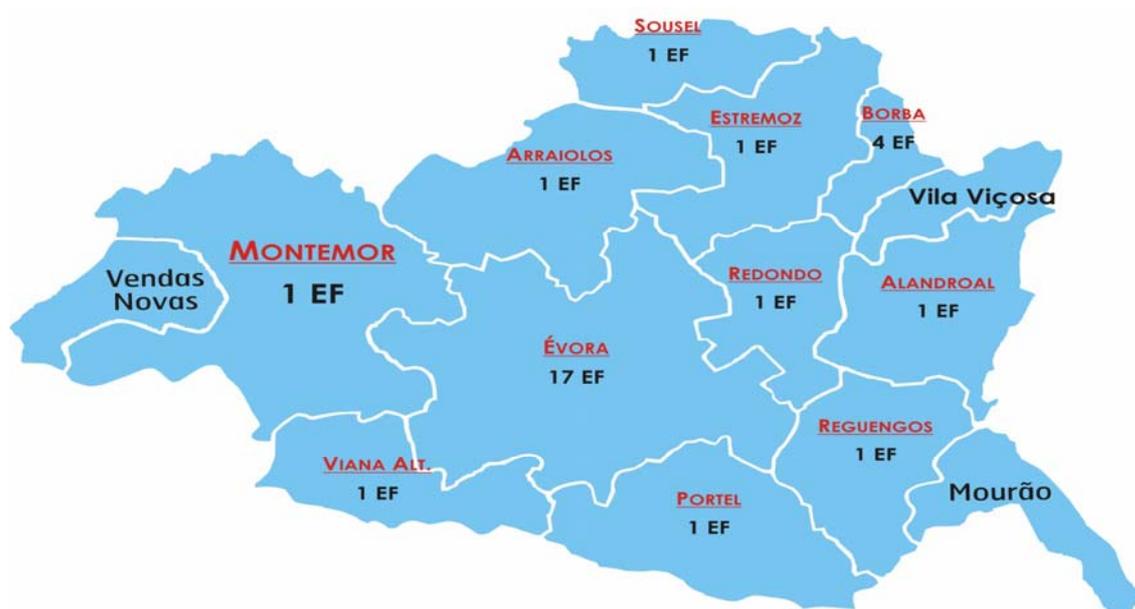


Figura 1. Alentejo Central

### Os objectivos de investigação

Através do recurso à metodologia de análise de redes sociais procurou-se identificar as dinâmicas interorganizacionais que levaram as entidades formadoras do Alentejo Central a participar nos processos de qualificação profissional numa das regiões mais pobres do país e, considerada prioritária em termos de aplicação de fundos comunitários por parte da União Europeia.

A investigação foi sustentada por quatro objectivos:

1. Representar a rede das entidades formadoras do Alentejo Central.
2. Identificar as interações decorrentes do posicionamento dos actores na rede.
3. Conhecer as dinâmicas de cooperação que sustentam os relacionamentos interorganizacionais entre as entidades formadoras.
4. Identificar os efeitos da rede nos comportamentos das entidades formadoras.

Para recolha de dados foi utilizado o questionário sociométrico, através a aplicação aos oitenta e oito técnicos que intervêm na organização e operacionalização das acções de formação, bem como a realização de entrevistas estruturadas aos coordenadores de formação das entidades formadoras. Não houve recusas nas respostas, factor este que nos permitiu uma visão muito rigorosa e aproximada desta realidade. Na análise dos dados as entidades foram codificadas com um número (p. ex. EF1) como forma de garantir a confidencialidade das respostas. O tratamento dos dados processou-se no UCINET.

### **A dinâmica de participação organizacional**

A dinâmica que suporta os relacionamentos interorganizacionais na região que esteve na base desta investigação tem por base dimensões de relacionamentos formais e informais. Partindo deste principio foram mapeadas duas redes distintas. A primeira, como o nome indica, sustentada nos contactos de carácter formal (p.exº reuniões de trabalho, etc) e a segunda assente na lógica da informalidade em que imperam os contactos fora dos circuitos habituais de comunicação interorganizacional (contactos entre amigos, colegas de faculdade, etc.).

À partida para o trabalho de campo pensou-se que a rede informal fosse mais densa, atendendo à proximidade geográfica das entidades e, por outro lado, à concentração de entidades em torno da cidade de Évora. Contudo, os dados vieram contrariar este ponto de partida, pois as redes que sustentam os relacionamentos entre as entidades são muito semelhantes em termos de indicadores. Mesmo assim, rede formal é ligeiramente mais densa (11,84%) e a informal mais deficitária em termos de interações (10,57%).



Na análise dos sub grupos, através do recurso aos *Cliques*, constatou-se que as duas entidades públicas estão amplamente representadas e de forma equivalente nas micro-estruturas da rede. Por outro lado, são também as associações de desenvolvimento a outra tipologia de entidades mais representadas nos Cliques. Este facto deve-se ao maior número de associações de desenvolvimento presentes na rede e, por outro lado, às imposições superiores dos projectos de financiamento que obrigam ao trabalho em rede (rede imposta).

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 resposta para o imprevisto. Se associarmos a este quadro conceptual a rede mais formal das entidades formadoras, é lícito afirmar que estamos perante uma dinâmica previsível, como potenciais dificuldades de se adaptar a novos problemas e com relações de confiança ténues.

Na rede das entidades formadoras a troca de informações de carácter técnico constitui um dos principais recursos partilhados na rede. Contudo, esta relação de partilha é mais forte entre as associações de desenvolvimento.

As redes informais são relações que os indivíduos estabelecem num quadro organizacional para uma maior celeridade no cumprimento das suas tarefas e sem implicarem um quadro funcional e de papéis bem defendidos. Aqui, o excesso de procedimentos técnico-pedagógicos que obriga as entidades formadoras na prossecução das suas acções de formação constitui o principal argumento para o quadro de formalização identificado ou seja, o principal entreve para a abertura organizacional das entidades formadoras.

Por outro lado, a confiança é o principal ingrediente para a cooperação interorganizacional. A cooperação não é uma simples questão de economia pura e gestão eficiente de recursos. O que cada um ganha é relativamente fácil de se verificar. Assim, a cooperação é algo mais complexo que implica dinâmicas de relacionamento (formais e informais) e implica questões de liderança e confiança. Nesta rede das entidades formadoras, não se pode sinalizar uma entidade líder (no sentido de coordenação da acção formativa) mas, entidades de maior influência, nomeadamente as duas entidade públicas de formação.

Num âmbito prospectivo, questionaram-se as entidades de formação sobre as entidades que gostariam de manter contactos privilegiados e estratégicos no futuro. Os dados obtidos vieram confirmar as tendências da rede de baixa densidade (31,84%) e, por outro lado, a predominância das entidades públicas de formação profissional.

### **Considerações finais**

Num cenário de constantes mutações sociais, tecnológicas e organizacionais, sobressai a inevitabilidade das organizações se «unirem» para definição de estratégias conjuntas de actuação, nomeadamente ao nível da partilha de recursos, como por exemplo, informação e conhecimento, numa postura de cooperação interorganizacional.

Por conseguinte, as lógicas de organizações fechadas e auto-suficientes parecem estar condenadas ou pelo menos com necessidade de serem reconfiguradas. A organização cujo arranjo organizacional se situe numa dinâmica de rede pode funcionar de forma mais racional e concertada na prossecução dos seus objectivos.

A construção de dinâmicas interorganizacionais identificadas pode funcionar como um pólo de maximização das intervenções a três níveis:

1. Económico, no qual se permitirá uma partilha de actividades e recursos intercambiados na rede, numa perspectiva de racionalização de bens e serviços entre organizações.
2. Social, em que o desenvolvimento de relações entre actores da rede será certamente, ainda que paulatinamente, um «motor» para as relações de confiança que se venham a estabelecer.
3. Estratégico em que o «valor» que é produzido na rede será uma das principais mais-valias que as organizações poderão retirar da sua participação na rede. Trata-se duma espécie de recursos invisível, mas que se reveste duma importância extrema.

A matriz dos relacionamentos interorganizacionais, que se estabelece de forma regular na estrutura das entidades formadoras do Alentejo Central, assenta em lógicas instrumentais nas quais, a participação na rede será sinónimo de recolha de dividendos sustentados em posturas institucionais egocêntricas.

Da análise das dinâmicas interorganizacionais de participação das entidades identificaram-se dois quadros de relações interorganizacionais distintos. O primeiro,

associado à forma de relação estabelecida (formal ou informal) e, um segundo, no tipo (ou essência) da relação:

1. Relação formal/informal 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).
2. 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.

As redes sociais podem funcionar como mecanismos de estruturação da acção colectiva, beneficiando das acções individuais dos seus actores. Em caso algum se poderá falar da inexistência duma rede de entidades formadoras no Alentejo Central. É evidente que, apesar das suas especificidades, registou-se uma rede fraca mas, assente em características muito particulares, nomeadamente a centralidade das entidades públicas, a força do associativismo e, relações assentes na concorrência entre entidades formadoras.

A análise de redes sociais procura conhecer como as propriedades de natureza estrutural influenciam o comportamento para além das prescrições normativas, atributos pessoais e relações de natureza regular.

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.

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 resultados 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.

Esta dinâmica que se estabelece na rede está intimamente ligada à confiança ou seja, à capacidade de cada um estabelecer relações com o outro, de compreender o outro, de o compreender e do 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* e em que a participação na rede ocorre de forma reservada em com receios face às dinâmicas concorrenciais do mercado de formação profissional.

## **Bibliografia**

Baker, Wayne E.;(1992) *The Network Organization in Theory and Practice*. In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G.; *Networks and Organizations: Structure, form and action*. Cambridge, Havard Business School Press.

Ceitel, Mário (2000) IN: Vala, Jorge; Caetano, António (orgs.); *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*; Editora RH, Lisboa, 1ª Edição.

Costa, Luís (1999) *A formação: caleidoscópio de visões em torno do indivíduo, das organizações e do estado*. In : Actas do Seminário «Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania»; INOFOR, Lisboa.

Mira, Luís (1999) *A formação: caleidoscópio de visões em torno do indivíduo, das organizações e do estado*. In : Actas do Seminário «Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania»; INOFOR, Lisboa.

Nohria, N. (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.

Perrow, Charles (1992). *Small-Firms Networks*. In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert; *Networks and Organizations: Structure, form and action*. Cambridge, Havard Business School Press.

Tavares, José (1996) *Uma sociedade que aprende e se desenvolve – relações interpessoais*, Porto Editora, Porto, Coleção CIDInE.

Tidd,Joe; Bessant,J.; Pavitt, K.; (2003) *Gestão da Inovação - Integração das mudanças tecnológicas de mercado e organizacionais*, Lisboa, Edições Monitor.