



**Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade Técnica de Lisboa**

Factores de Sucesso nas Redes Interorganizacionais de Carácter Temporário

Estudo desenvolvido com base na experiência empírica do
Roteiro para a Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes

Mário Rui Domingues Lopes André

**Tese para a obtenção de grau de Doutor em Ciências Sociais na
especialidade de Sociologia**

Orientador: Doutor Fausto José Robalo Amaro

Constituição do júri:

Presidente – Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais – Doutora Maria Engrácia Leandro,
Professora catedrática
Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa;

Doutora Ana Maria Alexandre Fernandes;
Professora catedrática
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa;

Doutor Fausto José Robalo Amaro,
Professor catedrático
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa

Doutor Ricardo João Magro Ramos Pinto,
Professor associado
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

Doutora Maria do Céu Lourinho Soares Machado,
Professora associada convidada
Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa.

**Lisboa
Fevereiro de 2013**





Aos meus filhos Alexandre, Francisco, Gabriel e Nuno





AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar uma palavra de apreço a todos quantos me ajudaram e incentivaram ao longo da realização deste trabalho.

Começo por agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Fausto Amaro, pela sua amizade e disponibilidade demonstradas ao longo de todo este percurso. Sem a sua paciência e compreensão em relação aos obstáculos pessoais e profissionais que se foram colocando ao longo deste trajecto, muito dificilmente seria possível atingir os objectivos inerentes à realização desta investigação.

O meu profundo obrigado a todos aqueles que, estando envolvidos no projecto do Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes, colaboraram quer através da concessão de entrevistas, quer através do preenchimento dos questionários que serviram de matéria-prima para a consecução desta investigação. Neste sentido, quero também agradecer a todas as organizações envolvidas naquele projecto, em especial à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, ao Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural e à Associação Solidariedade Imigrante, que se mostraram sempre disponíveis para colaborar na recolha de dados e na prestação de informação pertinente para a elaboração deste estudo. O meu agradecimento também aos colaboradores do Centro de Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas Públicas, pelo apoio que me deram na recolha dos questionários.

Quero expressar também uma palavra de agradecimento a todos os amigos e colegas de trabalho, em particular à Rita Valadas, pelo incentivo e ânimo que foram revelando ao longo do decurso deste trabalho e à Graça Costa pelo apoio na revisão do texto.

Gostaria de expressar o meu agradecimento ao Professor Doutor Ricardo Ramos Pinto pela ajuda na elaboração da base de dados e no tratamento informático dos dados em SPSS e ao Professor Doutor Keith Provan que se mostrou sempre disponível para tirar dúvidas e orientar através dos contactos por correio electrónico que se foram estabelecendo ao longo da investigação. Agradeço ainda à Graça Costa pelo apoio na revisão do texto.

Agradeço, muito especialmente, à Professora Doutora Odete Santos Ferreira e à Enfermeira Ana Campos Reis, pela sua perseverança e apoio ao longo do meu percurso académico e profissional.

E, finalmente, à Neusa, a minha mulher, pelo incentivo que me deu e pela compreensão que teve pelo tempo que subtraí à dinâmica familiar.



RESUMO

O estudo das redes interorganizacionais de carácter temporário tem merecido particular atenção por parte de investigadores e académicos ao longo das últimas duas décadas. Este interesse tem-se traduzido, em parte, pela compreensão dos factores de sucesso deste tipo de redes.

Partindo da experiência empírica de uma parceria comunitária para a promoção da saúde – o *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes* – a presente dissertação procura por em relevo a influência de alguns factores de cariz sistémico, institucional/organizacional e interpessoal no envolvimento das organizações nas actividades da rede e, conseqüentemente, no seu sucesso. Em simultâneo, dada a importância que tem sido atribuída à confiança interpessoal, em particular a confiança que é percebida em relação aos coordenadores da rede, procura-se também avaliar se esta variável poderá assumir o papel de mediadora entre os antecedentes e os conseqüentes do sucesso das redes temporárias, tal como tem sido amplamente divulgado nas investigações realizadas em redes interorganizacionais de longo prazo.

A análise é feita com base nos resultados obtidos na aplicação de um questionário a 52 pessoas envolvidas nas actividades da parceria em estudo.

Dos resultados obtidos conclui-se, logo à partida, que a confiança no coordenador da rede não assume o papel de variável mediadora entre os antecedentes e o sucesso da rede, nem sequer surge correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede. No entanto, esta variável revela-se muito dependente dos factores institucionais/organizacionais presentes logo desde o início do ciclo de vida das redes temporárias, em particular os factores relacionados com a percepção dos riscos/benefícios e legitimidade organizacional interna para aderir à rede.

Já quanto aos factores com influência na participação dos actores organizacionais nas actividades e no sucesso da rede temporária em estudo, destacam-se, a nível individual, a percepção das habilidades do coordenador da rede para facilitar/inibir o trabalho em rede e, a nível institucional/organizacional, a percepção da legitimidade organizacional para aderir à rede.

São discutidas as implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos relativamente ao impacto dos papéis de coordenação da rede e da legitimidade organizacional interna no sucesso das redes interorganizacionais de carácter temporário.



ABSTRACT

The study of inter-organizational temporary networks has received particular attention from researchers and academics over the past two decades. This interest has resulted, in part, by understanding the factors of success of such networks.

Based on an empirical experience of a community partnership for health promotion - the Itineraries for Maternal and Child Immigrants Health - this paper seeks to highlight the influence of certain systemic, institutional/organizational and interpersonal factors on organizations involvement in network activities and consequently in its success. At the same time, given the attributed importance to interpersonal trust, particularly perceived trust in network coordinators, this investigation also seeks to evaluate if this variable can assume the mediator role between the antecedents and outcomes variables of the temporary networks success, as has been widely reported in inter-organizational long-term networks research.

This analysis is based on the results obtained from a questionnaire applied to 52 people involved in partnership activities.

From results it was concluded that trust in the network coordinator didn't assume the role of mediator variable, or even appears correlated with organizational participation on network activities or network success. However, this variable is highly dependent on institutional / organizational factors, right from the beginning of the life cycle of temporary networks, particularly those factors related with the Perception of risks / benefits and internal organizational legitimacy to adhere to the network.

As factors that influence the participation of organizational actors on the network activities and its success, were found the coordinator skills for facilitate or inhibit the network activities and the internal organizational legitimacy for adhere to the network.

The theoretical and practical implications of the results regarding the impact of coordination roles of the network and the organizational internal legitimacy in the success of inter-organizational temporary networks are discussed.





ÍNDICE GERAL

<i>Agradecimentos</i>	iv
<i>Resumo</i>	v
<i>Abstract</i>	vi
<i>Índice Geral</i>	viii
<i>Índice de Figuras</i>	xii
<i>Índice de Tabelas</i>	xii
<i>Índice de Gráficos</i>	xiv

INTRODUÇÃO	3
-------------------------	---

CAPÍTULO 1. A Construção da Problemática

1.1 Da circunstância profissional à origem do problema a investigar	9
1.2 O palco da investigação: O Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes	10
1.3 A origem da inquietude, questões de partida e objectivos da investigação ..	18
1.4 Pertinência e contributos teórico-práticos esperados.....	24

CAPÍTULO 2. Redes das Interorganizacionais: Da Conceptualização aos Factores de Sucesso

2.1 As redes na teoria sociológica	27
2.2 O institucionalismo sociológico no estudo das redes interorganizacionais ...	30
2.3 Tipos de redes interorganizacionais: uma realidade multifacetada.....	34
2.3.1 Tipos de redes interorganizacionais no sector público: o caso das parcerias para a promoção da saúde	39
2.3.2 As redes interorganizacionais de carácter temporário	41
2.3.2.1 Ciclo de vida dos das redes interorganizacionais de carácter temporário	48
2.3.2.2 Redes interorganizacionais de carácter temporário em saúde pública: o caso das parcerias temporárias para a promoção da saúde em contexto comunitário	51
2.4 Motivos e contingências que levam à constituição das redes interorganizacionais	55



2.4.1 Os problemas complexos enquanto factor motivador da formação das redes interorganizacionais	61
2.4.2 A importância específica da legitimidade na formação das redes interorganizacionais: da legitimidade organizacional à legitimidade da rede	63
2.4.2.1 A orientação estratégica e institucional dos estudos sobre a legitimidade	65
2.4.2.2 As dimensões da legitimidade	66
2.4.2.3 A legitimidade da rede	75
2.5 A percepção dos riscos/benefícios associados à formação das redes interorganizacionais	77
2.6 Modos de governação da rede: o caso da governação por uma organização líder	81
2.7 A gestão da rede: funções e papéis na coordenação da rede.....	85
2.8 Medidas e factores de sucesso do trabalho em rede	93
2.8.1 Principais paradigmas inerentes à avaliação da efectividade e sucesso da rede	94
2.8.2 Níveis de análise e categorias de medidas de sucesso da rede	96
2.8.3 Condições ou factores de sucesso das redes.....	98

**CAPÍTULO 3. Abordagens Teóricas à Confiança:
O Caso da Confiança Interpessoal no Contexto
das Redes Interorganizacionais de Carácter temporário**

3.1 Confiança: algumas questões conceptuais.....	103
3.2 Abordagens disciplinares ao estudo da confiança	104
3.2.1 Definições de confiança nas abordagens psicológica e psicossocial	105
3.2.2 Definições de confiança na abordagem económica	107
3.2.3 Definições de confiança na abordagem sociológica.....	110
3.3 Convergências e divergências disciplinares sobre a conceptualização da confiança	115
3.4 Níveis de análise da confiança.....	119
3.4.1 Nível micro: confiança interpessoal e interorganizacional.....	119
3.4.2 Nível meso: confiança institucional e confiança no sistema	121
3.4.3 Nível macro: confiança societal.....	126
3.5 A evolução das diferentes formas de confiança ao longo do tempo.....	127



3.6 A confiança no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário	131
3.7 O papel mediador da confiança interpessoal	136

CAPÍTULO 4. Modelo de Análise e Conceptualização das variáveis

4.1 Conceptualização das variáveis	143
4.2 Variáveis dependentes	144
4.3 Variável mediadora	146
4.4 Variáveis independentes	148
4.5 O modelo de análise	156
4.6 Formulação das hipóteses de trabalho	160
4.7 Relação entre as variáveis antecedentes e as variáveis resultado	161
4.8 Relação entre as variáveis antecedentes e a variável mediadora	163
4.9 Efeitos da variável mediadora nas variáveis de resultado	163
4.10 Efeitos de mediação da confiança no coordenador da rede	163
4.11 Relação entre as variáveis resultado	164

CAPÍTULO 5. Metodologia da Investigação

5.1 Metodologia	167
5.2 Construção do questionário	169
5.2.1 As entrevistas exploratórias	170
5.2.2 Pré-teste	174
5.2.3 O questionário – operacionalização das variáveis	175
5.3 Dados sociodemográficos	185
5.4 Procedimentos adoptados na recolha dos dados	185
5.5 Amostra	186
5.6 Procedimentos estatísticos	187

CAPÍTULO 6. Análise dos Resultados

6.1 Estatística descritiva das variáveis independentes	191
6.1.1 Legitimidade organizacional para aderir à rede	191
6.1.2 Percepção de riscos/benefícios	192
6.1.3 Confiança sistémica	193
6.1.4 Habilidades de coordenação da Rede	193



6.2 Estatística descritiva da variável mediadora: Confiança no coordenador da rede	196
6.3 Estatística descritiva das variáveis dependentes.....	197
6.3.1 Participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	197
6.3.2 Sucesso da rede	198
6.4 Análise factorial das variáveis compostas em estudo	200
6.5 Avaliação do poder mediador da variável confiança no coordenador da rede	203
6.6 Factores com poder explicativo na formação da confiança no coordenador da rede	205
6.7 Factores com poder explicativo na participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	208
6.8 Factores com poder explicativo no sucesso da rede	209
CAPÍTULO 7. <i>Discussão dos Resultados</i>	
7.1 Limitações e desafios à elaboração deste estudo.....	215
7.2 Factores com poder preditivo e/ou correlacionados com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede e com o sucesso da rede.....	218
7.2.1 Factores correlacionados com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	219
7.2.2 Factores com poder preditivo e correlacionados com o sucesso da rede	222
7.3 O papel da confiança no coordenador da rede no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário	225
CAPÍTULO 8. <i>Conclusões e Contributos Teórico-Práticos</i>	
8.1 Principais conclusões do estudo	231
8.2 Contributo para a compreensão dos factores de sucesso das redes temporárias.....	233
8.3 Limitações e orientações para pesquisas futuras	238
Bibliografia	243
Anexos	
Anexo 1- Inquérito por questionário	263
Anexo 2 – Guião das entrevistas exploratórias.....	273



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Território de realização do Roteiro de Saúde Materno-Infantil para todos os Imigrantes	15
Figura 2 – Continuum de Integração dos relacionamentos	37
Figura 3 – Continuum de integração dos relacionamentos e dos arranjos interorganizacionais	39
Figura 4 – As quatro fases básicas do ciclo de vida de um projecto de carácter temporário	49
Figura 5 – Evolução dos tipos de confiança a longo do tempo.....	131
Figura 6 – Representação dos precursores e resultados do trabalho em rede mediados pela confiança interpessoal e interorganizacional	139

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Medidas de sucesso por categoria e nível de análise	98
Tabela 2 – Condições para o sucesso da rede por categoria de medida	102
Tabela 3 – Estudos de referência que abordam a confiança enquanto variável mediadora entre os precursores e os resultados do trabalho em rede	138
Tabela 4 – Conceptualização das variáveis	156
Tabela 5 – Correspondência entre as hipóteses e as questões de partida	165
Tabela 6 – Performance estatística dos itens utilizados para medir a legitimidade organizacional para aderir à rede, com base nos resultados do pré-teste	177
Tabela 7 – Estatística descritiva da variável riscos/benefícios com base nos resultados obtidos no pré-teste	178
Tabela 8 – Estatística descritiva da variável confiança sistémica com base nos resultados obtidos no pré-teste	179
Tabela 9 – Performance estatística dos itens utilizados para medir as habilidades facilitadoras e inibidoras dos coordenadores da rede, com base nos resultados do pré-teste	181
Tabela 10 – Performance estatística dos itens utilizados para medir a confiança nos coordenadores da rede, com base nos resultados do pré-teste.....	182
Tabela 11 – Estatística descritiva da variável envolvimento nas actividades da rede, com base nos resultados obtidos no pré-teste	183
Tabela 12 – Itens que compõem as 3 dimensões da variável sucesso da rede e α de Cronbach das dimensões relacional e performance	184



Tabela 13 – Itens sociodemográficos.....	185
Tabela 14 – Distribuição da amostra por sexo, grupo etário, escolaridade, categoria socioprofissional e tipo de organização a que pertencem	186
Tabela 15 – Performance estatística dos itens utilizados para medir a legitimidade organizacional para aderir à rede, com base nos dados do trabalho de campo	191
Tabela 16 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável legitimidade organizacional para aderir à rede	192
Tabela 17 – Estatística descritiva do item que avalia a variável riscos/benefícios.....	192
Tabela 18 – Estatística descritiva do item que avalia a variável confiança institucional	193
Tabela 19 – Performance estatística dos itens utilizados para medir as habilidades facilitadoras e inibidoras do trabalho em rede, com base nos dados obtidos no trabalho de campo	194
Tabela 20 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável habilidades facilitadoras do trabalho em rede	195
Tabela 21 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável habilidades inibidoras do trabalho em rede	195
Tabela 22 – Performance estatística dos itens utilizados para medir a confiança no coordenador da rede, com base nos dados obtidos no trabalho de campo	196
Tabela 23 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável confiança no coordenador da rede.....	197
Tabela 24 – Distribuição dos níveis de participação organizacional nas actividades da rede	198
Tabela 25 – Estatística descritiva dos resultados obtidos na variável participação organizacional nas actividades da rede	198
Tabela 26 – Performance estatística dos itens utilizados para medir as dimensões que compunham a variável sucesso da rede, com base nos dados obtidos no trabalho de campo	199
Tabela 27 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável sucesso da rede.....	200
Tabela 28 – Estrutura factorial das variáveis independentes e mediadora, compostas por mais do que um item, após rotação varimax.....	202
Tabela 29 – Estrutura factorial das variáveis resultado compostas, após rotação varimax	203
Tabela 30 – Matriz de correlações entre as variáveis em estudo.....	204
Tabela 31 – Modelo explicativo da confiança nos coordenadores da rede.....	206



Tabela 32 – Matriz de correlações da variável confiança no coordenador da rede com as variáveis independentes	207
Tabela 33 – Matriz de correlações da variável participação organizacional nas actividades da rede com as variáveis independentes.....	208
Tabela 34 – Modelo explicativo do sucesso da rede	211
Tabela 35 – Matriz de correlações da variável sucesso da rede com as variáveis independentes	212
Tabela 36 – Matriz de avaliação das correlações estabelecidas pelas hipóteses	213

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dispersão dos resíduos estudentizados em função dos valores previstos padronizados das variáveis residuais da confiança nos coordenadores da rede	206
Gráfico 2 – Histograma da distribuição de resíduos estandardizados observados no modelo de regressão do sucesso da rede	210
Gráfico 3 – Distribuição dos resíduos estandardizados observados em torno do declive da probabilidade normal esperada no modelo de regressão do sucesso da rede	210
Gráfico 4 – Dispersão dos resíduos estudentizados em função dos valores previstos padronizados das variáveis residuais da confiança no coordenador da rede...	210





INTRODUÇÃO

Esta tese de doutoramento em sociologia insere-se no domínio do estudo das redes interorganizacionais com carácter temporário e inspirou-se na compreensão da problemática associada às razões que levam os diferentes parceiros a aderir à rede e ao papel do coordenador da rede enquanto mediador do sucesso da rede. Assim, tendo como palco empírico um projecto levado a cabo através de uma parceria de promoção da saúde para a população imigrante – *O Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes* –, que decorreu entre Outubro de 2008 e Março de 2009, numa zona do concelho de Lisboa (eixo compreendido entre a Alameda e a Baixa-Chiado), esta investigação tem como objectivo compreender melhor quais os factores institucionais, organizacionais e interpessoais que influenciaram o envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da parceria e o sucesso da rede.

O projecto do roteiro de saúde resultou de uma candidatura do Gabinete de Programas de Saúde da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) ao programa de apoio financeiro do Alto Comissariado da Saúde (ACS) para o desenvolvimento de programas locais nos domínios da promoção da saúde, da prevenção e tratamento da doença, da reabilitação, da redução de danos e da reinserção (Portaria n.º 1418/2007, de 30 de Outubro) e caracterizou-se, em termos gerais, pela activação de uma rede de parceiros locais com vista ao planeamento e realização de um conjunto diversificado de actividades de prevenção e promoção da saúde, numa perspectiva itinerante. Tratou-se assim de uma parceria interorganizacional temporária, governada por uma organização líder (a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa) e cuja adesão dos actores organizacionais à rede foi voluntária. Inelutavelmente, a forma como decorreu o processo de activação da rede, o planeamento e a realização das actividades, acabou por inferir na escolha dos factores preditores do envolvimento e do sucesso da rede.

Assim, neste estudo, o envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da parceria e o sucesso da rede surgem como variáveis resultado que dependem de um conjunto de factores preditores situados a diferentes níveis de análise. A nível *macro* colocámos em evidência a confiança sistémica, a nível *meso* os factores institucionais/organizacionais relacionados com a percepção de legitimidade dos actores organizacionais para aderir à rede, tendo como referência o valor que os actores organizacionais conferem ao trabalho em rede, e a percepção de riscos/benefícios derivado das experiências anteriores de trabalho em rede e, por fim, a nível *micro* detivemo-nos sobre as habilidades de coordenação da rede e a confiança percebida



em relação ao seu coordenador. A análise global da correlação entre estes factores assentou no modelo dos efeitos de mediação proposto por Baron & Kenny (1986), tendo como variável mediadora, entre as variáveis precursoras e de resultado, a confiança no coordenador da rede.

Na sua maioria, os estudos sobre o papel mediador da confiança têm como finalidade a construção de modelos compreensivos dos antecedentes e dos consequentes da confiança nos contextos em análise, de acordo com o modelo proposto por Morgan & Hunt (1994). Este modelo acabou também por servir de referência ao presente estudo, tendo porém sido adaptado às características específicas do projecto roteiro de saúde, principalmente por se tratar de uma parceria de carácter temporário.

No contexto das parcerias temporárias, pelo curto período de tempo disponível para o desenvolvimento do relacionamento entre os actores, a confiança não depende substancialmente nem dos aspectos relacionados com a personalidade, nem do aprofundamento emocional (Lundin & Söderholm, 1995; Meyerson *et al.*, 1996). Ela encontra-se particularmente dependente, por um lado, da percepção de competência relacionada com o desempenho dos papéis que lhes são esperados e, por outro lado, de quadros de referência cognitivos importados de outras experiências anteriores de confiança. Neste sentido, para testar os efeitos de mediação da variável confiança, teve-se em consideração, para além das habilidades percebidas em relação aos papéis dos coordenadores da rede, a percepção de confiança de carácter impessoal, como é o caso da confiança sistémica, ou confiança nos sistemas sociais básicos, que os actores importam para as novas situações de relacionamento social (Giddens, 1998).

Os sistemas temporários são considerados como empreendimentos de risco, quer porque, na maior parte das vezes, os actores organizacionais se desconhecem ou nunca trabalharam antes juntos, quer porque o trabalho em rede decorre fora das estruturas organizacionais formais sem os habituais mecanismos de controlo e hierarquia (Meyerson *et al.*, 1996). Neste sentido, a decisão de entrar para uma nova parceria é sempre acompanhada pela avaliação do risco, tendo como referência cognitiva as expectativas quanto às consequências futuras desse envolvimento e, ainda, as consequências resultantes de experiências anteriores de trabalho em rede. Por outro lado, muitos académicos têm argumentado que o risco é um factor que está sempre presente na decisão de confiar (Das & Teng, 1996; 2001). Assim, este estudo procura também avaliar a relação da percepção de risco com a variável mediadora e com as variáveis resultado.



Outra característica das redes interorganizacionais de carácter temporário que necessita de maior aprofundamento e que acabou por ter um papel central nesta investigação é a sua legitimação. A literatura sobre os projectos interorganizacionais (Lundin & Söderholm, 1995; Grabher, 2002) tem dado relevo aos papéis e às tarefas como elementos de legitimação dos processos nas redes temporárias. Também os teóricos do novo institucionalismo sociológico têm destacado a importância da legitimidade como força motriz das decisões estratégicas de adesão às redes e no envolvimento do trabalho em rede. Neste sentido, a percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede e a forma como o trabalho em rede é valorizado pelos representantes organizacionais (derivado das crenças e valores disseminados através da identidade e cultura organizacional) poderão constituir-se como factores centrais para a participação das organizações nas actividades da parceria e para a percepção de sucesso das redes interorganizacionais de carácter temporário. Assim, se a participação organizacional na rede for percebida como legítima e a orientação estratégica da organização for no sentido de valorizar o trabalho em rede como a forma mais apropriada de abordar os problemas sociais complexos, então mais rapidamente a confiança interpessoal entre os representantes das organizações da rede se instalará, em particular nas situações em que os actores não se conhecem bem, nem têm história de trabalho em comum.

Por fim, importa referir que, apesar de esta investigação estar sujeita, essencialmente, a uma análise pelo prisma sociológico, pela complexidade e multidimensionalidade dos factores colocados em jogo não se pôde deixar de ter em consideração o contributo multidisciplinar proveniente das diversas ciências sociais que abordam o tema das redes interorganizacionais, dando particular relevo ao carácter temporário deste tipo de relacionamentos.

Esta dissertação adopta a estrutura clássica de um processo de investigação, encontrando-se dividida em oito capítulos:

No primeiro capítulo enquadra-se a problemática em estudo, apresentando o palco em que decorreu o estudo, a emergência do problema em estudo e as questões de partida que serviram de referencial à investigação ao longo de todas as suas etapas. São ainda apresentados os objectivos, a pertinência e os contributos teóricos esperados.

No segundo e terceiro capítulos procede-se à revisão da literatura sobre as dimensões e componentes da problemática em análise. Assim, começa-se, no segundo capítulo, por apresentar as abordagens teóricas que se debruçam sobre a formação das



redes interorganizacionais, dando particular relevo à perspectiva do novo institucionalismo sociológico e, especificamente, à legitimidade enquanto factor motivador da adesão à rede e facilitador do envolvimento no trabalho em rede. Ao longo deste capítulo procura-se ainda abordar outros temas importantes para a compreensão das redes interorganizacionais, tais como: os tipos e as formas de governação das redes interorganizacionais, a gestão da rede e o papel dos coordenadores da rede enquanto *boundary spanners* e os factores de sucesso e efectividade do trabalho em rede. Ao longo de toda a revisão sobre as redes interorganizacionais procurou-se explorar, em particular, as características específicas inerentes à sua temporalidade.

Já no terceiro capítulo, a revisão da literatura centrou-se na questão da confiança enquanto factor determinante das relações a diferentes níveis de análise. Desde as relações interpessoais até aos relacionamentos interorganizacionais, procura-se inferir sobre a forma como algumas das principais abordagens disciplinares – psicologia, economia e sociologia - sustentam o papel da confiança aos diferentes níveis relacionais, bem como o papel da confiança enquanto variável independente, dependente e mediadora e a sua influência para o sucesso e efectividade das redes interorganizacionais, dando particular relevo às de carácter temporário.

No quarto capítulo apresenta-se o modelo de análise e procede-se à conceptualização das variáveis em estudo, estabelecendo-se as hipóteses que se pretendem testar nesta investigação.

No quinto capítulo descreve-se o método de investigação, os procedimentos seguidos e a forma como foram operacionalizadas as variáveis em estudo. É, ainda, apresentado o inquérito por questionário utilizado na recolha de dados e as fases que envolveram a sua construção. É ainda apresentado o modelo utilizado para testar as hipóteses formuladas e os procedimentos estatísticos inerentes.

No sexto capítulo apresentam-se os resultados obtidos através do tratamento estatístico. Começa-se por apresentar a *performance* estatística das variáveis em estudo, procedendo à análise factorial de componentes principais das variáveis compostas e à sua transformação em variáveis simples através do método *transform-compute* do SPSS. De seguida testa-se o efeito mediador da variável confiança nos coordenadores da rede e procede-se à regressão linear múltipla e à análise das correlações das variáveis.

No sétimo capítulo discutem-se os resultados obtidos, procedendo ao seu confronto com as principais orientações teóricas evidenciadas na revisão da literatura.



No oitavo capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo e os seus contributos para o conhecimento das redes interorganizacionais de carácter temporário, procurando-se, ainda, fornecer algumas pistas para futuras investigações neste domínio do conhecimento.

Por fim é apresentada uma lista da bibliografia utilizada nesta dissertação, colocando-se em anexo o instrumento de recolha de dados (anexo1) e o guião das entrevistas (anexo 2).





CAPÍTULO 1. A CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Ao longo deste primeiro capítulo expõe-se a forma como foi construída a problemática desta dissertação. Num primeiro ponto, abordam-se os circunstancialismos que levaram à escolha do tema. De seguida, dá-se a conhecer o palco em que decorreu esta investigação e as inquietações que deram origem à formulação das questões de partida. Finalmente dedica-se um terceiro ponto à justificação da pertinência da investigação no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário e os contributos que se esperam para a teoria sociológica, apresentando os objectivos que se pretendem alcançar através desta pesquisa.

1.1 DA CIRCUNSTÂNCIA PROFISSIONAL À ORIGEM DO PROBLEMA A INVESTIGAR

Existem muitas razões que levam o investigador a se debruçar sobre um determinado problema. Enumerá-las seria um longo exercício de análise das motivações, interesses e quadros de acção racional e emocional de quem se dedica à actividade de investigação. Contudo, quaisquer que sejam as razões motivacionais de carácter individual que inspiram o investigador, todas elas acabam por estar relacionadas com elementos circunstanciais¹.

Procurar na circunstância socioprofissional o *leitmotiv* para a realização de um trabalho de investigação que tenha como finalidade a produção de uma tese de doutoramento é uma situação que acaba por ser comum ao sociólogo que desenvolve a sua actividade fora da academia, pois as limitações de tempo e os compromissos socioprofissionais assim o exigem. Só um grande esforço de vontade e desejo para dar resposta científica às questões que se vão colocando no dia-a-dia profissional fazem com que se venha a concretizar a interpenetração entre o mundo laboral e o mundo académico e científico.

No fundo, este esforço traduz-se no desejo em transformar a circunstância profissional numa oportunidade para desenvolver o conhecimento académico que, por sua vez, também se reflecte no desenvolvimento das competências socioprofissionais. Este esforço pode assim tornar-se num ciclo virtuoso e reflexivo com benefício para todas as partes envolvidas no processo: o profissional fica a conhecer melhor o seu objecto de

¹ Tal como disse Ortega Y Gasset (1967) a forma como olhamos o mundo à nossa volta não depende apenas de nós próprios mas também dos circunstancialismos a que estamos sujeitos.



trabalho, o investigador usa como objecto de investigação um contexto que lhe é profissionalmente familiar e o empregador beneficia da requalificação académica do seu colaborador.

Foi neste encruzilhado de interesses e vontades que surgiu a oportunidade para levar a cabo esta investigação que teve como cenário empírico de enquadramento um programa de promoção da saúde para a população imigrante da Cidade de Lisboa: *O Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*.

1.2 O PALCO DA INVESTIGAÇÃO: O ROTEIRO DE SAÚDE MATERNO-INFANTIL PARA TODOS OS IMIGRANTES

O projecto dos roteiros de saúde para imigrantes resultou da aprovação de uma candidatura apresentada, em Maio de 2008, pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), em parceria com o Alto Comissariado para o Diálogo Intercultural (ACIDI) e a Câmara Municipal de Lisboa (CML), ao programa de apoio financeiro do Alto Comissariado da Saúde (ACS) para o desenvolvimento de programas locais nos domínios da promoção da saúde, da prevenção e tratamento da doença, da reabilitação, da redução de danos e da reinserção (Portaria n.º 1418/2007, de 30 de Outubro).

Em termos gerais, o projecto do roteiro de saúde assenta nos pressupostos teóricos da “nova saúde pública” (Awofeso *et al.*, 2004) e das “parcerias para a promoção da saúde” (Butterfoss *et al.*, 1993; 1996; Weiss *et al.*, 2002), consubstanciando-se na aplicação de um conjunto diversificado de actividades do foro da saúde, num determinado território, através da activação de uma rede de parceiros locais, de carácter temporário, tendo como finalidade estimular o desenvolvimento de ambientes promotores de saúde (André, 2008).

Pelo seu carácter temporário, cada roteiro de saúde tem uma duração total de cerca de quatro meses. No entanto, a maior parte deste tempo é consumido na activação da rede de parceiros organizacionais, no planeamento das actividades com os parceiros e na produção de conteúdos informacionais a comunicar/divulgar. As acções e actividades de saúde junto da população acabam por decorrer durante duas semanas, período em que as organizações parceiras da rede transpõem para o terreno o resultado do seu trabalho de organização e planeamento.

Cada roteiro de saúde pode abordar um tema diferente (por exemplo a acessibilidade dos imigrantes aos serviços de saúde ou a promoção da saúde materno-infantil na população imigrante, como é o caso em estudo). No entanto, subjacente a



cada roteiro de saúde está inerente uma metodologia análoga e que atravessa as sete etapas seguintes:

- 1) **Identificação do território** – consiste na identificação do território onde se vai realizar o roteiro de saúde, tendo em consideração uma determinada problemática de saúde que servirá de proposta aos parceiros organizacionais a envolver. Dada a natureza vocacional da entidade promotora – a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa – cada roteiro de saúde tende a realiza-se num território da Cidade de Lisboa e a abordar um problema de saúde identificado na população socialmente desfavorecida ou em situação de exclusão social.
- 2) **Activação da rede de parceiros locais** – Identificado o território e o grupo populacional a quem se dirige o roteiro de saúde, o coordenador do programa (representante da entidade promotora do programa e identificado no presente estudo como coordenador da rede) inicia o estabelecimento de contactos com as diversas organizações locais, a diferentes níveis de intervenção social – desde as organizações do sector público e privado às organizações não-governamentais, passando pelas associações civis, religiosas, socioculturais e de acção social –, de forma a constituir uma rede de parceiros que permita uma abordagem intersectorial e interdisciplinar da problemática de saúde a tratar, tendo como referência a perspectiva socio-ecológica da promoção da saúde (Stokols, 1992; Stokols *et al.*, 2003).
- 3) **Diagnóstico das necessidades de saúde da população alvo** – Durante o contacto com os representantes das organizações locais, o coordenador da rede, apesar de levar em carteira uma proposta de temas a abordar durante o roteiro, procura colocar à discussão com os parceiros a pertinência desses temas, integrando a experiência e conhecimento que estas organizações locais têm sobre os problemas de saúde da população com quem trabalham (no caso em estudo os problemas de saúde da população imigrante). Deste modo, o coordenador da rede procura envolver todos os parceiros na escolha do tema do roteiro de saúde para que este se consubstancie como o resultado do contributo de todos os parceiros.
- 4) **Planeamento das actividades a desenvolver pelos parceiros** – As actividades a desenvolver por cada parceiro no roteiro de saúde dependem muito das características de cada organização-membro. Assim, se, por um lado, as actividades se enquadram no contexto do dia-a-dia de cada organização, por



outro lado, acabam por resultar da partilha de meios e de recursos materiais e humanos entre as diversas organizações. Por exemplo, se um centro de saúde pode disponibilizar profissionais para a realização de sessões de educação para a saúde em escolas ou em organizações de acção social, estas poderão ceder profissionais na área social ou da educação para desenvolverem acções num centro de saúde ou numa junta de freguesia. Por sua vez, estas últimas poderão disponibilizar as suas instalações para se proceder a rastreios de saúde ou sensibilizar os moradores a assistirem às sessões de educação para a saúde levada a cabo pelos enfermeiros do centro de saúde, e daí por diante. As potencialidades para a realização das actividades dependem da criatividade e do empenhamento dos actores envolvidos, em particular da capacidade do coordenador da rede em criar sinergias entre as organizações parceiras. Esta fase culmina com o estabelecimento do programa de actividades a desenvolver no roteiro de saúde.

- 5) **Produção dos instrumentos de comunicação e dos conteúdos a disseminar** – Esta fase é concomitante ao planeamento das actividades do roteiro e assume extrema importância pois os conteúdos informacionais a serem divulgados durante a realização do roteiro de saúde atravessam diferentes *settings* comunitários, sendo a disseminação de conteúdos informacionais um dos objectivos principais do programa. Este processo requer que o coordenador da rede tenha um contacto próximo com os parceiros de modo a que todos eles se reconheçam nos conteúdos a ser difundidos. Para o conseguir, o coordenador da rede utiliza diversas formas de contacto com os parceiros, que vão desde reuniões com cada parceiros até *workshops* em que são convocados todos os parceiros para discutir as formas e os conteúdos a comunicar.
- 6) **Realização do roteiro de saúde** – Após a fase de planeamento passa-se à fase de realização das actividades no terreno. Assim, durante o período de 15 dias, serão realizadas as actividades planeadas sob a supervisão do coordenador da rede. Como se tem vindo a dar conta, estas actividades podem ser muito diversificadas, desde a simples distribuição de informação até a acções de educação para a saúde, rastreios, palestras, animações de rua ou outras actividades enquadradas no tema do roteiro, e apresentam uma perspectiva itinerante, sendo esta uma das razões que levou à designação do projecto – roteiro de saúde.



- 7) **Avaliação do roteiro de saúde** – Após a realização do roteiro de saúde, procede-se à sua avaliação através da aplicação de um questionário aos colaboradores das organizações-membro envolvidos no programa, procurando avaliar o modo como decorreram as actividades planeadas, o público envolvido, o impacto percebido, quer a nível interno quer a nível externo, o grau de satisfação com o resultado das actividades desenvolvidas e a disponibilidade para participar em outros roteiros de saúde.

Apresentada a metodologia subjacente à organização de um roteiro de saúde, importa agora proceder à descrição específica do *Roteiro de Saúde Materno-infantil para Todos os Imigrantes*, que decorreu entre Outubro de 2008 e Janeiro de 2009, e que serviu de palco à investigação.

A proposta para a realização de um roteiro de saúde que abordasse a problemática da saúde materno-infantil na população imigrante surgiu do reconhecimento da existência de iniquidades no acesso a este tipo de cuidados de saúde, devido não só à maior vulnerabilidade social desta franja populacional, mas também a factores relacionados com as carências socioeconómicas e com as barreiras socioculturais, linguísticas e legais que se colocam à entrada dos imigrantes nos serviços de saúde (Machado *et al.*, 2006, pp. 25-28; Fonseca *et al.*, 2007, pp. 30-40).

A acessibilidade aos serviços de saúde materno-infantil por parte da população imigrante não se encontra apenas dependente de factores legais ou de mecanismos jurídico-administrativos. Como tem sido colocado em evidência pelos estudos realizados acerca desta matéria, os factores relacionados com o *deficit* de competências cognitivas, as barreiras linguísticas e comunicacionais e as especificidades das práticas socioculturais dos imigrantes, podem apresentar-se como verdadeiros obstáculos à equidade no acesso dos imigrantes aos serviços de saúde, não bastando estarem plasmadas na lei as condições do seu acesso aos recursos de saúde (Chiarenza, 2008, pp. 167-172). Neste sentido, é necessário que os imigrantes incorporem as competências adequadas para lidar com as questões ligadas à sua saúde no contexto sociocultural em que decorre a sua integração. Esta realidade encontra-se bem patente no modo como os imigrantes tendem a utilizar os serviços de saúde, que, genericamente, se caracteriza por uma utilização de tipo fragmentado, episódico e orientado para a crise, privilegiando o recurso aos serviços de urgência hospitalar (Fonseca *et al.*, 2007, p. 34).

De uma forma geral, o acompanhamento e vigilância de saúde da população imigrante, em particular no contexto de cuidados de saúde primários, são inferiores em



relação à população nacional, revelando uma fraca recorrência aos serviços de saúde em ambulatório, de cariz preventivo e que visem a promoção da saúde (Harding *et al.*, citados por Fonseca, 2006a, p. 27). Especificamente, quanto à utilização dos serviços de saúde por parte das crianças e grávidas imigrantes (documentadas ou não) que tenham chegado recentemente a Portugal, verifica-se que esta é manifestamente reduzida quando comparada com a população nativa (Harding *et al.*, citados por Fonseca, 2006b, pp. 27 e 28). Deste modo, o recurso aos serviços de urgência por parte das crianças e das grávidas imigrantes, nas situações que poderiam ser resolvidas nos serviços de saúde locais, põe em causa, por um lado, a racionalidade do uso dos serviços de saúde, e, por outro lado, a capacidade de acederem aos serviços de saúde adequados às suas necessidades específicas de acompanhamento e vigilância de saúde. Assim, o roteiro de saúde materno-infantil procurou acentuar a importância do acompanhamento/vigilância em saúde durante a gravidez e a infância, quer para o despiste de doenças do desenvolvimento, quer para promover comportamentos de vida saudáveis.

Ao se promover a equidade no acesso aos serviços de saúde por parte das grávidas e das crianças imigrantes, está-se a: aumentar a vigilância de saúde para os problemas do desenvolvimento infantil; a capacitar as famílias imigrantes a procurarem os recursos de saúde adequados e a que têm direito; e, conseqüentemente, a fomentar o uso racional aos serviços de saúde disponíveis.

Com base nestes pressupostos, o *Roteiro de Saúde Materno-infantil para Todos os Imigrantes* teve como objectivos:

- 1) Activar a rede de parceiros locais na abordagem à problemática da saúde materno-infantil dos imigrantes;
- 2) Produzir e difundir informação útil através dos meios adequados, em diversas línguas (português, inglês, russo, romeno, chinês e árabe), sobre os recursos de saúde materno-infantil disponíveis (cuidados de saúde primários e hospitalares), focando especificamente:
 - A importância do acompanhamento e vigilância de saúde das grávidas e crianças até aos 12 anos (vacinação, doenças de desenvolvimento, aleitamento, doenças infantis e determinantes sociais da saúde...);
 - O conhecimento dos recursos existentes e as formas de acesso;
 - A promoção do uso racional desses recursos;
 - A divulgação dos direitos e deveres em matéria de saúde da grávida e das crianças imigrantes.



- 3) Desenvolver com os parceiros locais um conjunto de actividades de prevenção da doença e de promoção e educação para a saúde no âmbito da saúde materno-infantil, nomeadamente através de:
 - o Sessões de educação para a saúde (jardins de infância, escolas e estabelecimentos e equipamentos sociais e de saúde);
 - o Rastreios locais na área da saúde materno-infantil (unidades móveis);
 - o Exposições sobre temas de saúde materno-infantil dos imigrantes;
 - o Palestras/debates dedicadas ao tema da saúde materno-infantil dos imigrantes;
- 4) Proporcionar um ambiente de confiança entre os parceiros locais e os imigrantes que participem no roteiro.

O território onde foi realizado este roteiro de saúde materno-infantil para imigrantes abrangeu 17 freguesias do Concelho Lisboa² (Figura 1), num eixo que foi da Alameda D. Afonso Henriques à Baixa-Chiado, tendo como núcleo central a freguesia do Socorro (esta é considerada a freguesia do Concelho de Lisboa que apresenta a maior densidade de famílias imigrantes residentes³). Importa, ainda, referir que, no total das freguesias que compõem o território de intervenção deste roteiro de saúde, se observa um elevado número de pedidos de atestados de residência por parte da população imigrante (cerca de 5500 pedidos em 2008), bem como um elevado fluxo de imigrantes que circula neste território.

Figura 1 – Território de realização do *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para todos os Imigrantes*



² (S. Jorge de Arroios, Penha de França, Anjos, Pena, Socorro, Graça e S. Cristóvão e S. Lourenço, Alto do Pina, S. João de Deus, Castelo, Madalena, Santo Estêvão, S. Miguel, S. Nicolau, S. Paulo, S. Vicente de Fora e Sé)

³ De acordo com os dados da Junta de Freguesia do Socorro, vivem na Mouraria cerca de 15 mil habitantes, 11 mil dos quais já são estrangeiros provenientes de diversas nacionalidades.



De acordo com os pressupostos metodológicos deste programa, a activação da rede deverá garantir uma representação intersectorial dos parceiros. Assim, para além das entidades promotoras do projecto (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural e Câmara Municipal de Lisboa) e das 17 juntas de freguesia com responsabilidade político-administrativa deste território, foram envolvidas como entidades parceiras da rede: 6 estabelecimentos de saúde (da ARSLVT⁴: Hospital D. Estefânia, Centros de Saúde da Alameda, Penha de França e Graça; da SCML: Unidade de Saúde Proximidade do Castelo/ Extensão de Saúde Natália Correia e Unidade de Saúde W Jovem); 3 IPSS⁵ de apoio na área da saúde materno-infantil (Obra Social das Irmãs Oblatas do Santíssimo Redentor, Ajuda de Mãe, Ponto de Apoio à Vida); 4 paróquias (Arroios, Pena, Anjos e Socorro); 6 comunidades religiosas (Comunidade Ortodoxa Russa, Comunidade Ortodoxa Romena, Comunidade Ortodoxa Búlgara, Comunidade Greco-Católica Ucraniana, Comunidade Islâmica de Lisboa, Missão Evangélica Europeia e); e 4 associações de apoio a imigrantes (Associação Solidariedade Imigrante, Associação dos Ucranianos em Portugal, Associação Ajuda Mútua *Alcaussara* e *Lyons Club* de Lisboa).

No total estiveram representadas neste roteiro 43 entidades diferentes. No entanto, a governação da rede ficou na responsabilidade de uma das organizações promotoras do projecto – a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa –, de onde proveio o coordenador da rede. Este coordenador, agindo sob a égide da organização líder, teve a responsabilidade de coordenar todas as principais actividades e decisões ao nível do trabalho em rede.

Para levar a cabo as tarefas de activação da rede e de planeamento das actividades, o coordenador da rede efectuou diversas reuniões com os responsáveis e representantes de cada uma das entidades parceiras, de modo a combinar as actividades a levar a cabo por cada um dos parceiros; e dois *workshops*, que decorreram nas instalações do ACIDI, com o objectivo de proporcionar um ambiente de partilha entre os parceiros da rede e, deste modo, criarem uma visão integrada do roteiro de saúde.

O trabalho desenvolvido pelo coordenador da rede, ao longo de todas as fases do roteiro saúde, centrou-se, essencialmente, em promover os elos de ligação com as diversas organizações parceiras e facilitar o desenvolvimento do relacionamento entre elas, de modo a que o resultado da aplicação do programa se traduzisse, de facto, na

⁴ Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo

⁵ Instituições Particulares de Solidariedade Social



realização de um trabalho em rede – numa perspectiva de cooperação entre os parceiros – e não apenas num conjunto de acções isoladas ou fragmentadas de cada uma das partes envolvidas. Assim, a estratégia seguida foi a de mediar as relações entre as diversas entidades parceiras para que pudessem partilhar ideias, meios e recursos humanos.

O resultado desta estratégia traduziu-se num amplo conjunto de actividades que acabaram por ser organizadas e realizadas com base na cooperação entre os parceiros. Por exemplo: os enfermeiros dos centros de saúde organizaram com técnicos do ACIDI acções de sensibilização na área da saúde materno-infantil para mulheres imigrantes; os enfermeiros da SCML e dos centros de saúde realizaram um conjunto de sessões de educação para a saúde em escolas primárias e jardins-de-infância frequentadas por crianças imigrantes; o ACIDI e os estabelecimentos de saúde e de acção social organizaram um conjunto de acções de formação aos administrativos das “portas de entrada” dos respectivos estabelecimentos; o *Lyons Club* de Lisboa e a Junta de Freguesia do Socorro levaram a cabo acções de rastreio para a população imigrante; a SCML disponibilizou duas unidades móveis para realização de rastreios de saúde materno-infantil em coordenação com as juntas de freguesia, as associações de imigrantes e as comunidades religiosas; as associações de imigrantes planearam o encaminhamento das mulheres grávidas e as crianças para frequentar as actividades de rastreio e de educação para a saúde desenvolvidas no contexto do roteiro de saúde; o ACIDI e a SCML dinamizaram um “quiosque de saúde materno-infantil” na Junta de Freguesia do Socorro; e por aí em diante.



Unidade Móvel da SCML em actividade no RS

Estas foram algumas das actividades realizadas durante a aplicação no terreno do *Roteiro de Saúde Materno-infantil para Todos os Imigrantes*, que decorreu entre os dias 14 e 31 de Janeiro de 2009, e que culminou com a festa de encerramento, realizada na Praça da Figueira, onde actuaram diversos grupos musicais e de dança, de diferentes etnias, mobilizados pelas associações de imigrantes e pelo ACIDI. Para esta festa foi disponibilizada uma tenda pela Câmara Municipal de



Festa de encerramento



Lisboa onde estavam representadas as organizações participantes no roteiro, um insuflável para recreio das crianças (financiado pelo ACIDI) e uma unidade móvel para realização de rastreios de saúde, entre outras actividades de divulgação de informação relacionada com a saúde materno-infantil.

Para dar uma ideia da dimensão e alcance das actividades desenvolvidas durante o *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*, apresentam-se alguns dados quantitativos sobre os resultados divulgados no relatório final apresentado pela organização responsável pela coordenação deste projecto. Assim, foram contabilizadas⁶: 53 reuniões de organização e planeamento, 2 Workshops, 34 sessões de educação para a saúde para mulheres, grávidas e crianças imigrantes, 4 acções de sensibilização para profissionais das áreas social e da saúde, 787 pessoas rastreadas em unidades móveis e distribuição de cerca de 20.000 folhetos de informação e divulgação dos serviços de saúde para apoio aos imigrantes, em particular na área da saúde materno-infantil.



Crianças nepalesas actuando durante a festa de encerramento do roteiro de saúde

1.3 A ORIGEM DA INQUIETUDE, QUESTÕES DE PARTIDA E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Ao longo da execução deste roteiro de saúde – desde a activação da rede ao planeamento e realização das actividades – constatou-se uma *postura paradoxal* por parte dos actores organizacionais que se traduziu num diferencial entre a sua disposição para a aderir à rede de parceiros e o seu envolvimento nas actividades da rede. Ou seja, quando os actores organizacionais foram contactados pelos coordenadores da rede, todos eles se demonstraram interessados em aderir à parceria expressando a importância do trabalho em rede para se alcançar uma maior efectividade das intervenções comunitárias. Contudo, quando foram convocados pelo coordenador da rede para partilharem ideias, meios e recursos, verificou-se que o seu empenho foi bastante variável: enquanto uns se envolveram significativamente – respondendo às propostas dos coordenadores da rede, dando ideias, propondo caminhos a seguir, partilhando recursos e intervindo activamente, outros mostraram-se mais renitentes em relação ao seu envolvimento no trabalho em rede, assumindo uma atitude expectante

⁶ Dados recolhidos do Relatório Final apresentado pela SCML.



relativamente ao desenvolvimento dos acontecimentos. Esta postura paradoxal dos actores organizacionais acabou por constituir o ponto de partida para a construção da problemática.

Numa primeira fase deste trabalho de pesquisa colocou-se uma questão preliminar que se traduziu do seguinte modo: se durante a fase de constituição da parceria os actores organizacionais tenderam a valorizar o trabalho em rede como importante, porque é que depois, quando solicitados para participar nas actividades da rede, o seu envolvimento foi muito variável?

Começou-se por procurar a resposta a esta questão nos princípios básicos que regem a perspectiva do novo institucionalismo sociológico (DiMaggio & Powell, 1983, 1991; Scott, 1987; Meyer & Rowan, 1977). De acordo com esta perspectiva, uma das razões que contribuiu para a disseminação do paradigma das redes interorganizacionais relaciona-se com o facto de o trabalho em rede ter alcançado o reconhecimento social, cultural e político, enquanto forma adequada e legítima de relacionamento entre os actores organizacionais. Assim se compreende que as organizações incorporem, através de mecanismos isomórficos, quadros de referência cognitivos de valorização da rede como forma de dar resposta à pressão do ambiente institucional e como estratégia para garantir a sua sobrevivência e aceitação social. Tendo como referência esta abordagem teórica, as organizações que se encontrem integradas num ambiente institucional que valorize o trabalho em rede tenderão a reproduzir estes valores na sua estratégia organizacional e, deste modo, estarão mais susceptíveis a aderir a arranjos interorganizacionais em rede. Esta propensão de legitimidade para a adesão às redes poderá encontrar-se mais ou menos incorporada na cultura das organizações e, assim, ter impacto no seu envolvimento no trabalho em rede.

No entanto, apesar de a percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede poder constituir um factor motivacional influenciador do envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede, procurou-se também por em questão outros factores – presentes quer à entrada para a rede, quer durante o processo de trabalho em rede – que poderão ter influenciado a variabilidade desse envolvimento, bem como a percepção dos actores organizacionais em relação ao sucesso da rede.

A introdução da variável sucesso da rede neste enquadramento problemático tornou-se pertinente pelo facto de na literatura das redes o sucesso poder ser influenciado pelo envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede. Grande parte das teorias que se focam no envolvimento dos actores organizacionais no



trabalho em rede têm procurado explicar como é que esse envolvimento afecta as acções e resultados das organizações (Provan *et al.*, 2007, p. 483). A investigação tem registado uma grande variação quanto à concordância das organizações-membro em relação ao alcance dos objectivos da rede e em que medida estes objectivos, bem como os objectivos organizacionais, poderão ser alcançados através do seu envolvimento nas actividades da rede. Por outro lado, se a rede não for percebida como legítima, as organizações participantes poderão reduzir o seu envolvimento na rede e consequentemente tender a não perceber a rede como um empreendimento de sucesso. Neste sentido, o envolvimento organizacional nas actividades da rede e a percepção de sucesso da rede tendem a estar relacionados, pois as organizações quando se envolvem numa rede procuram sempre avaliar em que medida esse envolvimento se traduz em ganhos de efectividade (Provan & Milward, 2001, p. 420).

Colocou-se assim em jogo outro tipo de factores que, em particular no quadro da literatura do novo institucionalismo sociológico, fossem considerados importantes para o envolvimento dos actores organizacionais no trabalho em rede e para o sucesso das redes interorganizacionais. Um desses factores surge associado à confiabilidade percebida pelos actores envolvidos na rede em relação aos sistemas sociais básicos de uma sociedade, enquanto estruturas sociais formais geradoras de confiança sistémica, indutores da sociabilidade entre as organizações de uma comunidade (Giddens, 1998; Zucker, 1986; Lane, 1998). Neste sentido, tende a considerar-se que se as organizações operam num ambiente institucional em que existe uma elevada confiança sistémica então elas tenderão não só a valorizar mais a rede como forma apropriada de cooperação interorganizacional, mas também a se envolverem mais no trabalho desenvolvido sob este tipo de estrutura.

A confiança nos sistemas sociais básicos – tratada neste estudo enquanto confiança sistémica –, coadjuvada pela disposição motivacional para aderir à rede, poderá assim ter um papel importante durante a formação das redes interorganizacionais, em particular nas situações em que os actores organizacionais não se conhecem bem entre si, encontrando-se o sucesso do trabalho em rede também dependente da percepção de confiabilidade no sistema social em que operam.

Por outro lado, o facto do projecto do roteiro de saúde se constituir enquanto uma rede de carácter temporário e ser uma nova experiência de trabalho em rede, levou também a colocar em questão qual seria o papel da percepção de risco/benefício da adesão dos actores organizacionais à rede. O estudo do risco no contexto da constituição das redes interorganizacionais tem sido objecto de estudo por parte de vários



investigadores (Das & Teng, 1996; 2001; Walker *et al.*, 2007; 2009). Um dos aspectos relevantes que tem sido abordado em relação a esta matéria é o de que a avaliação das consequências futuras de adesão à rede depende consideravelmente das experiências anteriores dos actores organizacionais com este tipo de relacionamentos. O risco de adesão a uma rede temporária é tanto maior dado o desconhecimento que os actores envolvidos no trabalho em rede têm sobre as competências e as intenções dos parceiros e, em particular, dos coordenadores da rede, colocando-os assim numa posição de vulnerabilidade, incerteza e risco (Meyerson *et al.*, 1996, p. 171). Por outro lado, também é reconhecida a importância do risco/benefício percebido à entrada das redes temporárias para o envolvimento das organizações no trabalho em rede, em particular pelo facto de estas se encontrarem pressionadas temporalmente a desenvolver um conjunto de actividades não-rotineiras e fora do controlo hierárquico (1996, p. 167). Nesta decorrência, a forma como se aborda o risco neste estudo vai no sentido de se procurar compreender qual a influência da percepção de risco/benefício que deriva das experiências anteriores de trabalho em rede no envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede e, conseqüentemente, no sucesso da rede.

Até este momento, colocou-se em jogo, sobretudo, os factores de natureza sistémica (confiança sistémica) e institucional/organizacional (legitimidade organizacional e risco percebido) que poderão ajudar a compreender o grau de envolvimento dos actores organizacionais no trabalho em rede e o seu sucesso. Contudo, perspectivando a rede como um processo, o envolvimento das organizações nas actividades desenvolvidas pela rede encontra-se igualmente depende do fluxo de relações que se estabelecem entre os indivíduos que representam as organizações no trabalho da rede, bem como do modo como estas relações são coordenadas. Assim, importa ter em consideração os factores processuais de natureza interpessoal relacionados com a análise do sistema de relacionamento entre os actores, pois a qualidade deste relacionamento pode ampliar ou retrair aquilo que à primeira vista poderia ser tido como favorável ou desfavorável ao envolvimento e sucesso do trabalho em rede (Ebers, 1997; Dawes, 2008).

No processo de relacionamento entre os actores organizacionais que compõem a rede, as diferentes abordagens teóricas têm chamado a atenção para a importância da liderança e, em particular, para a influência das habilidades de coordenação no sucesso do trabalho em rede (Aldrich, 1976; Alter & Hage, 1993; Williams, 2002, 2008; 2010; McGuire & Sílvia, 2009). No âmbito desta investigação, a função de liderança e gestão da rede ficou centrada no coordenador do roteiro de saúde e nas suas habilidades para facilitar ou inibir o fluxo de relações entre os actores organizacionais, que possam



influenciar o envolvimento dos actores organizacionais no trabalho em rede e o sucesso da rede.

Contudo, na análise do sistema de relacionamento entre os actores, em particular no contexto das redes interorganizacionais, a investigação tem prestado atenção não apenas a nível das competências e habilidades dos actores, em particular daquelas inerentes aos coordenadores da rede, mas também a nível da importância da variável confiança interpessoal para o alcance do sucesso das redes. Se, no contexto da investigação em curso, a confiança nos sistemas sociais básicos (confiança sistémica) já foi acima enquadrada como um factor com potencial para influenciar o sucesso do trabalho em rede, importa agora destacar o papel da confiança interpessoal percebida pelos representantes das organizações-membro em relação aos coordenadores da rede.

A importância do papel da confiança interpessoal na qualidade do sistema de relacionamento entre os actores organizacionais e no sucesso da rede, especialmente naqueles que são percebidos como de risco (Sztompka, 1999; Das & Teng, 1996; 2001; 2004), tem sido objecto de uma abordagem transversal a diversas disciplinas (Zaheer *et al.*, 1998; Curral & Judge, 1995; Armistead *et al.*, 2007; Williams, 2002). Por exemplo, Lewicki, McAllister e Bies (1998, p. 438), na linha da psicologia social, referem que “a qualidade das relações de confiança entre as partes – equipas multidisciplinares, grupos temporários, alianças estratégicas e outras parcerias socialmente incrustadas – é um elemento crítico no sucesso do trabalho cooperativo”. Contudo, no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário, em que os relacionamentos interpessoais se encontram limitados temporalmente e, por conseguinte, não possibilitando o aprofundamento relacional entre os actores participantes na rede, os investigadores têm focado a sua atenção numa configuração específica de confiança – denominada de confiança rápida – enquanto forma de percepção colectiva que facilita a gestão de assuntos como a vulnerabilidade, a incerteza, o risco e as expectativas características dos sistemas temporários (Meyerson *et al.*, 1996), subjugando a confiança interpessoal àquele tipo de confiança impessoal.

Mas a ser assim tão evidente essa subjugação, então qual será papel da confiança interpessoal – percebida em relação ao coordenador da rede – no envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede e no seu sucesso, no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário? Apesar das principais correntes de investigação sobre a confiança interpessoal tenderem a trata-la enquanto variável independente ou como variável dependente (Rousseau *et al.*, 1998, pp. 396 e



397), existe uma terceira linha de pesquisa, oriunda da psicologia social, que trata a confiança interpessoal como variável mediadora do processo cooperativo e que tem como intuito a construção um modelo compreensivo dos factores que condicionam o sucesso trabalho em rede (Morgan & Hunt, 1994). Para esta linha de análise a confiança interpessoal não apenas está correlacionada com os resultados do trabalho em rede (envolvimento e sucesso), como assume o papel de variável mediadora entre os precursores e os resultados do trabalho em rede. Não obstante os frutos alcançados por esta corrente de pesquisa irem no sentido de confirmar o papel mediador da confiança interpessoal no contexto das redes interorganizacionais de longa duração (Morgan & Hunt, 1994; Selnes, 1998; Brulhard, 2002; Gao *et al.*, 2005; Medlin *et al.*, 2005; Lui *et al.*, 2006), este atributo está longe de ser confirmado no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário, pelo que a presente investigação, neste âmbito específico, procura levar a cabo um maior aprofundamento empírico sobre esta matéria de forma a perceber melhor qual o enquadramento da variável confiança interpessoal no processo e nos resultados do trabalho em rede no contexto das redes temporárias. Assim, a compreensão do papel da confiança interpessoal estabelecida em relação ao coordenador da rede, enquanto variável mediadora entre os factores precursores e os resultados do trabalho em rede, torna-se num dos desideratos do presente estudo.

Como resultado deste enquadramento problemático, desmultiplicou-se a questão preliminar anteriormente estabelecida (que procurava conhecer as condicionantes da variabilidade do envolvimento dos actores organizacionais nas actividades do roteiro de saúde para imigrantes) em duas questões mais adequadas à problemática apresentada e que consubstanciam os objectivos desta investigação.

Assim, num primeiro momento, questiona-se qual a influência das variáveis de natureza sistémica e institucional/organizacional, tomadas em consideração no presente estudo, no grau de participação dos actores organizacionais nas actividades da rede e na percepção de sucesso da rede? Esta questão está relacionada com o objectivo de conhecer melhor a influência dos factores de cariz sistémico e institucional/organizacional no envolvimento organizacional e no sucesso das redes interorganizacionais de carácter temporário. Adjacente a este objectivo, procura-se ainda saber se o envolvimento organizacional tem influência na percepção de sucesso da rede.

Num segundo momento coloca-se a seguinte questão: será que a variável confiança interpessoal, entendida enquanto confiança no coordenador da rede, no contexto da rede interorganizacional de carácter temporário em estudo, assume o papel



de variável mediadora entre as variáveis com potencial para condicionar o envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede e o sucesso da rede, tal como tem sido sugerido pela pesquisa desenvolvida no âmbito das redes interorganizacionais de longa duração? Tendo em consideração que o estatuto de variável mediadora implica suposição de relacionamento com variáveis independentes e as variáveis dependentes em estudo (Baron & Kenny, 1986), esta questão encontra-se consubstancia em três objectivos: i) avaliar qual a influência da confiança interpessoal no envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede e no seu sucesso; ii) conhecer quais os factores sistémicos, institucionais/organizacionais e interpessoais que influenciam a formação da confiança no coordenador da rede; e, por fim, iii) contribuir para a discussão teórica sobre o papel mediador da variável confiança interpessoal no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário.

1.4 PERTINÊNCIA E CONTRIBUTOS TEÓRICO-PRÁTICOS ESPERADOS

A pertinência deste estudo decorre de uma dupla procedência. Por um lado, em termos socioprofissionais, da necessidade de se conhecer melhor este objecto de estudo de forma a se alcançar uma maior eficácia e efectividade nos programas levados a cabo através das redes temporárias. Por outro lado, decorrente da revisão da literatura, contribuir para um melhor conhecimento da influência dos factores contextuais e interpessoais condicionadores do sucesso das redes interorganizacionais de carácter temporário, em particular a influência da variável legitimidade organizacional para aderir à rede a nível dos processos e dos resultados do trabalho em rede.

Nos últimos anos, o estudo das redes interorganizacionais de carácter temporário tem registado um aumento de interesse por parte de investigadores e académicos, fundamentalmente em relação às características que as distingue das de longa duração. Este esforço de aprofundamento do conhecimento deste tipo de redes tem permitido identificar algumas das suas características distintivas, tais como o efeito da temporalidade nos seus processos e resultados e a elevada dinâmica entre a estrutura e a acção que caracterizam os sistemas temporários.

Seguindo a lógica da teoria da estruturação de Giddens (1984) a eficácia da acção depende, em grande medida, das regras de significação e de legitimação inerentes à dimensão estrutural. Neste sentido, quanto maior for a legitimação de um sistema ou de um processo, maior tenderá a ser a sua eficácia, pois a acção entre os actores sociais decorre balizada por um conjunto de códigos de legitimação que conferem significado à



acção. Esta dinâmica virtuosa entre a legitimação da estrutura e a eficácia da acção é ainda mais evidente nos sistemas temporários em que existe uma limitação de tempo para o alcance dos objectivos (Manning, 2008, pp. 31 e 32).

Assim, um dos contributos esperados por esta investigação é o de colocar em evidência a importância da variável legitimidade organizacional para aderir à rede, enquanto factor contextual condicionador da acção, tanto na formação da confiança interpessoal nos papéis de coordenação, como na eficácia da própria rede, traduzida neste estudo pelo envolvimento dos actores organizacionais no trabalho em rede e pelo sucesso da rede. Importa, neste âmbito, referir que a legitimidade organizacional para aderir à rede se trata de uma variável em construção, a qual foi tratada apenas na sua dimensão cognitiva, traduzida pela percepção dos actores envolvidos no trabalho em rede sobre a legitimidade da sua organização para aderir à rede em questão, quer por se tratar de uma rede que se enquadra nas actividades desenvolvidas pela organização, quer pelo valor que cada organização-membro atribui à cooperação em rede. Esta variável, tal como foi definida para este estudo, não surge em nenhum outro estudo revisto para esta investigação, quer enquanto factor com poder de determinação da confiança interpessoal, quer enquanto variável relacionada com o envolvimento da organizações no trabalho em rede e com o sucesso da mesma. Neste sentido, este trabalho procura contribuir para a introdução de uma variante específica do conceito de legitimidade organizacional interna, proposta por Human & Provan (2000, p. 328), em particular na sua vertente cognitiva, ou seja, que assenta na percepção cognitiva enquanto fonte primária de legitimidade organizacional baseada na compreensibilidade das verdades axiomáticas disseminadas pela cultura e identidade de uma organização. A legitimidade organizacional para aderir à rede, enquanto referencial cognitivo inerente à cultura e identidade de uma organização, contribui para a forma como os *stakeholders* internos avaliam as acções da organização como adequadas e apropriadas.

Procura-se, ainda, neste enquadramento, contribuir com o conhecimento sobre a influência de outros factores de ordem institucional/organizacional e interpessoal, tais como a percepção de riscos/benefícios, a confiança sistémica e as habilidades facilitadoras/inibidoras, no sucesso do trabalho em rede.

Por fim, tendo em consideração a evidência demonstrada pela pesquisa acerca papel mediador da confiança interpessoal entre os precursores e os resultados do trabalho em rede, no contexto das redes interorganizacionais de longa duração, este estudo procura contribuir para o aprofundamento da discussão teórica sobre se a confiança interpessoal também assume o atributo de variável mediadora no contexto da



rede interorganizacionais de carácter temporário. Este contributo torna-se particularmente pertinente dado que este tipo de indagação ainda não se encontra desenvolvido empiricamente com referência à temporalidade das redes interorganizacionais.



CAPÍTULO 2. REDES DAS INTERORGANIZACIONAIS: DA CONCEPTUALIZAÇÃO AOS FACTORES DE SUCESSO

2.1 AS REDES NA TEORIA SOCIOLÓGICA

Nos dias que correm, as redes tornaram-se numa realidade que atravessa diversos domínios e níveis da organização social. Desde as redes sociais às redes de empresas e de prestação de serviços, passando pela estruturação do relacionamento entre indivíduos até à estruturação das organizações privadas, não-governamentais e estatais, as redes passaram a ser consideradas como fórmulas adequadas à melhoria da eficácia e eficiência das relações entre os actores sociais (Portugal, 2007, p.1).

Pela sua transversalidade, o estudo das redes de relacionamentos entre actores sociais situa-se no campo interdisciplinar decorrente da confluência do conhecimento de diversas disciplinas (Lemieux-Charles, 2006; Provan *et al.*, 2008; Stokols, 1998). Este carácter interdisciplinar inerente ao estudo das redes, que se traduz no trabalho desenvolvido em conjunto por diversos investigadores provenientes de diferentes áreas do conhecimento para estudar um objecto comum, confere um grande dinamismo ao conceito de rede.

No campo das ciências sociais, em particular da disciplina de sociologia, apesar da temática das redes ter surgido relativamente cedo⁷, só a partir da segunda metade do século XX esta se tornou num domínio específico do conhecimento. Este processo foi acompanhado pela progressiva institucionalização da sua abordagem conceptual, quer através da profusão de artigos e obras académicas que se produziram sobre esta temática, quer através de modelos teóricos e metodologias desenvolvidas na abordagem a este objecto de estudo (Portugal, 2007, pp. 3 e 4).

A construção do sentido analítico do conceito de rede na teoria sociológica assenta, em grande medida, na corrente da sociologia americana, no sentido em que esta forneceu as duas linhas de estudo das redes que, apesar da sua distinção, são complementares e constituem a base da moderna teoria das redes. Assim, enquanto uma linha de estudo, herdeira da perspectiva simmeliana (Simmel, 1955), se foca sobretudo na morfologia das redes e no seu impacto a nível do actor social (nível micro: as redes

⁷ “O conceito de rede social apareceu cedo na Sociologia e na Antropologia Social. No entanto, inicialmente, nos anos 30 e 40, o termo era sobretudo utilizado em sentido metafórico: os autores não identificavam as suas características morfológicas, úteis para a descrição de situações específicas, nem estabeleciam relações entre as redes e o comportamento dos indivíduos que as constituem” (Portugal, 2007, p.3).



como resultado de interacções sociais humanas); a outra linha de estudo, assumidamente descendente da perspectiva estruturalista, centra a sua análise ao nível da estrutura da rede (nível macro: as redes como formas estruturais) (Portugal, 2007, p. 9). Como se pode depreender, estas duas perspectivas interconectam-se pois, por um lado, os padrões de interacções entre os actores sociais formam estruturas regulares dentro da rede e, por outro lado, a estrutura da rede influencia os comportamentos e interacção dos actores sociais que a integram.

Uma das preocupações centrais dos estudos das redes é o estabelecimento de pontes entre os níveis de análise micro e *macro*. Na perspectiva da teoria das redes, estes níveis de análise da rede encontram-se incrustados⁸ entre si (Granovetter, 1985) e, por sua vez, ambos os níveis estão incrustados no contexto da própria rede. Numa perspectiva mais abrangente, a própria rede pode ser analisada tendo em consideração da sua incrustação num contexto institucional mais alargado (político, económico, social, epidemiológico), podendo, ainda, este contexto institucional estar incrustado numa miríade de redes sectoriais a nível nacional ou internacional. Galaskiewicz & Wasserman (1994, p. xiii) consideram que a riqueza da análise das redes está, deste modo, em permitir ao investigador possibilidades ilimitadas de inter-relacionar as diversas partes que constituem os níveis micro e *macro* da rede, ou seja, permite compreender como é que as alterações ocorridas num dos níveis podem interferir com outro nível (por exemplo: como é que as alterações a nível das díades relacionais podem influenciar a rede como um todo). Estas características da análise das redes levam muitos autores a considerar que o limite das possibilidades de investigação das redes está na capacidade de imaginação científica dos investigadores (Brass *et al.*, 2004, p. 795).

Especificamente, no contexto da teoria sociológica, a análise das redes procura ultrapassar os esquemas dualistas tradicionalmente caracterizados pela dualidade

⁸ No seu artigo clássico sobre estrutura social e acção económica, Granovetter (1985) recupera o conceito de incrustação (*embeddedness*) – através do qual se reafirma que “o actor social é moldado pelo conjunto de relações que estabelece com os outros relevantes e que todas as acções, fenómenos e instituições só são significativas se lidas à luz da sua inclusão num quadro de relações sociais significativas.” (Marques, 2003, p. 4). No fundo, o conceito de incrustação social procura superar as abordagens subsocializadas e sobressocializadas da acção, pois, segundo Granovetter (1985, pp.483-487), ambas as concepções apreendem o actor social de forma atomizada, isolando-o no seu contexto social mais imediato: na concepção sobressocializada, os padrões comportamentais encontram-se estruturalmente incorporados, pelo que as relações sociais exercem apenas um efeito periférico sobre os comportamentos; enquanto, na abordagem subsocializada, a acção depende fundamentalmente da procura utilitarista do interesse do actor social em que as relações sociais apenas têm uma influência residual. Tal como refere Marques (2003, p. 4): Granovetter contribui, de uma forma decisiva, para a introdução de uma “terceira via” na análise económica pela sociologia – denominada de Nova Sociologia Económica – assente no “primado da relação social, da confiança e das redes” e num “interaccionismo metodológico” que “estabelece um diálogo profundamente crítico quer com a sociologia económica dos anos 50, especialmente na sua feição parsoniana, quer com a economia neoclássica e com os projectos da Nova Economia Institucional de Williamson” (1981; 1985).



indivíduo *versus* estrutura, ou seja, na perspectiva de Mercklé (2004, citado por Portugal, 2007, p. 9), “suplantar a dualidade do princípio simmeliano «os indivíduos fazem a sociedade, as sociedades fazem os indivíduos» ” –, sem, contudo, se impor como um novo paradigma na óptica kuhniana⁹. Na sua essência, a análise das redes procura explicar, por uma lado, o comportamento dos actores sociais com base nas redes sociais em que se inserem e, por outro lado, a estruturação das redes a partir das relações entre os actores sociais¹⁰.

Para Nohria & Eccles (1992, p. 4), as premissas que levaram a uma revitalização do interesse em estudar o relacionamento entre actores sociais com base na perspectiva das redes, foram:

1. As redes constroem as acções e são moldadas por estas. Assim, as redes tanto são um processo como uma estrutura, sendo continuamente desenhadas e redesenhadas pelas acções dos actores, que estão, por sua vez, condicionados pela posição estrutural na qual se encontram.
2. As acções dos actores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos das suas posições nas redes de relações.
3. O ambiente organizacional deve ser visto como uma rede de outras organizações. Isto a partir do momento em que as organizações foram reconhecidas como sistemas abertos.
4. Todas as organizações estão dentro de importantes aspectos das redes sociais e merecem ser referenciadas e analisadas como tal.
5. A análise comparativa das organizações deve ter em conta as características das redes.

Assim, tendo em consideração que as redes se interpretam quer como resultado das interacções humanas, quer como formas estruturais condicionadoras dos relacionamentos entre os actores sociais, quer, ainda, como resultado da incrustação dos actores sociais nas redes de relacionamentos – traduzido em oportunidades ou constrangimentos para a acção –, pode dar-se o nome de rede social ao conjunto de

⁹ Kuhn (1975, p. 13) define paradigma como o conjunto de “realizações científicas universalmente reconhecidas que durante um tempo fornecem modelos e soluções para uma comunidade científica”. Na perspectiva Kuhniana, quando surge um novo paradigma o velho paradigma é posto em causa e deve ser abandonado. Daí se considerar que este autor tem uma visão descontínua da evolução do conhecimento, ou seja, que este se dá através de saltos epistemológicos e rupturas epistemológicas (revoluções científicas).

¹⁰ Mercklé (2004, p. 97) considera que a teoria das redes é a “terceira via” da análise sociológica, a via “meso-sociológica” que permite a construção de ligações entre as abordagens micro (indivíduo) e as abordagens macro (estrutura social).



actores sociais¹¹ interconectados, de dimensão variável, que se interrelacionam¹² uns com os outros, num determinado contexto espaço-temporal, e que partilham recursos¹³ de modo a atingir objectivos comuns.

Para Brass *et al.* (2004, p.795), consoante a natureza dos actores sociais e dos relacionamentos entre eles, as redes podem ser classificadas em diferentes tipos e níveis de análise. Assim, se as relações são entre indivíduos então está-se perante redes interpessoais; se relações se processam entre departamentos da mesma organização então chamamos-lhes redes interdepartamentais (a nível intraorganizacional); mas se os actores sociais são organizações então a redes são classificadas de interorganizacionais.

Deste modo, Kilduff & Tsai (2003, citados por Provan *et al.* 2008, p. 5), tendo como referência o estudo das relações estabelecidas entre organizações desenvolvido por Alter & Hage (1993), definem rede interorganizacional como “um grupo de organizações autónomas que cooperam e colaboram voluntariamente entre si para procurar alcançar não só os seus próprios objectivos, mas também objectivos comuns – o objectivo da rede como um todo”.

2.2 O INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO NO ESTUDO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

A importância do ambiente institucional para o desenvolvimento das estruturas e estratégias organizacionais adquire uma nova vitalidade com a incorporação da Teoria Geral dos Sistemas Abertos¹⁴ pela teoria organizacional (Scott, 1987, pp. 31-50). Com este salto epistemológico¹⁵ as organizações passaram a ser vistas como sistemas

¹¹ Os actores sociais podem surgir na literatura das redes sociais com outra nomenclatura, tais como ‘nós’ ou apenas ‘actor’ ou, ainda, ‘unidades sociais’. Contudo, todos os termos representam indivíduos, grupos ou organizações que se relacionam com objectivos comuns. Na análise das redes, a soma de todos os ‘nós’ indica o tamanho da rede.

¹² Os relacionamentos, também designados de ‘laços’ ou ‘vínculos’ entre os actores sociais, formam a estrutura da rede.

¹³ A partilha de recursos entre os actores sociais dá-se através dos relacionamentos. Contudo, consoante o tipo de rede, as relações podem ser extremamente diversas, tais como: fluxos de informação, transacções monetárias, percepções individuais, troca de bens e/ou serviços, podendo envolver interacções face-a-face ou não, e serem episódicas ou permanentes (Wasserman & Faust, 1999).

¹⁴ A Teoria Geral dos sistemas “constitui-se e desenvolve-se como uma resposta à visão atomística de um paradigma científico, que pretende explicar e compreender os fenómenos naturais e sociais a partir das propriedades e leis específicas das diferentes partes que o constituem” (Ferreira *et al.*, 1996, citado por Moreira, 2007, p. 43).

¹⁵ Até à década de 60 do século passado, as organizações eram estudadas pela teoria organizacional construída com base no desenvolvimento da sociedade industrial (paradigma Industrial). De acordo com esta abordagem, as organizações eram vistas como sistema fechados dotados de racionalidade e que através do desenvolvimento das estruturas técnica (especialização) e tecnológica (paradigma tecnológico) procuravam alcançar a harmonia com o seu meio ambiente (Princípio do Equilíbrio) (sobre a transição do paradigma industrial para o Paradigma emergente nos planos intra e interorganizacional ver Moreira, 2007, pp. 40-106). Esta concepção racionalista das organizações foi posta em causa pela



abertos, em permanente intercâmbio com o ambiente institucional, sendo necessário “relacionar muitas variáveis, não só nas suas relações directas, imediatas e de acção, mas também nas relações indirectas, mediatas e de retroacção” (Moreira, 2002, p. 46).

A teoria dos sistemas abertos aplicada ao estudo das organizações permite uma visão de “conjunto e perceber as inter-relações que se estabelecem entre os diversos subsistemas organizacionais que, em grande medida, traduzem uma realidade composta de inúmeros círculos de causalidade em que umas acções influenciam as outras num ciclo virtuoso” (Moreira, 1997, pp. 45 e 46). Neste sentido, a aplicação do pensamento sistémico à análise das organizações acaba por reforçar a ideia de que os actores sociais não existem isoladamente, mas, antes, fazem parte de um ambiente socioecológico¹⁶ pelo qual são afectados e que ao mesmo tempo o afecta (Trist, 1983, pp. 270-273).

Esta incorporação da teoria geral dos sistemas abertos na análise organizacional pela teoria institucional, verificada a partir de meados dos anos 70 do século passado, acabou por facilitar a transição do ‘velho’ para o ‘novo’ institucionalismo sociológico (Selznick, 1996, p. 275). Apesar de ambas as perspectivas estarem de acordo quanto às limitações das concepções racionalistas¹⁷ e dos imperativos tecnológicos¹⁸ no estudo das organizações, o ‘novo’ institucionalismo sociológico afasta-se do ‘velho’ – assente na teoria estrutural-funcionalista –, por um lado, ao aproximar-se de uma concepção de cultura que, para além das normas, valores e atitudes inerentes a uma sociedade, tem em consideração a rede de hábitos, de símbolos e de cenários que fornecem modelos de comportamento aos actores sociais (Hall & Taylor, 1996, p. 949 e 950); e, por outro lado, ao colocar em evidência os processos cognitivos e os sistemas simbólicos na construção social das organizações (Scott, 1995, p. 40). Estas passam a ser vistas como realidades socialmente construídas que variam de acordo com o contexto institucional e como

perspectiva da limitação da racionalidade dos actores sociais, abrindo o caminho à emergência da teoria cognitiva e à perspectiva institucional no estudo das organizações (Hodgson, 1994, p.109).

¹⁶ Trist (1977, p. 161) define ecologia organizacional como: “*the organizational field created by a number of organizations, whose interrelations compose a system at the level of the field as a whole*”.

¹⁷ As limitações racionalistas colocadas pelos teóricos do institucionalismo sociológico não procuram sugerir que os indivíduos sejam irracionais. O que se procura evidenciar é que aquilo que os indivíduos consideram como acção racional não passa, ela própria, de um objecto socialmente construído. Ou seja, se para os teóricos da escolha racional a acção levada a cabo pelos actores sociais visa fundamentalmente maximizar o seu bem-estar material; para os teóricos do racionalismo sociológico esta maximização do bem-estar material acaba por ser também determinada pela cultura e pelo ambiente institucional em que os actores sociais se encontram incrustados.

¹⁸ As teorias económicas dominantes tendiam a considerar a inovação tecnológica como o determinante da evolução dos sistemas organizacionais. Contudo, esta visão assente no determinismo tecnológico foi sempre contestada pelo institucionalismo sociológico que encontrava na cultura os referenciais para a evolução dos sistemas sociais (sobre a crítica à perspectiva económica na origem da perspectiva social na teoria organizacional ver Moreira, 2007, pp. 81-91).



resultado da dinâmica inerente ao sistema de relacionamento entre os actores sociais¹⁹ (Weick, 1993, citado por Moreira, 2007, p. 48).

Em coerência com esta concepção de cultura, que tende a acentuar a dimensão cognitiva da teoria institucional²⁰, os teóricos do novo institucionalismo sociológico procuram compreender o modo como as instituições influenciam o comportamento ao fornecer esquemas, categorias e modelos cognitivos que são indispensáveis na modelação dos comportamentos dos actores sociais, não apenas em relação a como devem agir mas também em relação ao que poderá ser susceptível de inovação num determinado contexto institucional (DiMaggio & Powell, 1991, p. 210). Deste modo, a identidade e a imagem que os actores sociais têm de si próprios são construídas a partir das imagens e signos institucionais fornecidos pela vida social, constatando-se aqui a influência do construtivismo social sobre o novo institucionalismo sociológico na análise das organizações (Hall & Taylor 1996, p. 949).

Um dos princípios básicos do novo institucionalismo sociológico²¹ é o de que as organizações sofrem significativas pressões do ambiente institucional em que estão inseridas, levando-as a incorporar práticas e procedimentos que são socialmente reconhecidos e valorizados, sendo estas pressões que levam as organizações a integrarem diferentes formas estruturais e estratégias de cooperação (Meyer e Rowan, 1977, 1991). Deste modo, o sucesso e a sobrevivência das estruturas organizacionais formais estão mais dependentes do meio institucional e dos mitos que nele se encontram institucionalizados, do que das próprias exigências tecnológicas e económicas

¹⁹ O novo institucionalismo sociológico passou a encarar o papel primordial do “sistema de relacionamento entre os actores”, quer em relação ao desenvolvimento da capacidade adaptativa e inovadora das organizações, quer em relação ao seu contributo para o *design* organizacional. O actor social deixa de ser percebido apenas como um elemento individual, privado de imprevisibilidade e de irracionalidade, para assumir uma dimensão antropológica no sistema organizacional. Neste sentido, as próprias organizações passam a ser consideradas como o resultado dinâmico “do conjunto de percepções e interações entre os actores”, ou seja, “a configuração da organização (...) é o que as pessoas acreditam que a organização é, e o que as pessoas acreditam que a organização é constitui a base para o que as pessoas fazem, e o que as pessoas fazem nas organizações é, com efeito, o *design* da organização” (Weick, 1993, citado por Moreira, 2007, p. 48).

²⁰ Os teóricos institucionalistas de vocação estrutural-funcionalista tendem a assumir a dimensão normativa do impacto das instituições no comportamento dos actores sociais (teoria dos papéis sociais), enquanto os de vocação sistémica tendem a assumir a dimensão cognitiva.

²¹ De acordo com Chanlat (1989), a teoria institucional desenvolveu-se em torno de três orientações distintas: i) a orientação económica (novo institucionalismo económico); ii) a orientação política (novo institucionalismo da ciência política); e iii) a orientação sociológica (novo institucionalismo sociológico). Esta última orientação da teoria institucional tem como precursores dois importantes fundadores da sociologia moderna: Emile Durkheim, relativamente ao papel exercido pelos sistemas simbólicos, os sistemas de conhecimento, de crença e autoridade moral, identificados como instituições sociais, produtos da interacção humana; e Max Weber, na influência das normas culturais e do carácter histórico das estruturas económicas e sociais no nascimento e construção do capitalismo, onde já se identificam as bases teóricas que fornecem a solidez e profundidade à Nova Sociologia Institucional (Scott, 1995).



consideradas necessárias para a eficiência organizacional²². Estes mitos apresentam duas características fundamentais: por um lado, são prescrições impessoais e racionais; por outro lado, expressam valores e crenças que são considerados legítimos e socialmente aceites, passando com o tempo a se institucionalizar como a forma apropriada de fazer as coisas. Neste sentido, as organizações para adquirirem e melhorarem a sua legitimidade em relação ao ambiente institucional necessitam de incorporar estes mitos, adoptando estruturas, estratégias, processos, procedimentos e, até mesmo, resultados que sejam considerados socialmente adequados.

O processo através do qual as organizações são forçadas a adoptar estruturas e sistemas socialmente reconhecidas pelo ambiente institucional é designado por DiMaggio & Powell (1983, pp. 149 e 150) de isomorfismo institucional. Estes autores identificam quatro tipos de *isomorfismo institucional*: (i) o *isomorfismo competitivo*; (ii) o *isomorfismo coercivo*; (iii) o *isomorfismo mimético*; e (iv) o *isomorfismo normativo*. Para o *isomorfismo competitivo* as forças de mercado, a concorrência e as necessidades de eficiência constituem-se como as pressões impulsionadoras da mudança organizacional, não tendo em consideração os factores de ordem cultural, social e política na explicação da adopção de determinadas estruturas, processos e procedimentos, por parte das organizações. Deste modo, são os outros três tipos de isomorfismo que melhor interpretam a perspectiva neoinstitucionalista relativamente às pressões de mudança organizacional.

Assim, enquanto para o *isomorfismo coercivo* são as pressões exercidas pelos actores externos, com autoridade ou poder coercivo, que condicionam a mudança organizacional, no caso do *isomorfismo mimético* é a imitação de práticas socialmente aceites e bem-sucedidas noutras organizações que assume o papel central no processo de mudança. Por fim, no *isomorfismo normativo* a mudança é condicionada pelas pressões exercidas pelas organizações socioprofissionais através da difusão de práticas e orientações técnico-científicas, reconhecidas como adequadas.

Do que ficou atrás descrito, considera-se que a orientação sociológica da teoria institucional forneceu importantes fundamentos teóricos para a revitalização da análise das redes interorganizacionais, colocando o isomorfismo e a legitimidade como mecanismos centrais na interpretação da realidade organizacional e como factores vitais para a formação, inovação, sobrevivência e sucesso das redes.

²² March & Olsen (1989, citados por John L. Campbell, 2010, p. 95) mostram claramente esta perspectiva de pensamento quando falam da importância da "lógica das conveniências sociais" em oposição à "lógica instrumental" relativamente à mudança e à reprodução institucional.



2.3 TIPOS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA REALIDADE MULTIFACETADA

A ampla variedade de abordagens ao estudo dos relacionamentos interorganizacionais levou a que os académicos e investigadores deste fenómeno atribuíssem diferentes significados à expressão rede interorganizacional²³. Alguns chegam mesmo a não utilizá-la, preferindo falar em parcerias, alianças estratégicas, coligações, arranjos cooperativos ou acordos colaborativos (Provan *et al.*, 2007, pp. 480 e 481). A interdisciplinaridade na abordagem ao tema das redes interorganizacionais levou à profusão de uma diversidade de noções sobre esta expressão e alguma ambiguidade no entendimento do próprio conceito, razão pela qual se torna pertinente se proceder a alguma clarificação sobre este assunto.

Para melhor se compreender a distinção entre os diferentes tipos de redes interorganizacionais, será importante começar por diferenciar os diversos tipos de relacionamentos que podem ocorrer entre as organizações. Também aqui se pode constatar que diferentes autores utilizam diferentes categorias para caracterizar estes relacionamentos. No entanto, centraliza-se a análise naquelas categorias que são utilizadas transversalmente pela maioria dos académicos que abordam as tipologias das redes interorganizacionais na perspectiva da integração, ou seja, nas categorias: cooperação, coordenação e colaboração.

Nos primórdios da abordagem a estas três categorias de relacionamentos interorganizacionais – cooperação, coordenação e colaboração –, estas foram utilizadas indiscriminadamente para descreverem o trabalho em conjunto entre as organizações (Mandell & Steelman, 2003, p.198). Contudo, cada vez mais se observa na literatura uma clara diferenciação entre estes três conceitos, que embora relacionados, são analiticamente distintos e estão relacionados com os tipos de arranjos em rede em que ocorrem (Keast, 2003; Keast *et al.*, 2004). Reveja-se, assim, as características de cada um deles:

- **Cooperação** – engloba as relações informais, voluntárias e de curto prazo, entre os actores organizacionais. Nas relações cooperativas, os actores podem

²³ Ebers (1997, p. 15) refere que, “quer na teoria quer na prática, a noção de rede interorganizacional é aplicada a uma ampla variedade de relações entre as organizações...e que isto só é possível porque a noção de rede é suficiente abstracta para que tal aconteça, podendo ser empregue para caracterizar qualquer conjunto de laços recorrentes (i.e. laços informacionais, de amizade e de recursos) entre os «nós» (i.e. indivíduos, grupos, organizações, sistemas informacionais e por aí em diante). Assim, de modo a utilizar o conceito de rede como uma ferramenta teórica e analítica no domínio da investigação, é necessário proceder-se a duas coisas: primeiro, uma delimitação mais específica do termo, que permita a sua distinção e comparação com outras formas de organização; e, segundo, a uma conceptualização do termo que permita ligá-lo substantivamente a questões de interesse na pesquisa organizacional.



concordar em partilhar informação, conhecimento e experiências. No entanto, não existe o estabelecimento de objectivos nem estruturas comuns, permanecendo as organizações autónomas entre si, razão pela qual o risco resultante da interacção é reduzido (Keast, 2003, p. 17). A cooperação visa a realização de tarefas específicas sem que haja duplicação de serviços, de modo a alcançar objectivos operacionais (Rosenthal, 2000). A lógica inerente a este tipo de relacionamento interorganizacional assenta na teoria dos jogos e traduz-se na crença de que a cooperação produzirá resultados mais favoráveis às partes envolvidas do que no caso em que elas estivessem em situação de competição (Axelrod, 1984). Esta crença é especialmente forte nos sectores não-lucrativos, como os da saúde e do social, onde a competição é relativamente menos acentuada em relação ao sector privado lucrativo. A cooperação é particularmente apelativa quando o motivo que leva ao relacionamento interorganizacional não é apenas o lucro, pois algumas das potenciais desvantagens da cooperação, tais como a redução da autonomia, o oportunismo de recursos e o aumento da dependência, são vistas como menos ameaçadoras para a sobrevivência organizacional (Provan & Milward, 2001, p. 415).

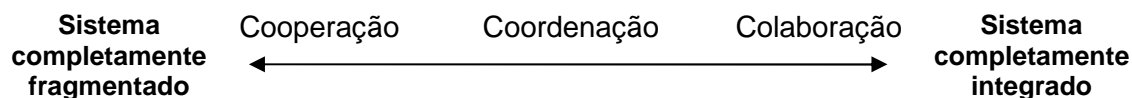
- **Coordenação** – neste caso existe já o estabelecimento de estratégias de partilha de informação, bem como o planeamento e a tomada de decisão participada, de modo a orquestrar recursos, tarefas e intervenções especializadas necessárias para alcançar os objectivos estabelecidos para o projecto. A coordenação já requer planeamento, divisão de papéis e responsabilidades, bem como o desenvolvimento de mecanismos comunicacionais entre os actores (Keast, 2003, p. 18). Neste sentido, tal como Ovretveit (1993, citado por Keast, 2003, p. 18) sugere, o exercício da coordenação coloca a ênfase na aproximação das partes, aumentando a sua interdependência e sistematização, de forma a produzir o todo. Este esforço para juntar as partes, de modo a que cada participante aja de acordo com o que lhe é esperado, requer a existência de um gestor dos relacionamentos coordenativos – o coordenador da rede – ou outro organismo de controlo externo – a agência de coordenação – que leve as organizações a cumprirem o que ficou planeado e decidido. A partir do momento em que o modelo coordenativo vai mais além do que a partilha de informação, ele requer níveis de envolvimento mais elevados e, logo, a perda de alguma autonomia organizacional, mesmo que seja reduzida, aumentando o risco da interacção em relação ao modelo cooperativo. Assim, pelo facto de a coordenação envolver mais riscos, mas também mais



benefícios partilhados, ela tende a desenvolver estruturas e processos mais estáveis e com maior formalidade, encontrando-se a sua temporalidade dependente do programa e do alcance dos objectivos. A maior parte da literatura sobre as redes interorganizacionais assenta sobre esta forma de relacionamentos, sendo a sua maior prevalência nas áreas sociais e da saúde (Agranoff, 1991; Alter & Hage, 1993; Provan & Milward, 1995, 2001; Provan *et al.*, 1996; Butterfoss, 2007).

- **Colaboração** – este tipo de relacionamento tende a ser o mais estável e duradouro, requerendo laços mais fortes e densos entre os seus participantes. No entanto é aquele que exige um maior nível envolvimento e interdependência entre os parceiros (Keast, 2003, p. 19). As relações colaborativas são altamente interdependentes, levando a que as organizações prescindam em larga medida da sua autonomia para entrarem em novos arranjos estruturais, com formalização de papéis e um total comprometimento com a missão em comum. Como tal, é fundamental um elevado nível de planeamento compreensivo e o desenvolvimento de canais de comunicação bem definidos a vários níveis. Os participantes investem grande quantidade de recursos e existe uma elevada partilha de meios, pelo que o risco associado a este modelo de interacção é muito elevado, estando mesmo em causa a reputação das organizações. Por inerência, os níveis de confiança entre os actores necessitam de ser elevados, consumindo bastante tempo para serem atingidos (Gray, 1989; Mandell, 2000; Agranoff & McGuire, 2001a; Mandell & Keast, 2009). Deste modo, para a cooperação ter sucesso é fundamental o claro reconhecimento da interdependência entre as partes, a reconfiguração de novas aprendizagens e encontrar novas formas de comportamento colaborativo entre os actores.

Como se pode verificar, os conceitos apresentados variam de acordo com a intensidade e densidade das ligações, a complexidade da finalidade, a formalidade dos acordos e o grau de risco envolvido nas interacções. Esta constatação levou a que diversos autores colocassem estes conceitos ao longo de um *continuum* de integração, em que a cooperação se situa no pólo relativo aos sistemas altamente fragmentados; a colaboração se aproxima mais do pólo relativo aos sistemas altamente integrados; e, por inerência, a coordenação se situa entre aqueles dois pólos de integração (Mandell & Steelman, 2003; Keast, 2003; Mandell & Keast, 2009; Butterfoss, 2007). A Figura 2 mostra a posição que ocupa cada uma destas formas de relacionamento interorganizacional no *continuum* de integração.

Figura 2 – *Continuum* de Integração dos relacionamentos

Fonte: Keast, 2003, p. 20.

Nesta decorrência, também se pode relacionar as formas de integração dos relacionamentos interorganizacionais com os tipos de arranjos em rede que lhes estão associados. Antes, contudo, importa proceder a uma breve alusão à maneira como o termo 'rede' tem sido geralmente utilizado, em particular pela teoria organizacional, para caracterizar as relações e o trabalho desenvolvido em conjunto pelos actores organizacionais. Igualmente aqui o termo 'rede' tendeu a ser tratado de forma indiferenciada. Tal como refere Considine (2002, p. 4), o conceito de rede esconde um conjunto muito difuso de relacionamentos, significados e compromissos, pelo que é necessário se proceder à diferenciação dos termos utilizados de modo a se conhecer melhor as estruturas em que assentam os relacionamentos interorganizacionais.

Os trabalhos de Mandell (2000, 2001) fornecem contributos muito importantes para a diferenciação dos arranjos em rede, levando à identificação, com base nas suas características estruturais, dos processos e das expectativas de resultados em três tipos de arranjos interorganizacionais, a saber: o trabalho em rede (*networking*), a rede (*network*) e as estruturas de rede (*network structures*), cuja distinção se passa a apresentar:

- **Trabalho em rede** – este tipo de arranjos se refere às fracas conexões entre os actores sociais. As relações aqui desenvolvidas podem ser formais ou informais e visam, fundamentalmente, o benefício individual das partes envolvidas (Keast, 2003, p. 22). Quer isto dizer que, neste tipo de arranjos, as organizações permanecem firmemente orientadas para si próprias e o que as leva a relacionar-se é aceder à informação, conhecimentos e experiências detidas pelas outras organizações. Deste modo, o trabalho em rede baseia-se, essencialmente, nos relacionamentos cooperativos (Alter & Hage, 1993; Cigler, 2001). A fraqueza dos laços nestes arranjos leva a que as organizações possam entrar ou sair deles muito facilmente, pois isso não representa grande ameaça para a sua reputação, nem influencia a sua relação com as outras organizações não envolvidas no trabalho em rede. Por outro lado, esta fraqueza e fluidez de conexões, baseada em trocas simples e individualistas, não implicam a necessidade de grande



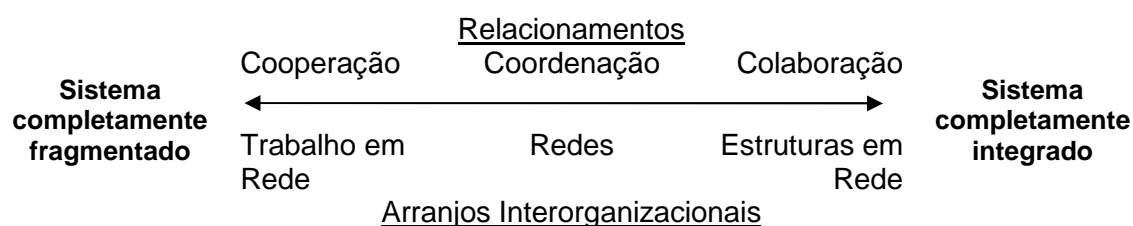
coordenação para este tipo de arranjos se manterem sustentáveis (Keast, 2003, p. 22).

- **Redes** – este tipo de arranjos interorganizacionais é mais formal e envolve um aprofundamento da intensidade e densidade do trabalho em rede, de forma a atingir objectivos comuns e de interesses mútuos (Keast, 2003, p. 22). Nas redes, os mecanismos de coordenação são necessários para envolver os parceiros nas actividades a desenvolver, com vista a alcançar os objectivos traçados conjuntamente. Apesar de na rede cada organização se representar a si própria e agir como uma organização independente, as actividades acabam por ser desenvolvidas nas fronteiras organizacionais, sendo conduzidas por um coordenador da rede que tem um papel fundamental na congregação de esforços entre as organizações participantes e, em última análise, na efectividade e no sucesso da própria rede (Provan & Milward, 1989, 1995; 2001).
- **Estruturas de rede** – finalmente, as estruturas de rede são caracterizadas por um conjunto de relacionamentos muito densos e interconectados, bem como por um alto nível de interdependência, razão pela qual os participantes têm de trabalhar juntos, integrados numa nova estrutura, para lidar com os problemas e preocupações mútuas (Agranoff, 1991, Agranoff & McGuire, 2001a; Mandell, 2001; Keast *et al.*, 2004, citados por Keast, 2003, p. 23). Este tipo de arranjos requer, regra geral, que as organizações alterem o seu padrão individual, criando numa nova estrutura – ‘um novo todo’ –, levando a cabo um amplo conjunto de tarefas e acções em simultâneo. Por isso, as estruturas de rede, apesar de poderem incluir os laços informais, de cooperação e coordenação – tais como as *task force*, as parcerias e as coligações –, acabam por ir além de cada um destes arranjos organizacionais *per si* pois consistem em sistemas altamente integrados que exigem processos de mudança sistémica, enquadrados numa perspectiva holista. Assim, os seus relacionamentos são de tipo colaborativo, necessitando, deste modo, de lideranças adequadas a este tipo de arranjos interorganizacionais de elevada interdependência (Mandell & Keast, 2009, pp. 164-166).

Como se pode verificar, na perspectiva da integração – que posiciona os tipos de relacionamentos e arranjos interorganizacionais num *continuum* entre os sistemas fragmentados e os sistemas integrados – o ‘trabalho em rede’, as ‘redes’ e as ‘estruturas em rede’ representam os aspectos estruturais da rede, enquanto a ‘cooperação’, a ‘coordenação’ e a ‘colaboração’ representam as relações que podem ocorrer entre os

actores destes arranjos interorganizacionais. Neste sentido, o trabalho em rede corresponde aos esforços cooperativos, as redes reflectem a acção coordenativa e as estruturas em rede encontram-se alinhadas com os relacionamentos colaborativos (Keast, 2003, p. 24). Na Figura 3, representa-se, de modo esquemático, esta interconectividade entre os relacionamentos e as estruturas no *continuum* fragmentação/integração.

Figura 3 – *Continuum* de integração dos relacionamentos e dos arranjos interorganizacionais



Fonte: Keast, 2003, p. 24.

A inter-correspondência entre estes três constructos e as suas características-chave, com base no *continuum* fragmentação/integração, permitem um aprofundamento da compreensão dos tipos de redes interorganizacionais, demonstrando claramente que os arranjos em rede constituem uma mistura complexa de relacionamentos e estruturas. De facto, ao longo deste *continuum* (fragmentação/integração) pode-se encontrar uma miríade de arranjos interorganizacionais que empregam diferentes formas de relacionamentos, desde as *task force* até às parcerias, coligações, alianças estratégicas ou consórcios.

2.3.1 TIPOS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS NO SECTOR PÚBLICO: O CASO DAS PARCERIAS PARA A PROMOÇÃO DA SAÚDE

Os diversos tipos de redes interorganizacionais não existem por mero acaso, estando sempre associado à sua formação diversas e diferentes finalidades, objectivos e expectativas. Assim, enquanto no sector privado as redes interorganizacionais são genericamente vistas como formas de combinar recursos e aumentar a eficiência operacional das organizações para obter vantagens competitivas face à incerteza dos mercados e à necessidade de acompanhar a inovação tecnológica; no sector público, para além da linha que tem como objectivo a adopção de novas formas de gestão que visam introduzir a competitividade neste sector²⁴, a principal motivação para o

²⁴ Stiles & Williams (2004) consideram que as abordagens centradas na Nova Gestão Pública – que acentua o papel do mérito na gestão pública – e na Nova Economia Institucional – que tem como objectivo a



desenvolvimento dos arranjos em rede é a de dar uma resposta mais eficaz, mas também mais eficiente, aos problemas sociais complexos (Stiles & Williams, 2004, p. 84).

De acordo com os trabalhos desenvolvidos por Milward & Provan (2006, pp. 11-17) sobre as redes no sector público, podem ser identificados quatro tipos de redes interorganizacionais:

- **Redes de implementação de serviços** – estas redes são, normalmente, desenvolvidas através de programas governamentais e visam a implementação de serviços para dar resposta a problemas sociais e de saúde específicos, tais como: a negligência e o abuso de crianças e jovens, o isolamento dos idosos, a doença mental, o VIH/SIDA, e por aí diante. Estes problemas podem ser emergentes ou necessitar de uma reestruturação da resposta em termos de inovação ou qualidade de serviços prestados. No entanto, as redes de serviços podem integrar organizações do sector público não-lucrativo ou do sector privado. Tratam-se, regra geral, de redes muito formalizadas e reguladas, assentes em contractos e regras específicas quer em relação à prestação dos serviços, quer em relação ao seu financiamento, levando ao desenvolvimento de instrumentos de controlo e monitorização sofisticados. Assim, a estabilidade e a colaboração centralizada tornam-se os elementos críticos para o sucesso deste tipo de redes.
- **Redes de difusão de informação** – o trabalho desenvolvido neste tipo de redes visa a difusão de informação útil ao longo das fronteiras departamentais ou organizacionais. Ao contrário das redes de implementação de serviços, estas procuram desenvolver os mecanismos de comunicação e colaboração de modo a que os governos possam responder de forma mais eficaz aos problemas públicos. A partilha de informação torna-se no elemento crucial que leva à melhoria da prestação dos serviços, com a implementação de ‘boas práticas’ por parte das organizações envolvidas na rede. As funções da rede não se centram na resolução dos problemas, mas na sua modelação através da difusão de informação que leve as organizações a melhorar a sua prestação.
- **Redes de resolução de problemas** – estas redes têm como finalidade principal a resolução de problemas que surjam no contexto da agenda política aos diferentes níveis: local, regional ou nacional. É o tipo de rede que normalmente é accionada nos casos de desastres ou calamidades e que exige uma resposta rápida à crise.

introdução da competitividade no sector público – surgiram como resposta às questões relacionadas com as ineficiências e os desperdícios na gestão pública, tornando-se na base ideológica para o desenvolvimento das parcerias público-privadas, por iniciativa do Estado.



Os relacionamentos decorrem durante o tempo que leva à resolução do problema, terminando quando este está resolvido, pelo que não existe grande preocupação na construção de relacionamentos para o futuro. A estrutura da rede pode já estar desenhada antes da ocorrência do problema (ex. protecção civil) ou emergir em consequência de um problema que não foi antecipado.

- **Redes de promoção da capacidade comunitária** – o objectivo deste tipo de redes é o de promover o capital social²⁵ de modo a que as comunidades se encontrem melhor preparadas para lidar com os problemas sociais e humanos nas áreas da saúde, solidariedade social, educação, economia, e por ai adiante. Pela complexidade dos problemas abordados, estas redes integram organizações provenientes de diferentes sectores sociais (organizações públicas, privadas e de solidariedade social, cívicas e religiosas), de modo a que, trabalhando juntas, tenham acesso a uma maior quantidade de recursos, conhecimentos, experiências e informação disponível e, assim, consigam também melhorar a sua eficiência e efectividade. Apesar deste tipo de redes poder emergir do contexto comunitário ou ser desenhado e mandatado institucionalmente, um dos principais factores críticos de sucesso é a sua coordenação. Esta pode ser realizada por uma agência estatal ou através de uma organização que lidere o processo de coordenação da rede. Estas redes podem ser de carácter temporário ou de longo termo. A sua duração depende muito da sua finalidade e dos objectivos para os quais são formadas. De acordo com a literatura existente, este tipo de redes são normalmente designadas de parcerias ou coligações comunitárias. Se lidarem com problemas de saúde pública, são normalmente apelidadas de parcerias comunitárias para a promoção da saúde pública (Roussos & Fawcet, 2000).

2.3.2 AS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE CARÁCTER TEMPORÁRIO

Tem-se verificado ao longo dos últimos anos um considerável aumento do interesse dos investigadores e académicos em relação ao estudo das redes interorganizacionais de carácter temporário (Jones & Lichtenstein, 2008; Bakker, 2010).

²⁵ Robert Putnam (1995, p. 66) define capital social como “os relacionamentos e estruturas dentro de uma comunidade, tais como participação cívica, redes, normas de reciprocidade e confiança que promove a cooperação para benefício mútuo”. O capital social está relacionado com as características da organização social, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações. A visão comunitária do conceito de capital social relaciona-o com a quantidade e densidade das ligações entre os diversos actores sociais comunitários (organizações públicas, privadas e de solidariedade social, associações cívicas e religiosas, grupos cívicos), tendo como resultado a participação, a confiança e a reciprocidade relacional (Woolcock & Narayan, 2003).



Este tipo de redes tem sido descrito numa miríade de sectores de actividade²⁶, desde o público ao privado, emergindo sob a forma de projectos nos quais uma multiplicidade de organizações trabalha em conjunto na abordagem aos problemas complexos, partilhando actividades por um período de tempo limitado (Jones & Lichtenstein, 2008, p. 237).

A característica que está na base da distinção entre as redes interorganizacionais de curta-duração ou temporárias das redes de longa-duração ou permanentes é a sua temporalidade²⁷ ou, na perspectiva de Jones & Lichtenstein (2008, pp 235-238), a sua incrustação temporal²⁸. No entanto, outras características distinguem este tipo de arranjos organizacionais. De acordo com Manning (2008, p. 30), ao contrário das redes permanentes, as redes temporárias apresentam uma maior dinâmica na inter-relação entre a acção e a estrutura, e os processos de incrustação e desincrustação no meio institucional em que operam. Enquanto dentro das redes de longa duração as organizações assumem uma determinada posição em relação às outras organizações, nas de carácter temporário as organizações são, em grande medida, determinadas pela acção e pelo desempenho de papéis e tarefas na rede.

De um modo geral, os académicos que estudam os sistemas de carácter temporário consideraram que Goodman & Goodman (1976) foram dos primeiros investigadores a analisar estes sistemas de forma sistemática. Estes autores definiram sistema temporário como “um conjunto de pessoas com habilidades diversas que trabalham juntas numa tarefa complexa durante um período de tempo limitado” (p. 494). Para estes autores, trata-se de sistemas mais instáveis quer porque incluem membros que nunca antes trabalharam juntos e que não têm expectativas de trabalhar juntos

²⁶ A incerteza ambiental, a elevação dos níveis de competitividade e a necessidade de redução de custos, levaram a teoria das organizações a prestar cada vez mais atenção às características específicas dos projectos desenvolvidos sob a forma de redes interorganizacionais de carácter temporário (Jones & Lichtenstein, 2008; Bakker, 2010). Tradicionalmente estas investigações eram realizadas em indústrias como as da construção civil (Eccles, 1981) e da produção cinematográfica e teatral (Faulkner & Anderson, 1987; Goodman & Goodman, 1976). Contudo, esta abordagem tem vindo a disseminar-se num vasto leque de sectores de actividade como a biotecnologia (Powell *et al.*, 1996), a publicidade (Grabher, 2002); as situações de crise social e emergência ambiental (Moynihan, 2005) e muitas outras.

²⁷ Kenis *et al.* (2009, pp. 73-79) consideram que “se a temporalidade é de facto a essência da organização temporária, então a clara compreensão deste conceito é crucial”. Neste sentido, os autores distinguem na literatura três abordagens possíveis à compreensão do conceito de temporalidade: *temporalidade como curta-duração* (em que a temporalidade está associada à duração, e, deste modo, assume-se que as organizações temporárias são aquelas que duram pouco tempo, podendo ir de algumas semanas a poucos anos); *temporalidade como limitação-temporal* (é o tipo de situação mais frequente, em que as organizações temporárias são caracterizadas como estando vinculadas a um prazo determinado e a sua existência está limitada no tempo por termino institucional); e *temporalidade como «consciencialização do fim iminente»* (que estuda o impacto da duração limitado dos projectos no comportamento individual e colectivo dos membros de uma organização temporária).

²⁸ Jones & Lichtenstein (2008, p. 236) e Bakker (2010, p. 240) definem incrustação temporal como “o tempo expectável de duração de um projecto”.



depois do projecto concluído, quer porque os membros que integram este tipo de sistemas apresentam uma grande diversidade de funções e competências.

Goodman & Goodman (1976, p. 495) identificaram também quatro tipos de problemas associados ao contexto em que os sistemas temporários ocorrem: o primeiro está relacionado com a interdependência das funções e a consequente dificuldade em definir tarefas completamente autónomas (interdisciplinaridade no planeamento e execução de tarefas); os outros três problemas são contextuais e estão relacionados com o desenvolvimento de funções fora da rotina institucional, a relação das funções exercidas com o objecto de cada organização e, por fim, com os objectivos partilhados e o limite de tempo para a sua consecução.

Decorrente da definição de sistemas temporários, Lundin e Söderholm (1995, pp. 439-444), consideram que, ao contrário das organizações permanentes que se baseiam nas noções de tomada de decisão²⁹, os arranjos organizacionais temporários assentam as suas características específicas na noção de acção. Assim, os sistemas temporários, sendo fundamentalmente motivados pela necessidade de desempenhar acções específicas num período de tempo limitado, têm como referência primária a acção. Com base nesta premissa, os autores assentam a sua teoria em quatro conceitos básicos, os quais se passam a descrever:

- **Tempo** – o tempo, enquanto principal diferenciador das organizações temporárias das permanentes, é um conceito crucial pois limita a temporalidade da acção. Os actores ficam condicionados a agir durante um período de tempo limitado que ficou logo estipulado à partida. Esta condição torna-se fundamental para a compreensão dos papéis e das tarefas que têm de ser realizadas ao longo da execução do projecto.
- **Tarefa** – a tarefa é um dos elementos legitimadores das formas de organização temporária. Se a tarefa a desenvolver for percebida como a certa e a adequada, ela acaba por ser considerada legítima. A tarefa é, neste sentido, a própria “*raison d’être*” desta forma organizacional.
- **Equipa** – a organização temporária está naturalmente muito dependente do compromisso e das competências e habilidades dos actores envolvidos na sua criação, desenvolvimento e término. Ou seja, a dimensão equipa refere-se à elevada interdependência dos actores neste tipo de sistemas. Neste sentido, os

²⁹ Na perspectiva da tomada de decisão, assume-se que as decisões são a causa da acção.



manuais sobre a gestão de projectos têm-se debruçado muito sobre questões relacionadas com a motivação, a comunicação, a construção de compromissos e a gestão de expectativas no seio das equipas. Assim, esta dimensão das organizações temporárias tende a focar-se, fundamentalmente, nas relações interpessoais quer no que diz respeito à construção de compromisso e percepção das habilidades e competências necessárias para levar a cabo o projecto, quer quanto ao processo de legitimação da acção dos actores envolvidos no trabalho em rede.

- **Transição** – por fim, o conceito de transição está relacionado com a progressão e o cumprimento da acção que possibilitou a transformação – entre o antes e o depois da concretização do projecto temporário – e a satisfação das expectativas.

A noção de projecto³⁰ assumida na abordagem ao estudo das redes interorganizacionais de carácter temporário está relacionada com as práticas organizacionais padronizadas, colocando a sua ênfase no processo de realização de uma ideia ou de alcançar determinados objectivos – como, por exemplo, nos casos dos projectos de investigação e dos projectos nas áreas social e da saúde –, reflectindo o largo espectro de contextos organizacionais nos quais eles são executados (Grabher, 2002, p. 205). Jones & Lichtenstein (2008, p. 234) definem projectos interorganizacionais como aqueles que “envolvem dois ou mais actores organizacionais distintos que se juntam para criar um produto ou serviço tangível num período de tempo limitado”, e que “permitem às organizações que colaboram entre si atingir tanto os seus objectivos individuais como os objectivos colectivos”.

Para Grabher (2002, pp. 207 e 208), uma classificação consistente das propriedades definitórias dos projectos interorganizacionais, com validade heurística transversal aos diferentes contextos ou *settings*, deverá ser construída tendo em consideração:

1. A legitimação do projecto com base na tarefa que, normalmente, é complexa e não-rotineira. Esta propriedade está relacionada com a perspectiva da orientação para a acção sugerida por Lundin e Söderholm (1995).
2. A definição de projecto associada à ideia de interdependência na realização da tarefa. Particularmente quando a tarefa é complexa e de difícil resolução de forma

³⁰ Grabher (2002) contrasta a noção de projecto utilizada no contexto das redes interorganizacionais temporárias com a noção mais tradicional deste termo, que estava sobretudo associado à noção de proposta ou de esboço de uma ideia.



- individual, impulsionando os actores sociais a se inter-relacionar de forma a chegarem a soluções viáveis.
3. A coordenação do projecto assente na figura do ‘gestor de projecto’ – surgindo na literatura também com outras denominações como o facilitador, o intermediário, o integrador, o convocador ou o *boundary spanner* – que para além de coordenar o projecto, deverá ser visto como o ‘elo de ligação’ das fronteiras organizacionais, sob o qual se foca a confiança. O papel deste coordenador de projecto é tanto mais importante quanto menor for o tempo que os membros envolvidos no projecto tiverem para desenvolver a confiança interpessoal entre eles (Meyerson *et al.*, 1996).
 4. O papel do gestor de projecto é também a mais visível manifestação da relação de poder entre as organizações que participam no projecto. Neste contexto, Provan *et al.* (2008, p. 130) consideram que o gestor de projecto pertence, regra geral, à organização líder, sendo esta a forma de governação mais adequada à execução de projectos interorganizacionais de carácter temporário³¹.
 5. A reunião de conclusão do projecto (*meeting deadline*) é o principal critério de avaliação da sua *performance*, constituindo a institucionalização da sua finalização, na qual a experiência é relatada, avaliada e, eventualmente, utilizada como mais-valia para projectos subsequentes.

Segundo Manning (2008, p. 30-32), a teoria da estruturação de Giddens (1984), ao aprofundar a análise sobre o efeito recíproco entre a estrutura e a acção, faculta uma importante lente para a compreensão das propriedades estruturais dos projectos em redes interorganizacionais temporárias e de como estes projectos, enquanto sistemas sociais temporários, se encontram incrustados em múltiplos contextos sistémicos. Assim, sendo a estrutura, na perspectiva da teoria da estruturação, o conjunto de regras simbólicas e normativas (regras de significação e legitimação) e de recursos de dominação que tanto podem promover como contrair a acção, ela acaba por ser reproduzida e transformada pelos actores através da sua prática social. Ou seja, os actores sociais, enquanto agentes que detêm um potencial de conhecimento e de poder que lhes permite agirem por referência às propriedades estruturais, fazendo uso de esquemas interpretativos, normas e habilidades com impacto significativo no decurso da acção, são estimulados por práticas sociais regularizadas, traduzidas no conjunto de

³¹ Jones & Lichtenstein (2008) chegam mesmo a sugerir que a rede interorganizacional temporária é uma forma organizacional assumida por uma organização líder para levar a cabo um determinado projecto.



regras de significação, de legitimação e recursos de dominação incorporados na estrutura. Neste sentido, os actores sociais encontram-se em permanente ‘controlo reflexivo da acção’³², o que lhes permite uma contínua observação e avaliação das condições e consequências das suas acções, acabando por produzir e reproduzir, mais ou menos intencionalmente, as condições estruturais sob as quais agem. Ou seja, estes actores são ao mesmo tempo, e de uma forma dinâmica, condicionados e condicionadores da estrutura.

A aplicação da teoria da estruturação às redes interorganizacionais de carácter temporário requer a identificação das propriedades estruturais que as constituem e caracterizam, e que, como já se fez referência, estão relacionadas fundamentalmente com três dimensões ou propriedades: a tarefa, a temporalidade e a equipa (Manning, 2008, pp. 31 e 32).

A dimensão da tarefa reflecte a ideia de que encontrando-se os sistemas temporários dominados pela necessidade de alcançar determinados objectivos, então é no desempenho das tarefas que a estrutura em que decorre o projecto se vai delineando. Neste sentido, sendo as tarefas fundamentalmente de tipo não-rotineiro, a sua execução está sujeita a complexos processos de negociação e renegociação entre os membros que constituem a rede.

A dimensão da temporalidade, pelas características já anteriormente referidas, e, em particular, por orientar a rapidez com que as tarefas têm que ser executadas, acaba também por ser um factor determinante na definição das propriedades estruturais dos sistemas temporários.

Por fim, a dimensão equipa, que envolve todos os actores participantes no projecto bem com as suas competências, posições hierárquicas e práticas relacionais entre eles, está associada a um conjunto de expectativas em relação aos papéis e aos padrões de interacção em contínua negociação/renegociação. Estas expectativas acabam por ter um papel muito importante na moldagem das características da estrutura em que funciona o projecto.

Resumindo, para Manning (2008), os projectos desenvolvidos em contextos sistémicos, como as redes interorganizacionais de carácter temporário, são caracterizados por determinadas propriedades estruturais, tais como: as especificações

³² Para Giddens (1998, p. 27) a reflexividade é uma característica que define toda a acção humana, a qual “consiste no facto de as práticas sociais serem constantemente examinadas e reformada à luz da informação adquirida sobre essas mesmas práticas, alterando assim constitutivamente o seu carácter”.



das tarefas, os constrangimentos temporais e as relações de equipa, que acabam por conduzir as actividades do projecto. Estas propriedades são conjuntamente produzidas e reproduzidas como conjuntos de regras e de recursos ao longo do ciclo de vida do projecto. Por outro lado, este autor considera que estas propriedades estruturais são características específicas de cada projecto em particular, pelo que “necessitam de ser reconhecidas e legitimadas de acordo com o respectivo contexto organizacional e sistémico em que se estabelecem” (2008, p. 35).

Os projectos interorganizacionais de carácter temporário encontram-se assim incrustados nas relações interpessoais entre os actores que neles participam – em particular no que se refere às competências e habilidades inerentes aos papéis que desempenham – e nas características da estrutura social em que se estabelece o contexto no qual as relações interpessoais se desenvolvem. Neste sentido, constituem actividades de alto risco pois ao se desenvolvem nas fronteiras organizacionais não se encontram protegidas pela estabilidade estrutural conferida pelos modelos organizacionais formais e hierarquizados.

As estruturas nos sistemas temporários são instáveis e estão constantemente em produção e reprodução, colocando riscos acrescidos às organizações neles envolvidos. Um dos riscos mais evidenciados pela literatura é o risco de reputação organizacional, chegando alguns autores a considerar que os projectos temporários são ‘negócios de reputação’. Por outro lado, o risco da reputação organizacional está muito dependente dos papéis desempenhados pelos representantes organizacionais na rede e é tanto maior quanto a mais a organização assume uma posição central na rede (organização líder), razão pela qual as competências e habilidades do coordenador de projecto devem ser factores decisivos na sua nomeação (Grabher, 2002; Kenis *et al.*, 2009).

Jones & Lichtenstein (2008, p. 240) consideram que a compreensão das dimensões associadas à incrustação temporal e relacional dos projectos em redes interorganizacionais permitem perceber porque é que necessitam de ser coordenados de forma diferente.

Assim, a incrustação temporal refere-se aos marcadores temporais que os coordenadores de projecto utilizam para organizar as actividades. Estes marcadores temporais são múltiplos e variados, e incluem as técnicas para coordenação das actividades interdependentes, tais como: os horários, as rotinas, o ajustamento mútuo e os prazos. Já a incrustação relacional reflecte a qualidade das relações, o grau pelo qual cada uma das partes tem em consideração as necessidades e interesses da outra e os



comportamentos exibidos pelas partes no relacionamento de troca, tais como: a confiança, a confiança e a partilha de informação. A incrustação relacional está muito associada à incrustação estrutural (i.e. a extensão pela qual as díades de contactos mútuos se encontram conectadas umas com as outras), pois esta, ao facilitar o entendimento partilhado das regras, reduz a incerteza transaccional e facilita a coordenação. Estes entendimentos de tipo institucional, resultantes de interações anteriores, acabam por criar confiança entre as organizações pois os mecanismos institucionais acabam por induzir a que as trocas e as actividades interdependentes sejam realizadas conforme as expectativas (Zucker, 1986; Bachmann & Zaheer, 2008).

2.3.2.1 CICLO DE VIDA DAS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE CARÁCTER TEMPORÁRIO

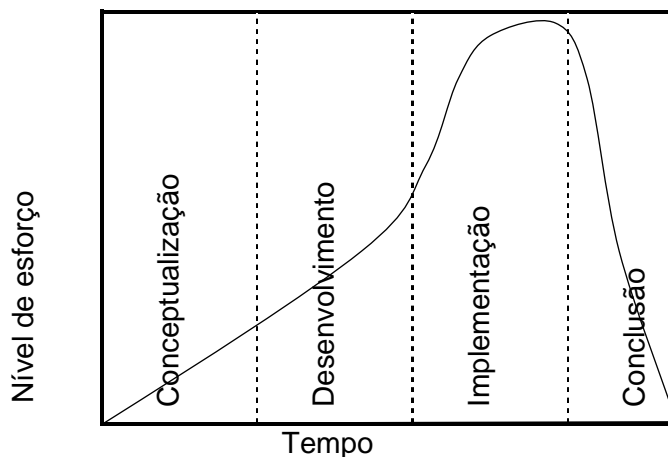
Como já se fez referência, os projectos executados no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário focam-se, fundamentalmente, na acção necessária para levar a cabo um determinado conjunto de tarefas, num curto espaço de tempo.

A variável tempo torna-se assim num factor-chave na compreensão da acção das equipas constituídas por actores das diversas organizações da rede. Este tempo surge, normalmente, concebido de uma forma linear³³, o que significa que, por definição, estes arranjos organizacionais têm um princípio, um meio e um fim claramente demarcados.

Assim, de acordo com o *Project Management Institute* (1987, citado por Lundin e Söderholm, 1995, p. 444 e 445), os projectos de carácter temporário apresentam quatro fases no seu ciclo de vida: conceptualização; desenvolvimento; implementação e conclusão (figura 4).

³³ Esta concepção linear do tempo de duração das parcerias não é o mesmo que dizer que o tempo é linear, mas que acaba por ser percebido pelos actores envolvidos no projecto como sendo linear (Lundin e Söderholm, 1995)

Figura 4 – As quatro fases básicas do ciclo de vida de um projecto de carácter temporário



Fonte: Lundin e Söderholm (1995, p. 445)

Segundo Lundin e Söderholm (1995, p. 445), na fase de conceptualização a acção é baseada no empreendedorismo. Ou seja, a acção depende do ímpeto de criatividade que leva à criação do projecto de acordo com as normas institucionais da organização empreendedora. Em geral, este ímpeto de empreendedorismo resulta em risco quer para a organização – em particular em termos de custos de projecto –, quer para o empreendedor – pois este poderá correr o risco de ver rejeitada a sua proposta de projecto. Um dos papéis mais importantes do empreendedor nesta fase está associado à sua capacidade retórica e de persuasão para apresentar argumentos convincentes à organização empreendedora sobre a importância e utilidade do projecto, bem como da sua mais-valia em termos de custos/benefícios.

Na fase de desenvolvimento, a acção desenvolve-se em torno de dois objectivos: por um lado, aprofundar o planeamento do projecto através da delimitação do seu alcance, definição das tarefas e delineamento do horizonte temporal em que essas tarefas vão ser executadas, e, por outro lado, assegurar a adesão e comprometimento dos potenciais membros que virão a constituir a rede interorganizacional temporária. Nesta fase, a capacidade retórica e a capacidade de convencimento dos parceiros sobre a importância do projecto e o envolvimento dos parceiros na visão e objectivos da rede são também muito evidentes. Lundin e Söderholm (1995, p. 446) denominam esta fase como a de “fragmentação das tarefas e construção do comprometimento”. É a partir desta fase que o projecto passa do contexto intra para o contexto inter-organizacional, começando a assumir os contornos de um novo arranjo organizacional e a construir a sua



própria história e identidade³⁴. A definição de papéis e tarefas torna-se no factor fundamental para o sucesso do projecto e devem ser explicitados o mais cedo possível, de modo a evitar confusões e maus entendimentos entre os parceiros. A estrutura da rede interorganizacional começa também a ser construída nesta fase, bem como a percepção da sua legitimidade em relação ao contexto institucional. É também nesta fase que as organizações avaliam os riscos/benefícios inerentes à entrada na rede. A tarefa geral desta fase é a de construção da estrutura na qual se vão processar os procedimentos inerentes à execução do projecto.

A fase de implementação ou de execução é caracterizada pela acção predeterminada de acordo com o planeado, de modo a atingir o objectivo para o qual a rede foi criada. A principal tarefa nesta fase consiste na minimização de qualquer distúrbio ou enviesamento em relação ao planeado, ou, ainda, de outras ameaças ao imperativo da acção. Contudo, por vezes, os planos apenas fornecem uma carta-branca genérica de legitimação da execução sem grandes interferências quer a nível interno, quer a nível externo. Mesmo assim, um plano bem elaborado reflecte a competência e eficiência do planeador, dando sinais de confiança e responsabilidade aos membros da rede. Os planos acabam por ser importantes geradores de acção, sendo as suas conotações simbólicas tão relevantes como as conotações instrumentais. Nas sociedades ocidentais a capacidade de planeamento é suporte de racionalidade e um dos mais valorizados atributos dos gestores de sucesso, da mesma forma que acabam por funcionar como “mecanismos de redução da incerteza e facilitadores da acção” (Lundin e Söderholm, 1995, p. 448).

A última fase ocorre com a dissolução da rede interorganizacional, em que se avalia se a finalidade para a qual a rede foi criada foi alcançada. Esta fase inclui uma componente-chave a que Lundin e Söderholm (1995, p. 449) dão o nome de *bridging*, e que consiste na avaliação dos ganhos em termos de experiência e conhecimentos, os

³⁴ Enquanto a rede não tem a sua identidade definida, a motivação das organizações individuais em torno do objectivo comum da rede pode ser reduzido, tornando-se difícil aos membros se identificarem com a rede, e, neste sentido, sentirem-se motivados para dirigir o seu esforço para o trabalho em rede como um todo (Lambrechts *et al.*, 2009). Esta situação está relacionada com a 'identificação apática' e com o risco que decorre do facto dos *stakeholders* não se conseguirem definir em termos de identidade da rede. Neste caso, a motivação para fazer parte da rede pode ser muito baixa porque é sempre na identidade da organização individual que os indivíduos se referenciam. Esta situação é ainda mais evidente quando as redes interorganizacionais são de carácter temporário. No entanto a motivação para integrar e contribuir activamente para o trabalho da rede pode ser muito elevada, mesmo nas redes temporárias, se estas forem vistas como uma oportunidade para desenvolver aquelas actividades que, quando desenvolvidas apenas pela organização individual, seriam actividades de risco ou de elevados custos/benefícios.



quais podem vir a ser utilizados em experiências futuras. Esta avaliação é normalmente realizada com as organizações-membro e com todos os actores envolvidos no projecto.

2.3.2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS DE CARÁCTER TEMPORÁRIO EM SAÚDE PÚBLICA: O CASO DAS PARCERIAS TEMPORÁRIAS PARA A PROMOÇÃO DA SAÚDE EM CONTEXTO COMUNITÁRIO

O papel das redes interorganizacionais no desenvolvimento de projectos e programas de promoção da saúde em contexto comunitário recebeu um importante impulso com a promulgação da carta de *Ottawa* (Organização Mundial de Saúde, 1986). Este novo impulso na abordagem aos problemas de saúde surge como resposta ao reconhecimento de que as intervenções de tipo comportamentalista, focadas principalmente no indivíduo e nos modelos de educação para a saúde, têm um impacto relativamente reduzido quando comparadas com as intervenções assentes numa visão holística do conceito de promoção da saúde e das determinantes sociais da saúde, as quais dão relevo à necessidade de uma transversalidade da acção que vai para além da que é desenvolvida estritamente pelo sector da saúde (Gillies, 1998). Deste modo, as redes interorganizacionais em saúde comunitária assentam numa abordagem intersectorial da promoção da saúde, decorrendo da literatura sobre esta matéria um claro consenso sobre a necessidade de uma acção interdisciplinar (O'Neil, 1997).

Tal como a abordagem socio-ecológica da promoção da saúde tem sublinhado, as redes interorganizacionais têm a vantagem de promover a saúde a diferentes níveis (*micro, meso e macro*), introduzindo informação nos sistemas sociais de forma a facilitar a mudança de hábitos e comportamentos a nível individual e dos grupos sociais, e a uma mudança no quadro de valores a nível organizacional, ambiental e político, de modo a contribuir para o desenvolvimento de ambientes promotores de saúde (McLeroy *et al.*, 1988; Stokols, 1992). Assim, por exemplo, um projecto de promoção do acesso dos pobres aos cuidados de saúde, assente na perspectiva socioecológica da promoção da saúde, poderá desenvolver acções que influenciem as políticas de cuidados de saúde, sensibilizar as organizações não-lucrativas e religiosas para reduzir as barreiras no acesso aos serviços de saúde e desenvolver campanhas de informação para sensibilizar a população sobre esta problemática, bem como outras acções a diferentes níveis da estrutura social.

A abordagem intersectorial e socioecológica da saúde permitem, através do estabelecimento de redes interorganizacionais, a partilha de conhecimentos e recursos de modo a responder mais eficazmente aos problemas sociais complexos, com reflexo na



saúde das populações, focando-se, em particular, nas populações mais desfavorecidas e socialmente excluídas. Estas redes interorganizacionais, formadas num contexto geográfico específico ou numa determinada comunidade³⁵, procuram dar resposta a uma ampla variedade de problemas sociais e de saúde, e são geralmente designadas por parcerias de base comunitária. Elas podem ter uma composição muito diversificada de actores sociais locais (organizações públicas, privadas, sector não-lucrativo, instituições religiosas, associações cívicas, etc.) e, consoante o objectivo para o qual foram criadas, uma temporalidade variável (Feighery & Rodgers, 1990; Chavis, 1995; Butterfoss, 2007).

O termo ‘parcerias comunitárias’ alude assim a um largo espectro de iniciativas de carácter interorganizacional que genericamente produzem mudança social com base na colaboração, na cooperação e no trabalho em rede entre as organizações de diferentes sectores da sociedade, as quais acordam em trabalhar juntas para alcançar objectivos comuns (Himmelman, 2001; Feighery & Rodgers, 1990). Estas formas de cooperação entre os *stakeholders* organizacionais de uma comunidade aumentam significativamente a capacidade de realização de cada uma das partes envolvidas e levam a que se consiga atingir melhores resultados, os quais seriam difíceis de alcançar se as organizações actuassem de forma independente (Butterfoss, 2007). Neste sentido, são geradoras de sinergia, pois “combinam as diferentes perspectivas, conhecimentos, experiências, competências e habilidades dos diversos intervenientes” (Weiss *et al.*, 2002, p.684), e permitem juntar um conjunto de organizações e de pessoas interessadas na abordagem aos problemas sociais complexos, possibilitando também uma maior disponibilidade de recursos necessários para levar a cabo as actividades planeadas (El Ansary, 2001; Roussos & Fawcett, 2000).

Contudo, nem todas as parcerias são semelhantes. Como já se fez referência, elas podem variar na sua composição, propósito e intensidade de envolvimento. Assim, no caso específico das parcerias comunitárias de carácter temporário, apesar de estas poderem envolver uma quantidade de participantes muito variável, elas são geralmente formadas com um propósito limitado ou específico, centrando-se fundamentalmente, no desenvolvimento das tarefas e actividades necessárias para alcançar um objectivo comum num período de tempo limitado (Feighery & Rodgers, 1990, p. 8).

As parcerias comunitárias temporárias estão normalmente associadas ao desenvolvimento de projectos, pelo que são também consideradas como veículos para a

³⁵ No contexto da intervenção social, o termo “comunidade” está associado à noção da entidade que integra a população e o ambiente físico de uma determinada área geográfica que serve de arena onde se vão realizar as acções e actividades inerentes à intervenção social (Kadushin *et al.*, 2005, p. 259).



experimentação de novas abordagens e metodologias inovadoras no contexto interorganizacional (Goumans & Springett, 1997, p. 312). Elas permitem a formação de estruturas organizacionais temporárias para a abordagem a problemas sociais e de saúde complexos, através de equipas multidisciplinares, utilizando canais de informação de tipo horizontal, com delegação de responsabilidades e processos de tomada de decisão rápidos (Handy, 1986, citada por Goumans & Springett, 1997, p. 313).

Nesta decorrência, Levy & Merry (1986, citadas por Goumans & Springett, 1997, p. 313) distinguem entre os processos de mudança de primeira-ordem e de segunda-ordem. Enquanto os primeiros são os ajustamentos mínimos necessários efectuados por uma organização quando entra em arranjos interorganizacionais de curto prazo ou temporários; os segundos descrevem as modificações organizacionais profundas que decorrem a diversos níveis da estrutura organizacional para que as organizações estejam preparadas para entrar em novos arranjos interorganizacionais de longo prazo ou mesmo permanentes.

Esta concepção de dois tipos de mudança organizacional em relação à formação de redes interorganizacionais contribui também para a constituição de um quadro de referência útil para diferenciar as redes interorganizacionais permanentes das temporárias. Assim, enquanto as redes interorganizacionais temporárias estão relacionadas com a implementação de projectos de curto prazo, necessitando apenas de mudanças de primeira-ordem (como é o caso do *Roteiro de Saúde para Todos os Imigrantes*); as redes interorganizacionais permanentes ou de longo-prazo estão associadas à implementação de novas agendas políticas, podendo ser consideradas de segunda-ordem.

Tomando outra perspectiva de classificação das parcerias comunitárias em saúde, Gillies (1998), com base na análise de 43 parcerias para a promoção da saúde desenvolvidas a nível internacional, dividiu-as em dois tipos distintos: as parcerias de nível *micro*, ou seja, aquelas que não visam a transformação dos sistemas de saúde, nem as estruturas de promoção da saúde em que estão incorporadas; e as parcerias de nível *macro* que têm como finalidade transformarem as estruturas em que assentam os factores das determinantes da saúde. Assim, enquanto o primeiro tipo está associado às parcerias temporárias, o segundo tipo refere-se, principalmente, às parcerias de longo-prazo ou permanentes.

As parcerias temporárias para a promoção da saúde em contexto comunitário são normalmente operacionalizadas através da constituição de equipas multidisciplinares que



desempenham tarefas quer a nível do planeamento, quer da execução das actividades a realizar durante o período em que decorre o projecto. Estas equipas, constituídas no âmbito das redes interorganizacionais de promoção da saúde, podem apresentar características similares àquelas que são constituídas em contexto intraorganizacional. No entanto, apresentam importantes especificidades que as tornam distintas e que estão, fundamentalmente, relacionadas com o facto de serem normalmente compostas por representantes das organizações-membro, os quais procuram, sobretudo, cumprir os compromissos e as obrigações associados à sua organização de referência.

Esta heterogeneidade na composição das equipas, se por um lado enriquece a equipa em termos de conhecimentos e experiências, por outro lado, tratando-se na maioria dos casos na execução de tarefas temporárias, aumenta a possibilidade de conflito e a necessidade do estabelecimento de relações com base na confiança (Drach-Zahavy & Baron-Epel, 2006, p. 182). Tal como refere Chavis (2001, p. 310): “os diversos interesses, experiências e poderes entre os participantes das parcerias podem criar um *setting* mais complexo do que qualquer outro tipo de organização comunitária, pois os representantes organizacionais transportam, muitas vezes, normas tão divergentes que podem criar desconfiança entre eles”.

As parcerias de base comunitária são normalmente formadas por uma organização local – a organização líder – em resposta a programas de financiamento por parte de organismos governamentais (Feighery & Rodgers, 1992; Butterfoss, 2007). Esta organização líder, propulsora da formação da coligação com outras organizações que operam no mesmo contexto geográfico e que têm interesses comuns na problemática abordada, acaba por ser responsável pela gestão do financiamento, ao mesmo tempo que é aquela que acaba por disponibilizar mais recursos, humanos e materiais, para a realização do projecto (Butterfoss, 2007). Neste sentido, a organização líder acaba na maior parte das vezes por assumir também o papel de coordenação da rede.

Por outro lado, dada a natureza temporária dos relacionamentos e a necessidade de desenvolver uma grande diversidade de acções num curto prazo de tempo, a coordenação dos projectos interorganizacionais é mais eficaz quando é efectuada por uma organização líder (Eccles, 1981; Provan *et al.*, 2007; Provan & Kenis 2007). Pelo que, os papéis desempenhados pelo coordenador da rede, enquanto representante da organização líder, tornam-se cruciais na coordenação das actividades desenvolvidas pelas diversas organizações e na cooperação entre os participantes na rede.



Finalmente, as redes interorganizacionais para a promoção da saúde de base comunitária diferem da maior parte das redes estudadas pela literatura organizacional, pelo menos, em duas dimensões importantes: em primeiro lugar, porque a maior parte das organizações que as constituem são representantes do sector não-lucrativo, cuja partilha de objectivos se enquadra no bem-estar social em vez do lucro; em segundo lugar, porque as parcerias de base comunitária existem num ambiente institucional em que a cooperação tem reflexo directo no capital de legitimidade das organizações que nelas participam (Butterfoss, 2007).

2.4 MOTIVOS E CONTINGÊNCIAS QUE LEVAM À CONSTITUIÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

De um modo transversal à literatura organizacional, o conceito de rede interorganizacional surge associado a uma grande variedade de formas. Por conseguinte, de acordo com a natureza dos actores sociais e dos relacionamentos entre eles, as redes podem ser classificadas em diferentes tipos. Se os actores são indivíduos, grupos ou departamentos dentro da mesma organização, então está-se perante uma rede de tipo intraorganizacional; mas se os actores sociais se enquadram em diferentes organizações, então a rede é classificada de interorganizacional (Ebers, 1997; Beacham *et al.*, 2005; Davies, 2003; Provan *et al.*, 2007).

As redes interorganizacionais podem assim assumir formas muito variadas, como por exemplo as alianças estratégicas, *joint-ventures*, alianças, coligações ou parcerias. Cada uma destas configurações surge, contudo, associada a um conceito específico de rede interorganizacional³⁶. No entanto, apesar da diversidade de definições que se podem encontrar na literatura – por vezes com concepções muito similares entre os diferentes conceitos –, em todas elas se verificam as características relacionadas com a partilha de recursos e a procura de objectivos comuns (Powell, 1990; Galaskiewicz, 1985; e Brass *et al.* 2004). Esta perspectiva surge bem patente em Powell (1990, p. 303) quando refere: “o pressuposto básico das relações em rede é o de que uma das partes está dependente do controlo de recursos pela outra³⁷ e que existem ganhos que resultam da partilha de recursos”.

³⁶ Para um aprofundamento das definições e tipos de redes interorganizacionais ver Moreira (2007, pp. 138-147), onde o autor procede a uma revisão sobre as principais classificações dos tipos de rede de diversos investigadores e académicos.

³⁷ Esta perspectiva deriva da teoria da dependência de recursos (Aldrich, 1976; Pfeffer, 1972). De acordo com esta teoria, as ligações entre as organizações ocorrem porque elas necessitam de aceder a recursos críticos para atingir os seus objectivos, tornando-se, deste modo, dependentes umas das outras de modo a controlar esses recursos. Para Laumann, Galaskiewicz & Marsden (1978, pp. 470-471) a teoria da



Na sua essência, as partes constituintes da rede acordam em renunciar ao direito de perseguirem os seus interesses próprios à custa dos outros. Logo, o incentivo que leva uma organização a participar numa rede reside na oportunidade de atingir objectivos que de outra forma dificilmente os conseguiriam atingir, quer colocando os seus recursos à disposição dos outros, quer contando com os recursos dos outros para seu próprio benefício. Mesmo que esta troca não seja simétrica acaba por gerar benefícios mútuos nas trocas entre as partes envolvidas. Assim, deduz-se da afirmação de Powell (1990) que para se constituir uma rede interorganizacional é necessária a existência de confiança entre as partes, de modo a que as vulnerabilidades não sejam aproveitadas de forma oportunista pelos jogos de interesses.

De um modo geral, a interdependência de recursos tem sido o argumento mais utilizado para explicar a formação dos laços de cooperação interorganizacional como resposta aos desafios colocados pela incerteza ambiental a que as organizações estão sujeitas. Tal como referem Gulati & Gargiulo (1999, p. 1443), “A cooperação interorganizacional é o meio pelo qual as organizações gerem as suas dependências em relação a outras organizações que coexistem no seu ambiente, de forma a mitigar a incerteza gerada por essa dependência”.

Na revisão de literatura sobre as relações interorganizacionais, Galaskiewicz (1985) abre outra perspectiva de estudo sobre este tipo de relações afirmando que elas existem não apenas com base na interdependência de recursos entre as organizações – como é apanágio da teoria da dependência –, mas podem existir quer como forma de reduzir os custos, quer como forma de reduzir a incerteza ambiental, quer, ainda, como resultado da sua incrustação num determinado contexto institucional. Para explanar a sua perspectiva sobre as determinantes das relações interorganizacionais, Galaskiewicz (1985) coloca em evidência três cenários-tipo onde redes se podem formar e desenvolver: o cenário da alocação e procura de recursos, o cenário da advocacia política e o cenário da legitimação organizacional.

Assim, num cenário de alocação e procura de recursos, a principal razão que leva as organizações a entrarem numa rede de parceiros é a de aceder a um conjunto de facilidades, materiais e produtos ou recursos, que assegurem a sua sobrevivência

dependência de recursos, aplicada à análise das relações interorganizacionais, sofre de duas limitações importantes: a primeira deve-se ao facto de a sua abordagem se centrar nas trocas entre díades de organizações, não se debruçando sobre a totalidade das relações interorganizacionais (o fenómeno das redes interorganizacionais múltiplas é diferente do das relações interorganizacionais simples); a segunda limitação desta teoria deve-se ao facto de ter dificuldade em separar a perspectiva do mercado e a perspectiva das redes.



(Aldrich, 1979; Hall, 1982; Wheten, 1981; Laumann *et al.*, 1978, citados por Galaskiewics, 1985, p. 282). Neste cenário, ganha relevância a perspectiva da teoria da dependência de recursos pois quanto mais as organizações se encontram dependentes de outras para satisfazer as suas necessidades, mais se elas se colocam numa situação de dependência em relação a outras organizações que possam satisfazer essas necessidades e, por conseguinte, estão mais abertas ao estabelecimento de relações interorganizacionais, mesmo que isso represente alguma perda de autonomia. Por outro lado, no cenário de alocação e procura de recursos, os sociólogos e teóricos das organizações têm afirmado a importância da redução da incerteza ambiental para explicar as relações interorganizacionais como dependência de poder. Neste sentido, face a situações de incerteza, os decisores organizacionais procuram colmatar a insuficiência de informação com estratégias que melhorem o conhecimento e informação sobre o ambiente envolvente, pelo que, a incerteza ambiental pode consubstanciar-se como um elemento motivador das relações interorganizacionais (Galaskiewics, 1985, p. 287).

No cenário da advocacia política, as acções das organizações dependem, em última instância, das normas legais vigentes no sistema social em que as organizações operam e que são estabelecidas pelas autoridades com poder de governação (Parsons, 1956; citado por Galaskiewics, 1985, p. 292). Neste sentido, as organizações procuram agir de acordo com as normas estabelecidas no ambiente legislativo, procurando atingir os seus objectivos adaptando-se às orientações legislativas emanadas pelo Estado. Pfeffer & Salancick (1978; citado por Galaskiewics, 1985, p. 292) expõem esta abordagem nos seguintes termos: “o contexto político é o lugar da institucionalização formal da sobrevivência da organização, garantindo o acesso aos recursos necessários”. Esta abordagem coloca assim em evidência o papel da política na promoção das relações interorganizacionais e a forma como as orientações políticas afectam o empenho e a mobilização das organizações para a formação ou adesão às redes.

Por fim, no cenário da legitimação organizacional, as organizações procuram estabelecer relações interorganizacionais com o objectivo de melhorarem a sua reputação e imagem quer em relação às outras organizações que operam no seu ambiente institucional, quer em relação às suas competências e objectivos organizacionais, de forma a serem reconhecidas junto das agências financiadoras e da opinião pública em geral. O estabelecimento de relações interorganizacionais surge assim como uma estratégia para aumentar a legitimidade organizacional e pode ser conseguida, sobretudo, através do estabelecimento de relações com organizações com



prestígio social e cultural. Deste modo, as organizações aumentam a sua imagem e reputação não só por estarem associadas a outras organizações culturalmente simbólicas, mas também porque passam a ser reconhecidas pela sua perícia nas áreas funcionais em que operam, contribuindo para o seu posicionamento estratégico na prestação de serviços especializados.

Seguindo a linha de pensamento da teoria institucional, Oliver (1990), procurou desenvolver uma base teórica generalizável para a formação das relações interorganizacionais que expliquem as razões que levam as organizações a trabalhar umas com as outras, identificando, com base nas diversas perspectiva teóricas que se debruçam sobre este tema, seis categorias de contingências ambientais que estimulam a formação deste tipo de relacionamentos:

- **Necessidade** – quando as organizações são levadas a estabelecer redes interorganizacionais por regulamentação ou por legislação (Whetten, 1981). Nestes casos as organizações cooperam em rede não por mobilização voluntária, mas porque são induzidas³⁸ através de orientações políticas ou programas e acções específicas a nível da intervenção do Estado (podendo ser ameaçadas com sanções negativas, como a perda de financiamento), muitas vezes sob o pretexto de colmatar as falhas do mercado (Selada *et al.*, 1998). A maior parte destas redes tomam lugar “dentro de um contexto legal ou impelidas por órgãos institucionais com poder para obrigar as organizações a cooperarem em rede” (Laumann *et al.*, 1978. p. 468);
- **Assimetria** – esta contingência está relacionada com o potencial para exercer poder sobre os recursos de outra organização, contrastando com a ideia de que é apenas a escassez de recursos que motiva as organizações a cooperarem umas com as outras. Este tipo de contingência está relacionado, fundamentalmente, com o sector privado e tem como finalidade restringir o acesso de outras organizações a recursos críticos para o desenvolvimento de uma determinada operação, bem como acentuar a sua vantagem competitiva e de dominação das cotas de mercado;
- **Reciprocidade** – esta contingência tende a enfatizar a cooperação, a colaboração e a coordenação entre as organizações, para perseguir objectivos e interesses comuns, em vez de dar relevo aos elementos de dominação, poder e controlo na formação das redes. A reciprocidade pode ser interpretada como a

³⁸ É neste contexto que surge a ideia da indução institucional das redes (Moreira, 2007, p. 31).



importância da troca de recursos³⁹ tendo em vista satisfazer a necessidade de aumentar as competências numa determinada área de intervenção e/ou oferecer um serviço com maior qualidade e inovação. Assim, uma organização pode entrar numa relação com outras organizações não apenas pela assimetria, mas também com base na perspectiva da troca de recursos;

- **Eficiência** – esta contingência relaciona-se com as oportunidades para aumentar a proporção *input/output*, pelo que a razão da formação de relações interorganizacionais, neste tipo de contingência, está relacionada com a redução de custos e a racionalização dos meios (Williamson, 1975, 1985);
- **Estabilidade** – a turbulência e a incerteza (política, económica, social) leva a que as organizações procurem relacionamentos interorganizacionais que amortecem essa instabilidade ambiental, de forma a estarem mais seguras quanto à apropriação dos recursos necessários para garantir uma abordagem adequada à complexidade dos problemas a que têm de dar resposta;
- **Legitimidade** – esta contingência está relacionada com as pressões a que as organizações estão sujeitas para serem socialmente reconhecidas no seu ambiente institucional como legítimas para desenvolverem as suas actividades e pelos resultados alcançados. De acordo com a teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987) uma organização está dependente do meio ambiente institucional em que opera para alcançar a sua legitimidade. Estas pressões ambientais levam as organizações a incorporar na sua cultura organizacional as normas, as regras, as crenças e as expectativas dos constituintes externos, de modo a aumentar a sua legitimidade. A aquisição de legitimidade pode ser alcançada ou amplificada através do relacionamento com outras organizações, permitindo, por seu lado, aumentar também o seu prestígio, imagem e reputação⁴⁰ no ambiente institucional. O prestígio e a imagem de uma organização podem ser melhorados pelo facto de terem assento numa comissão estatal ou através do desenvolvimento de acções que promovam a sua responsabilidade social, como é exemplo a participação das organizações em

³⁹ De acordo com Oliver (1990, p.244), a contingência de reciprocidade tem uma importante base de argumentação na teoria da troca desenvolvida por Emerson (1962) e Levine & White (1961).

⁴⁰ A reputação não é estabelecida rapidamente, pelo contrário, ela é estabelecida ao longo do tempo dependendo das interacções contínuas e repetidas com os parceiros, ou seja, através da acumulação de padrões de comportamentos que passam a ser reconhecidos pelos parceiros levando à sua predição (Uzzi, 1997). Os atributos da reputação são tanto mais fortes quando maior for a duração do estabelecimento e consistência dos padrões de comportamentos e previsibilidade, contribuindo para a confiabilidade que se pode esperar da organização.



eventos de carácter solidário, acções que acabam por levar ao incremento da sua legitimidade social. No sector social não-lucrativo a legitimidade social é tanto mais importante quanto mais uma organização procura agregar valor social através da competência e habilidade para prestar serviços numa determinada área de intervenção (Stiles & Williams, 2004). Através de um estudo de caso, Wiewel & Hunter (1985, citados por Oliver, 1990, p. 246) mostraram que, durante a fase inicial de formação, “a capacidade das organizações estabelecerem relações com outras organizações já socialmente reconhecidas, constitui um importante factor para melhorar a sua legitimidade”.

Nesta breve revisão sobre a formação das redes interorganizacionais, não se pode deixar de referir a abordagem neoinstitucionalista⁴¹ proposta por Ebers (1997) sobre esta matéria. Segundo este autor “a investigação tem-se focado principalmente nos motivos e contingências das redes interorganizacionais e nas suas estruturas. Sabemos muito menos sobre a forma como as relações interorganizacionais em rede são construídas, desenvolvidas e dissolvidas. Isto é, sabemos pouco sobre o processo intermédio (...) que traduz os motivos em estruturas específicas de rede, bem como as contingências que facilitam ou constroem este processo” (1997, p. 13). Esta preocupação expressa a necessidade de a análise da formação das redes não se cingir apenas aos antecedentes da formação das redes interorganizacionais, mas também ter em consideração outros níveis de análise relacionados com a incrustação dos actores, sejam eles organizacionais ou individuais, no ambiente institucional envolvente⁴². Neste sentido, Ebers (1997) identificou três níveis de análise relativos ao processo de constituição dos relacionamentos interorganizacionais:

- **O nível do actor** – que se centra nas motivações dos diferentes actores para formar redes interorganizacionais e nos diferentes papéis e competências dos actores individuais com influência na formação dessas redes;

⁴¹ A perspectiva neoinstitucionalista adopta uma análise contextualizada do fenómeno das redes interorganizacionais, rompendo com a ideia dominante do actor racional que toma decisões racionais com base apenas em considerações técnicas, passando a ter em consideração o conjunto de laços em que o actor está incrustado, bem como as pressões institucionais e as forças externas às próprias organizações, incluindo o próprio Estado, dando uma nova ênfase ao papel do actor político (Lopes & Baldi, 2009, p.1027).

⁴² Ebers (1997) procura, deste modo, transpor as explicações decorrentes das abordagens dos custos de transacção (Williamson, 1975) e da dependência de recursos (Aldrich, 1976; Pfeffer, 1972) para a formação das redes interorganizacionais. Para a primeira abordagem, a formação das redes decorre dos objectivos de reduzir os custos de transacção e os comportamentos oportunistas por parte dos parceiros; para a segunda, as redes formam-se com o objectivo de gerir a dependências dos actores externos.



- **O nível relacional** – que analisa as contingências relacionais que influenciam a formação das redes interorganizacionais, dando um ênfase especial à variável confiança;
- **O nível institucional** – que tem em consideração as contingências institucionais que facilitam ou constroem a cooperação interorganizacional, destacando, em particular, a importância do contexto político, económico, social e cultural em que as organizações estão incrustadas e o papel do Estado na sua indução.

2.4.1 OS PROBLEMAS COMPLEXOS ENQUANTO FACTOR MOTIVADOR DA FORMAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

De acordo com Stiles & Williams (2004), uma das linhas condutoras da motivação para a formação de parcerias interorganizacionais está relacionada com a necessidade de lidar com os problemas complexos, intratáveis e indefiníveis (*Wicked Problems*⁴³) que afectam as sociedades contemporâneas. Estes problemas, para além de colocarem muitos desafios às estruturas de governação, às competências e capacidades organizacionais para os resolver, ou pelo menos para os gerir, exigem também uma reavaliação das formas tradicionais de abordagem de questões como: a exclusão social, o desemprego, as iniquidades em saúde, a imigração, e muitos outros.

Para melhor compreender a sua natureza é necessário conhecer as suas características e particularidades. Assim, de acordo com a literatura existente sobre esta matéria, os problemas complexos são, regra geral:

- **Difíceis de definir de uma forma clara** – os problemas sociais que afectam as sociedades contemporâneas atravessam facilmente as fronteiras dos diversos sistemas sociais (segurança social, saúde, economia, política, habitação, família e por aí em diante) e são socialmente construídos pelas lentes dos diversos *stakeholders*, resultando daqui diferentes versões ou noções do problema. Cada versão acaba por ter elementos que constituem a realidade do problema. Contudo, ninguém tem a versão completa nem a versão certa ou errada. O debate

⁴³ O conceito de “*Wicked Problems*” foi originalmente proposto por Rittel & Webber (1973), ambos planeadores urbanos da Universidade de Berkeley, na Califórnia (EUA). Estes investigadores argumentam que existe um conjunto de problemas relacionados com o planeamento social que não podem ser resolvidos se forem tratados com as abordagens tradicionais de tipo linear e analítico pois, pela sua natureza complexa e interdependente, necessitam de ser abordados sob diferentes perspectivas (abordagem interdisciplinar/transdisciplinar), dando ênfase à compreensão das interacções e relacionamentos entre todos os actores sociais envolvidos na problemática.



acerca da problemática do acesso dos imigrantes ao sistema de saúde é um bom exemplo disso;

- **Interdependentes e de origem múltipla** – muitas vezes os problemas complexos têm metas e objectivos que são conflituosos. Por exemplo, quando se trata de permitir o acesso dos imigrantes não documentados aos serviços de saúde, pode-se entrar em conflito com as orientações legais em relação à situação irregular de permanência dos imigrantes no país de acolhimento, podendo esta ser vista como uma mensagem de permissividade à imigração ilegal. A interdependência, a origem multicausal e os conflitos de perspectiva quanto às metas e objectivos associados à sua resolução, contribuem de forma marcante para que os problemas complexos sejam difíceis de definir. Por se tratar de problemas interdependentes, torna-se difícil descortinar as origens das suas causas, bem como a multiplicidade do seu impacto nos diversos sectores da sociedade (Williams, 2002, p. 104). Pelo que, a tentativa de resolução dos problemas complexos pode ter consequências imprevisíveis;
- **Incompatíveis com soluções óptimas** – como a sua definição não é clara, também não existem soluções definitivas. A resolução deste tipo de problemas está, muitas vezes, dependente do cumprimento de prazos programáticos, programas políticos ou da limitação de recursos e não da sua real solução. Deste modo, as soluções alcançadas não podem ser avaliadas como completamente correctas ou erradas, mas apenas se contribuíram ou não para melhorar a situação de partida;
- **Inabordáveis apenas com a acção autónoma de uma só organização ou sector governamental** – mais do que a sua complexidade técnica, estes problemas são socialmente complexos exigindo o envolvimento de uma grande variedade de *stakeholders*. Sendo necessária, como tal, uma acção concertada dos diferentes actores sociais aos diferentes níveis (*micro*, *meso* e *macro*) de intervenção. Como tal, a abordagem aos problemas sociais complexos requer a aplicação de políticas intersectoriais e a formação de redes que consigam mobilizar os recursos necessários para levar a cabo projectos/programas que contribuam efectivamente na resolução do problema⁴⁴.

⁴⁴ A ser considerada uma forma apropriada e adequada (legítima) de abordagem aos problemas sociais complexos, a formação de parcerias interorganizacionais passou também a ser uma oportunidade para obter fundos governamentais (Stiles & Williams, 2004).



Tendo em consideração as características e peculiaridades dos problemas sociais complexos, a sua abordagem não pode ser realizada pelas tradicionais formas de governação (hierarquia e mercado) mas necessita de soluções governativas mais criativas, inovadoras e colaborativas, que envolvam um vasto conjunto de actores sociais com diferentes visões dos problemas, como é o caso das redes interorganizacionais. Estas formas de organização e de governação - assentes na cooperação, na colaboração e no trabalho em rede - surgem como formas mais adequadas de dar respostas às características de multicausalidade, não-linearidade e interdependência destes problemas (Williams, 2002, p. 105).

2.4.2 A IMPORTÂNCIA ESPECÍFICA DA LEGITIMIDADE NA FORMAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS: DA LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL À LEGITIMIDADE DA REDE

Como já se fez referência anteriormente, a abordagem neoinstitucionalista ao conceito de legitimidade está no cerne da transformação da forma como as organizações são definidas. Assim, elas deixaram de ser conceptualizadas enquanto sistemas racionais claramente demarcados do ambiente e dependentes dos imperativos tecnológicos e materiais, para passarem a ser concebidas como sistemas abertos em permanente intercâmbio com o ambiente e dependentes de imperativos culturais como os valores, as normas, os símbolos, as crenças e os rituais difundidos no meio-ambiente em que se encontram incrustadas (Scott, 1987; Powell & DiMaggio, 1991; Suchman, 1995).

Deste modo, para os teóricos neoinstitucionalistas a legitimidade é um conceito central na análise da formação e evolução dos sistemas sociais, incluindo as organizações e as redes de organizações, alegando que a construção da legitimidade é a força motriz que está por detrás das decisões sobre as estratégias e estruturas organizacionais (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987; Tolbert & Zucker, 1986; citados por Provan *et al.*, 2008).

Suchman (1995, p. 574) define a legitimidade como uma “percepção ou pressuposição generalizada de que as acções de uma entidade – organização ou rede de organizações – são desejáveis, certas ou apropriadas dentro de um determinado sistema, socialmente construído, de normas, valores, crenças e definições”. A definição de legitimidade proposta por Suchman (1995) tem sido aceite quer na sua aplicação ao estudo das organizações, quer ao estudo das redes interorganizacionais (Provan *et al.* 2008). Assim, a legitimidade é uma percepção ou pressuposição porque depende da forma como é percebida pelos *stakeholders* internos ou externos às organizações; é



generalizada porque se constitui através de diversas avaliações ou, nas palavras de Suchman (1995, p. 574), de uma “avaliação guarda-chuva”, não se limitando a avaliações feitas por instâncias particulares, e, por isso, tornando-se resiliente a eventos específicos; e é socialmente construída porque reflecte a congruência entre os comportamentos apresentados pela entidade legitimada e as crenças partilhadas por um determinado grupo social – tanto externo como interno às organizações que constituem a rede –, pelo que a legitimidade está dependente da percepção colectiva sobre as metas, valores, acções, estruturas e processos das organizações ou das redes em processo de legitimação (Suchman, 1995; Provan *et al.* 2008).

Tanto nas organizações como nas redes interorganizacionais, a legitimidade pode ser interna ou externa dependendo se a percepção generalizada e socialmente construída sobre as suas actividades resulta dos *stakeholders* internos (membros da organização ou das organizações que constituem a rede: colaboradores, gestores e dirigentes) ou dos *stakeholders* externos (clientes, financiadores e organizações inseridas no ambiente institucional da organização/rede). Assim, enquanto os *stakeholders* internos necessitam de racionalizar as actividades desenvolvidas, dado a sua identificação com a cultura organizacional, os *stakeholders* externos tendem a interferir mais com a imagem e reputação das organizações ou redes (Human & Provan, 2000). No entanto, segundo estes autores as redes que se concentram logo na sua fase de formação na construção da legitimidade interna e só depois se viram para a construção da legitimidade organizacional externa têm maior probabilidade de sucesso do que aquelas que se concentram primeiro na construção da sua legitimidade externa, pois, posteriormente, têm maiores dificuldades em superar os seus problemas relacionados com a legitimidade interna, acabando por ter maiores probabilidades em fracassar (Human & Provan, 2000).

A legitimidade organizacional interna afecta não só a forma como os *stakeholders* internos percebem a sua participação na rede, como também a forma como as compreendem. Quando os *stakeholders* internos percebem uma rede como legítima, ela não é percebida apenas como mais desejável ou apropriada, mas também como mais preditiva e confiável, pressupondo-se, assim, a existência de uma credibilidade colectiva para o que a rede faz e porquê. Logo, uma organização ou uma rede que apresente um *deficit* de legitimidade interna torna-se mais vulnerável a acusações de irracionalidade, de negligência e de falta de credibilidade, tornando-se mais susceptível ao insucesso.

Importa, neste sentido, proceder ao aprofundamento sobre as principais abordagens ao estudo da legitimidade e caracterizar as diferenças entre a legitimidade



organizacional e a legitimidade da rede pois, apesar de serem constructos com bases teóricas comuns, existem diferenças importantes que necessariamente têm de ser tidas em consideração no impacto que têm na fase inicial da relação entre os actores sociais durante a constituição da rede.

2.4.2.1 A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E INSTITUCIONAL DOS ESTUDOS SOBRE A LEGITIMIDADE

Tanto para o estudo da legitimidade organizacional como para o estudo da legitimidade das redes interorganizacionais é necessário ter em consideração as orientações estratégica e institucional, pois ambas as perspectivas fornecem elementos importantes para a forma como a legitimidade é descrita, compreendida e processada (Suchman, 1995; Provan *et al.*, 2008). Assim, enquanto para a orientação estratégica a legitimidade é descrita como um recurso operacional presente no ambiente cultural (sistema de crenças e valores culturais), que pode ser gerido e manipulado⁴⁵ para a persecução dos objectivos estratégicos das organizações ou das redes; para a orientação institucional a legitimidade é descrita, não como um recurso operacional, mas como o próprio sistema de crenças constitutivas e com significado no ambiente sociocultural envolvente, pelo que, nesta perspectiva, as redes e as organizações obtêm legitimidade através da sociedade e da cultura em que se encontram incrustadas⁴⁶.

Contudo, apesar das orientações estratégica e institucional fornecerem importantes linhas de análise, quer em relação à legitimidade da rede quer em relação à legitimidade das organizações, ambos os tipos de legitimidade apresentam diferenças que exigem uma análise diferenciada (Provan *et al.*, 2008, pp. 130-133).

A primeira razão pela qual a legitimidade da rede é diferente da legitimidade das organizações deve-se ao facto de, muitas vezes, o próprio conceito de rede, ao contrário do conceito de organização⁴⁷, precisar de ser legitimado. A banalização do conceito de rede como forma de organização é um fenómeno relativamente recente, apesar de as redes ainda enfrentarem muitos desafios à sua legitimação, em particular quando as

⁴⁵ Nesta perspectiva a legitimidade é intencional, calculada e vista, frequentemente, como um elemento de oposição entre as organizações (Suchman, 1995, p. 576).

⁴⁶ Nesta perspectiva os processos de legitimação e de institucionalização são similares fazendo com que as organizações/redes se constituam como entidades naturais e com significado no ambiente sociocultural envolvente (Suchman, 1995, p. 576).

⁴⁷ O conceito de organização enquanto meio para unir pessoas e recursos para realizar tarefas com o objectivo de alcançar determinados fins, há muito tempo que na nossa sociedade alcançou o estatuto de “tomado como adquirido” ou de “verdade axiomática” (*taken-for-grantedness*) (Meyer & Rowan, 1977; citados por Provan *et al.*, 2008, p. 6).



redes são de tipo intersectorial, pois estas são ainda menos frequentes que as redes constituídas no seio de um mesmo sector. Estas pressões de legitimidade podem ser internas, das organizações-membro, ou do ambiente externo. No entanto, as pressões internas são bem mais frequentes no caso das redes do que no caso das organizações, pois os colaboradores normalmente aceitam a forma básica de organização que os emprega (2008, p. 130).

Uma segunda razão da diferença entre os dois tipos de legitimidade reside nos desafios colocados sobre os objectivos específicos, a estrutura e a governação da própria rede. Enquanto as organizações individuais podem enfrentar desafios de legitimidade sobre a forma como realizam as actividades, normalmente os objectivos e as estruturas são facilmente identificáveis, principalmente pelos seus colaboradores. Já no caso das redes, tanto os processos como os objectivos e as estruturas não são facilmente reconhecidos nem internamente, pelas organizações que a compõem, nem externamente, pelo ambiente institucional em que estão incrustadas. Por outro lado, as lealdades e as recompensas estão geralmente vinculadas às organizações que compõem a rede e não à rede em si mesma, colocando desafios acrescidos à legitimidade da rede enquanto entidade que merece ser estudada por direito próprio (2008, p.131)

Finalmente, a terceira diferença entre a legitimidade da rede e a legitimidade das organizações deve-se ao facto das redes terem que estabelecer a legitimidades das interacções cooperativas. Razão pela qual necessitam de construir uma base de confiança inicial entre as organizações-membro que compõem a rede, as quais podem ter metas e valores apenas marginalmente compatíveis entre si. A forma como é percebida a legitimidade da interacção entre as diversas organizações que compõem a rede terá uma grande importância para o seu sucesso (2008, p.132).

2.4.2.2 AS DIMENSÕES DA LEGITIMIDADE

O aprofundamento do conhecimento das dimensões da legitimidade é um tema que recebeu maior atenção apenas a partir de meados dos anos 90 do século passado (Deepouse & Suchman, 2008). Aldrich & Fiol (1994, citados por Deepouse & Suchman, 2008, p. 53) começaram por distinguir a legitimidade cognitiva da legitimidade sociopolítica.

Enquanto a legitimidade cognitiva se refere à propagação do conhecimento no seio de uma nova empresa, a legitimidade sociopolítica refere-se ao processo pela qual



os *stakeholders*, o público em geral, os líderes de opinião e os organismos oficiais, consideram que uma organização ou uma rede se adequa às normas e leis vigentes.

Para Scott (1995, pp. 36-40), de acordo com a sua perspectiva dos três pilares das instituições⁴⁸, a legitimidade assume três dimensões: a dimensão regulativa, a normativa e a cognitiva. Por sua vez, Suchman (1995), propôs uma visão tridimensional da legitimidade muito semelhante à de Scott (1995), identificando três formas primárias de legitimidade organizacional: a pragmática, baseada no auto-interesse da audiência; a moral, baseada na aprovação normativa; e a cognitiva, baseada na compreensibilidade das verdades axiomáticas (*taken-for-grantedness*).

A tipologia proposta por Suchman (1995, pp. 578-582) baseia-se na dinâmica comportamental dos actores sociais que se encontra intrínseca a cada uma das formas de legitimidade, sendo que são consideravelmente diferentes entre elas. Razão pela qual, importa debruçar um pouco mais sobre a sua caracterização. Assim:

- **A legitimidade pragmática** assenta nos cálculos de auto-interesse do público mais imediato de uma organização. Com frequência esta proximidade acaba por resultar em trocas directas entre a organização e o seu público. Contudo, também pode envolver interdependências sociais, políticas e económicas mais amplas, através das quais a acção da organização pode afectar o bem-estar do público mais próximo. Em ambos os casos, os *stakeholders* internos procuram examinar e determinar as consequências práticas das actividades desenvolvidas pela organização tanto em relação ao ambiente interno, como externo⁴⁹;

⁴⁸ Para Scott (1995, pp. 36-40) a compreensão das instituições assenta em três pilares: o *pilar regulador*, que coloca a ênfase no processo de regulamentação da acção das organizações, partindo da visão clássica da teoria das organizações de que os actores sociais têm interesses “naturais” que perseguem racionalmente pelo que é necessário controlá-los através de regras institucionais de sanção e coerção; o *pilar normativo*, que põe em evidência os valores e as normas como elementos institucionais, que os valores representam “concepções do preferível ou desejado junto com a construção de princípios com os quais, estruturas e comportamentos podem ser comparados e avaliados” e as normas “especificam como devem ser realizadas as coisas e definem os meios legítimos para perseguir os fins desejados (1995, p. 37); e o *pilar cognitivo* que postula a valorização das interpretações subjectivas das acções, tendo em consideração as representações que os indivíduos fazem do seu ambiente que acabam por ser configuradores das suas acções, dando ênfase à dimensão subjectiva da realidade.

⁴⁹ A legitimidade pragmática pode basear-se em avaliações de troca, de influência e pré-disposicionais: a *legitimidade de troca* trata-se da forma mais simples de legitimidade que consiste no apoio dado por um público específico a uma determinada política organizacional, com base na avaliação das contrapartidas materiais esperadas desse apoio. Neste sentido, a legitimidade de troca pode confundir-se como uma variante, mais generalizada e culturalizada, das convencionais relações materialistas de poder-dependência; a *legitimidade de influência* é considerada a versão mais socialmente construída da legitimidade pragmática, não porque o público interessado crê na obtenção de trocas favoráveis específicas, mas porque percebe essas trocas como sendo sensíveis aos seus interesses num sentido mais abrangente; na *legitimidade disposicional* parte-se do princípio de que a ordem institucional moderna tende a personificar as organizações, tratando-as como actores sociais autónomos, coerentes e moralmente responsáveis. Neste sentido, é fácil de entender que o público as percepcione e reaja como se fossem indivíduos com objectivos, gostos, estilos e personalidades específicas. Assim, as organizações legítimas são



- **A legitimidade moral** reflecte uma avaliação normativa positiva da organização e das actividades por ela desenvolvidas. Ao contrário da legitimidade pragmática, este tipo de legitimidade não assenta nos julgamentos sobre se uma determinada actividade beneficia quem a avalia, mas nos julgamentos sobre se essa ‘é a coisa certa a ser feita’. Por seu lado, estes julgamentos geralmente reflectem as crenças sobre se a actividade promove efectivamente o bem-estar da sociedade de acordo com o sistema de valores socialmente construído. Este tipo de legitimidade baseia-se em avaliações de carácter moral das consequências da actividade da organização, das técnicas e procedimentos utilizados, das estruturas ou categorias organizacionais e da avaliação dos líderes ou representantes das organizações⁵⁰;
- **A legitimidade cognitiva** não envolve nem a realização pragmática dos interesses nem as avaliações morais dos *stakeholders*, assentando tão-somente na percepção cognitiva que estes têm sobre se as actividades e as estratégias da organização são as desejáveis e adequadas para a construção dos quadros de referência cognitivos que os ajuda na interpretação das estruturas, dos objectivos e dos empreendimentos levados a cabo pela organização. Estas estruturas cognitivas organizam o sistema de atitudes e crenças dos *stakeholders* internos conferindo sentido às acções desenvolvidas pela organização. Quando os empreendimentos organizacionais são percebidos como desejáveis, adequados ou apropriados – porque correspondem a crenças pré-construídas sobre a forma como as organizações trabalham e criam valor social –, esses empreendimentos são reconhecidos cognitivamente como legítimos.

Neste sentido, a legitimidade cognitiva estabelece a qualidade das verdades axiomáticas (*taken-for-grantedness*) a serem perseguidas pela organização, induzindo os

aquelas que são percebidas pelo público “as que cuidam dos nossos interesses”, “que partilham os nossos valores” ou que são “honestas” e “confiáveis”. Este subtipo de legitimidade pragmática está relacionado com as avaliações elaboradas no contexto da legitimidade moral (Suchman, 1995, pp. 578-579).

⁵⁰ Suchman (1995, pp. 579-582) caracteriza os subtipos da legitimidade moral. Assim, a *Legitimidade consequencial* resulta da avaliação dos resultados ou *outputs* das organizações, observando se estes estão de acordo com os valores e crenças da sociedade (ex. se os desperdícios dos processos organizacionais não põem em causa os parâmetros ambientais considerados aceitáveis); por sua vez, na *legitimidade procedimental* as organizações são avaliadas pelas técnicas e procedimentos que empregam nas actividades que desenvolvem. Neste sentido, as organizações ganham legitimidade quando utilizam técnicas e procedimentos considerados “cientificamente” e “socialmente” adequados aos fins que pretendem atingir; Já a *legitimidade estrutural*, também conhecida por legitimidade categorial, resulta da avaliação das características estruturais da organização e se estas se integram numa categoria taxonómica moralmente reconhecida; por fim, a *legitimidade pessoal* assenta na avaliação do carisma individual do líder da organização e tende a ser uma forma de legitimidade relativamente transitória e idiossincrática.



stakeholders internos a acreditar que a forma como a sua organização funciona é a mais apropriada e adequada. Suchman (1995, pp. 582-584) referencia, deste modo, as duas variantes mais significativas deste tipo de legitimidade, a saber:

- **A legitimidade baseada na *compreensibilidade***, que se baseia na procura de sentido para as experiências e actividades organizacionais, procurando integra-las nos modelos culturais disponíveis e que fornecem as explicações plausíveis para os empreendimentos da organização;
- **A legitimidade baseada nas *verdades axiomáticas***, através das quais as organizações procuram estabelecer as suas acções e actividades como únicas e inevitáveis, passando a ser consideradas como aceitáveis e apropriadas, sendo mesmo impensável que as coisas possam ser feitas de outra forma. Este subtipo de legitimidade é o mais subtil mas também o mais poderoso, pois leva os *stakeholders* a considerar que não existem outras alternativas à forma de agir da organização.

Esta ampla classificação da legitimidade proposta por Suchman (1995) permite aos académicos e investigadores que se debruçam sobre esta matéria seguirem diferentes linhas de investigação, de acordo com os tipos ou subtipos de legitimidade que adoptam para variáveis de estudo. Assim, dadas as distintas dinâmicas inerentes aos diversos tipos de legitimidade, Suchman (1995, p.585) chama ainda à atenção para a necessidade dos investigadores identificarem claramente qual dos aspectos da legitimidade estão a analisar – pragmática, moral ou cognitiva – pois, apesar das inter-relações entre eles, existem importantes distinções que tornam cada tipo de legitimidade digno de estudo por si mesmo: tanto em relação às suas fontes como em relação aos seus objectos e efeitos.

i. Aspectos específicos da legitimidade cognitiva

A dimensão cognitiva da legitimidade assume uma especial importância em relação aos *stakeholders* internos ao conferir-lhes o quadro de referência cognitivo que os leva a crer como certas e mais apropriadas as acções da organização. Deste modo, o envolvimento e a cooperação dos *stakeholders* internos em relação ao planeamento e estratégias levada a cabo pela organização, em particular em contextos de incerteza, melhoram quando acreditam na sua legitimidade (Stone & Bush, 1996, p. 634). Por outro lado, quanto mais os *stakeholders* internos percebem que um determinado assunto (por exemplo a problemática do acesso aos serviços de saúde por parte dos imigrantes)



se enquadra na identidade da sua organização⁵¹, mais o percebem como legítimo para ser abordado e fazer parte das actividades da organização (Dutton & Penner, 1993, p. 98).

Assim, o sucesso de um novo empreendimento organizacional (projecto, programa ou actividade), em particular quando não existem antecedentes de trabalho em determinada área, vai depender muito da forma como os *stakeholders* internos percebem a legitimidade da sua organização para entrar nesse projecto (Singh *et al.*, 1986; Choi & Shepherd, 2005). A gestão estratégica da percepção da legitimidade cognitiva dos *stakeholders* internos é muito importante para que estes se envolvam mais nas novas actividades e se esforcem mais no processo colaborativo (Stone & Bush, 1996, p. 634); fornecendo sentido ao trabalho que desenvolvem (Scott, 1995); e, estabelecendo as verdades axiomáticas inerentes às actividades organizacionais (Zucker, 1983; DiMaggio & Powell, 1991).

Tal como para a legitimidade pragmática e moral, a gestão estratégica da legitimidade cognitiva varia não só de acordo com o alvo⁵² (*stakeholders* internos vs *stakeholders* externos) mas também de acordo com a intenção⁵³ (ganhar, manter ou reparar a legitimidade) (Suchman, 1995). Assim, se a intenção é ganhar legitimidade cognitiva, então os *stakeholders* serão persuadidos a perceberem as estruturas e as estratégias utilizadas pela organização como as mais correctas e adequadas para atingir os objectivos. Por sua vez, se o objectivo é a manutenção da legitimidade cognitiva, então procura-se minimizar a influência dos eventos externos que possam pôr em causa

⁵¹ Numa das primeiras abordagens ao conceito de identidade organizacional, Albert & Whetten (1985) definiram-no como aquilo que é percebido como central, distintivo e duradouro numa organização. Ao nível individual, a identidade organizacional é definida como a imagem cognitiva possuída por um membro de uma organização (Dutton & Penner, 1993, p. 95). Contudo, outros autores referem que a identidade organizacional também é um quadro de referência cognitivo colectivo, através do qual os membros de uma organização dão sentido ao mundo organizacional em que estão envolvidos (Weick, 1995, citado por Scott & Lane, 2000, p. 43). No fundo, presume-se que as organizações têm identidades ou conjuntos de atributos que os membros da organização acreditam serem partilhados e que distinguem a sua organização de outras (Albert & Whetten, 1985, citados por Dutton & Penner, 1993, p. 95) e, neste sentido, a identidade organizacional é um subconjunto da cultura organizacional.

⁵² Os alvos da gestão estratégica da legitimidade podem ser os *stakeholders* internos ou os externos. Existem diferenças significativas entre as estratégias utilizadas para cada grupo. Assim, em termos muito genéricos, enquanto em relação aos *stakeholders* internos o mais importante é a forma como se gere a percepção das verdades axiomáticas em relação aos objectivos, missão, estrutura e actividades da organização (Drori & Honing, 2007), em relação aos *stakeholders* externos o mais importante é a forma como se procede à gestão da sua percepção sobre imagem e reputação organização (Galaskiewicz, 1985).

⁵³ As intenções da gestão estratégica podem ser ganhar, manter ou reparar a legitimidade (Suchman, 1995). *Ganhar legitimidade* é o processo proactivo e prospectivo pela qual as organizações procuram institucionalizar as crenças e os comportamentos (nesta perspectiva o processo de legitimação sobrepõe-se ao processo de institucionalização); *manter a legitimidade* significa monitorizar e regular as actividades organizacionais de modo a que estas sejam percebidas como certas e aceitáveis; *reparar a legitimidade* é o processo reactivo e retrospectivo de convencimento dos *stakeholders* de que a organização não se desviou das suas rotinas habituais e de que as percepções desses desvios são infundadas.



as práticas organizacionais existentes. Por fim, se a intenção é reparar a legitimidade cognitiva, então utilizam-se estratégias reactivas que redireccionem a atenção das ameaças, procurando convencer os *stakeholders* de que as estruturas e as estratégias continuam a encontrar aceitação externa e que as suas crenças e práticas organizacionais continuam a ser as mais correctas e adequadas (Suchman, 1995).

A legitimidade cognitiva dos *stakeholders* internos tem sido vista como um factor crítico essencial durante alguns dos estádios do ciclo de vida das organizações (Drori & Honig, 2007), em particular quando integram novas actividades ou entram em novos arranjos organizacionais, como é o caso da integração numa rede interorganizacional (Human & Provan, 2000). Por seu lado, a cultura e a identidade organizacional fornecem o contexto cognitivo necessário para a legitimidade ao influenciar as percepções dos *stakeholders* internos sobre se os objectivos, as estruturas e as estratégias organizacionais são tomadas como formas de verdades axiomáticas do trabalho da organização e geram valor social. Neste sentido, a cultura e a identidade organizacional são fenómenos cognitivos que ajudam na construção dos quadros de referência orientadores das percepções dos *stakeholders* internos (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996), fornecendo os alicerces da legitimidade cognitiva (Suchman, 1995).

ii) A cultura e a identidade organizacional como alicerces da legitimidade cognitiva dos *stakeholders* internos

Numa das primeiras abordagens ao conceito de identidade organizacional, Albert & Whetten (1985) definiram-na como aquilo que é percebido como central, distintivo e duradouro numa organização. A identidade organizacional, nesta decorrência, acaba por se constituir como um quadro de referência cognitivo colectivo, através do qual os indivíduos de uma organização dão sentido ao mundo organizacional em que estão envolvidos (Weick, 1995, citado por Scott & Lane, 2000, p. 43).

No fundo, presume-se que as organizações têm identidades ou conjuntos de atributos que os membros da organização acreditam serem partilhados e que distinguem a sua organização de outras (Albert & Whetten, 1985, citados por Dutton & Penner, 1993, p. 95) e, neste sentido, a identidade organizacional é um subconjunto das crenças colectivas que constituem a cultura organizacional.



Assim, atente-se um pouco sobre alguns dos aspectos da cultura organizacional que nos podem auxiliar a compreender melhor o processo de formação da legitimidade cognitiva, quer a nível interno quer a nível externo⁵⁴.

A cultura organizacional é, hoje em dia, considerada como um conceito central na compreensão das estruturas organizativas e das estratégias organizacionais. Para Shein⁵⁵ (1985, p.9), a cultura organizacional é o “padrão de pressupostos básicos partilhados que um grupo aprendeu à medida que se foram resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por terem funcionado bem, são transmitidos aos novos membros como forma correcta de perceber, sentir, pensar e agir”. Deste modo, a cultura organizacional tem um papel determinante na definição das fronteiras das organizações, permitindo distingui-las umas das outras (Bilhim, 2005, p. 186).

Apesar da cultura organizacional ser específica de cada organização e relativamente estável ao longo do tempo (Leonard-Barton, 1992), isso não significa que ela seja coerente e uniforme para todos os membros da organização⁵⁶, pois, por um lado, os actores individuais são influenciados pela forma como integram valores institucionais difundidos pela cultura nacional; e, por outro lado, estão sujeitos a uma diferenciação subcultural resultante das categorias socioprofissionais que ocupam, associados a diferentes níveis de poder e influência dentro da organização. Neste sentido, Chiavenato (1999, p. 139) procurou definir cultura organizacional de uma forma mais flexível ao considerar que se trata do “conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de

⁵⁴ A entrada em cena da importância do relacionamento entre os actores para a compreensão das redes interorganizacionais (Galaskiewics, 1985), deu um novo fôlego ao estudo do papel da cultura organizacional tanto na promoção das relações externas e imagem exterior da organização como na explicação do seu sucesso e eficácia (Neves, 2000). São diversas as definições de cultura organizacional que se podem encontrar na literatura. Contudo, todas elas fazem referência à importância dos valores, das crenças e dos sentimentos partilhados pelos membros das diferentes organizações, quer nas relações internas quer nas relações externas à organização.

⁵⁵ Para este autor a cultura organizacional é composta por três dimensões básicas: i) artefactos e produtos – que corresponde aos aspectos tangíveis ou visíveis, como a forma de vestir, a tecnologia utilizada e a organização do espaço de trabalho; ii) normas e valores – que se referem às estratégias e objectivos e filosofia da organização, como por exemplo a ênfase na qualidade, na criatividade, no risco e na inovação; iii) pressupostos básicos – que correspondem às crenças, percepções, pensamentos e sentimentos implícitos (a nível profundo) e que delinham a forma de compreender, pensar, sentir e agir dos membros da organização, constituindo a verdadeira essência da cultura organizacional (Shein, 1985).

⁵⁶ Martin (1992) identifica três tipos de variações que se pode observar na cultura organizacional: i) integrada – as culturas organizacionais integradas ocorrem quando existe um largo consenso em relação aos pressupostos básicos e às estratégias da organização; ii) diferenciada – quando diferentes grupos dentro da organização têm diferentes pontos de vista sobre os pressupostos básicos (por exemplo, no contexto hospitalar, as perspectivas dos diferentes grupos socioprofissionais: médicos, enfermeiros, administrativos e gestores hospitalares); fragmentada – quando não existe consenso relativamente às normas e valores de uma forma transversal à organização. Nestes casos esta é caracterizada uma considerável incerteza, ambiguidade e imprevisibilidade. O autor alerta para o facto de esta tipologia permitir ter uma visão mais completa das características da cultura organizacional, de forma a revelar a sua coerência.



normas, valores, atitudes e expectativas, espelhando a mentalidade que predomina numa organização”.

Apesar da maior ou menor coerência que possa existir na partilha da cultura organizacional pelos seus membros, certo é que cada organização possui a sua cultura específica e que esta reflecte a maneira como lida com o seu ambiente, fornecendo aos seus *stakeholders* internos as orientações para a sua acção, tendo em consideração a persecução dos objectivos estratégicos da organização. Deste modo, a cultura organizacional confere identidade aos seus membros, facilitando a sua identificação com as metas organizacionais e a estabilidade do ambiente interno e externo (Bilhim, 2005, p. 191).

Noorderhaven *et al.* (2002) procedeu a uma revisão da literatura procurando identificar quais as características da cultura organizacional que induzem a incrustação na rede (Granovetter, 1985), caracterizando-se esta pela qualidade das relações que se estabelecem entre as organizações, em relação a três dimensões críticas: a confiança; a troca de informação; e a resolução de problemas comuns (Gulatti e Gargiulo, 1999; Powell, 1990; Uzzi, 1996). O argumento utilizado por Noorderhaven *et al.* (2002, p. 3 e 4) para a necessidade de se estudar a relação entre a cultura organizacional e a incrustação na rede é o de que, em geral, a literatura se tem debruçado sobretudo sobre a importância da incrustação na rede para o sucesso e efectividade das redes interorganizacionais, negligenciando o papel da cultura organizacional na incrustação na rede. Ou seja, para estes autores, se determinadas características da cultura organizacional são indutivas da incrustação na rede – nas dimensões acima referidas – então a cultura organizacional tem um papel importante em todo o processo do trabalho em rede e respectivos resultados.

Na revisão efectuada por alguns autores, pode-se identificar um conjunto de conceitos relacionados com a cultura organizacional e que, de alguma forma, promovem ou retardam o estabelecimento de relações interorganizacionais, tais como: a capacidade relacional⁵⁷, a pró-actividade para as alianças⁵⁸, a cultura de parceria⁵⁹ e a competência

⁵⁷ A capacidade relacional contém três elementos centrais: a habilidade da organização para absorver as competências das outras organizações; a habilidade para coordenar as dimensões técnicas de um elevado número de organizações; e, a habilidade para combinar as competências actuais com a produção de novo conhecimento.

⁵⁸ A pró-actividade para as alianças traduz-se como a capacidade da organização em identificar potenciais oportunidades de parcerias com valor e iniciar acções adequadas em resposta às oportunidades identificadas.

⁵⁹ A cultura de parceria surge associada a como a confiança, a cooperação, a comunicação aberta, a resolução construtiva de conflitos, a justiça e o comprometimento.



de rede⁶⁰ (Lorenzoni & Lipparini, 1999). No entanto, com base nas propostas de Hofstede *et al.* (1990), O'Reilly *et al.* (1991) e Chistensen & Gordon (1999), procede-se de seguida a uma análise sobre quais as características da cultura organizacional que induzem as relações interorganizacionais e a incrustação na rede:

- **Orientação para a normatividade/responsabilidade social** – quando a cultura organizacional inspira os seus colaboradores a perseguirem valores éticos de responsabilidade social, será de esperar que venham a estabelecer relações externas com base na confiança. Esta característica também está relacionada com a imagem e reputação da organização junto dos potenciais parceiros externos (Hofstede *et al.*, 1990);
- **Orientação para o sistema aberto e para a comunicação aberta** – Estas são duas características da cultura organizacional que estão relacionadas entre si e que têm a ver com a fluência dos cursos de informação. Assim, um sistema aberto à troca e partilha de informação através de uma comunicação aberta são características necessárias para a construção de relações externas de qualidade. Quando a organização promove internamente a comunicação aberta está a contribuir para que este tipo de comunicação também seja o utilizado nas relações externas, promovendo desta forma a competência organizacional para trabalhar em rede (Hofstede *et al.*, 1990; Chistensen & Gordon, 1999);
- **Orientação para o profissionalismo** – uma atitude profissional também poderá ajudar ao desenvolvimento de uma comunicação mais eficaz ao longo das fronteiras organizacionais (Hofstede *et al.*, 1990);
- **Orientação para as pessoas** – uma cultura organizacional que promova internamente boas relações interpessoais também ajudará a que estas se mantenham com os parceiros externos (Hofstede *et al.*, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991; e Chistensen & Gordon, 1999);
- **Orientação para a inovação e assunção de riscos** – esta característica reflecte a motivação da organização para a inovação e para correr riscos, ou seja, a organização tende a valorizar mais os benefícios resultantes das relações externas do que os custos que daí possam resultar. Os colaboradores das organizações orientadas para a inovação estão mais motivadas para as actividades desenvolvidas nas fronteiras organizacionais, desenvolvendo a sua

⁶⁰ A competência de rede consiste no grau de execução das tarefas relacionadas com a gestão da rede e o grau de qualificação das pessoas responsáveis pelos relacionamentos externos e gestão da rede.



capacidade relacional condutivas à resolução de problemas comuns, estando mais preparados para correr riscos e resolver problemas complexos de uma forma cooperativa (O'Reilly *et al.*, 1991; e Chistensen & Gordon, 1999);

- **Orientação para o trabalho em equipa** – esta característica reflecte em que medida os colaboradores são encorajados a cooperar ao longo das fronteiras organizacionais, estando relacionada com o desenvolvimento da confiança, da cooperação e do envolvimento. Assim, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o trabalho em equipa estimula a formação de comportamentos de confiança que, por sua vez, ajudarão ao desenvolvimento das mesmas atitudes nas relações estabelecidas nas fronteiras organizacionais (O'Reilly *et al.*, 1991);
- **Orientação para os resultados** – esta característica significa que a organização, quando necessário, está aberta a outras abordagens, mesmo que isso se traduza na necessidade de alteração dos processos internos. Esta característica torna a organização mais flexível e com maior capacidade de adaptação às relações externas (Hofstede *et al.*, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991; e Chistensen & Gordon, 1999).

2.4.2.3 A LEGITIMIDADE DA REDE

Já atrás se fez referência ao facto de a legitimidade ao nível da organização se diferenciar da legitimidade ao nível da rede. Neste sentido, ir-se-á abordar de seguida os pressupostos em que assenta a legitimidade da rede e que elucida esta diferenciação.

A rede interorganizacional, sendo essencialmente o resultado dos relacionamentos entre os actores organizacionais, deverá ser percebida como legítima, quer pelos *stakeholders* internos quer pelos externos, de forma a dar sentido e sustentabilidade às actividades nela desenvolvidas. Para Provan *et al.* (2008) a legitimidade da rede apresenta três dimensões distintas: a legitimidade da *rede-como-forma*, da *rede-como-entidade* e da *rede-como-interacção*.

Uma das dimensões da legitimidade que se impõe logo no início da formação de uma rede interorganizacional é a da legitimidade da *rede-como-forma*, que se traduz na aceitação da rede como forma legítima de relacionamento entre organizações. A forma de trabalhar em rede pode ser melhor entendida e apreciada em determinados sectores de actividade ou em determinadas regiões ou países. Em Portugal, em particular no sector público e não-lucrativo, a adopção de formas de rede tem vindo a tornar-se numa



realidade generalizada, tornando-se muitas vezes no critério preferencial para a aprovação e financiamento de projectos por parte do Estado. A ampla difusão da forma de trabalhar em rede acaba por incentivar o envolvimento na rede, mesmo quando esse envolvimento não assenta em objectivos estratégicos essenciais para as organizações ou em critérios de desempenho, mas tão-só porque a forma da rede é institucionalmente considerada como a mais apropriada e desejável⁶¹, e, neste sentido, a mais legítima.

A legitimidade da *rede-como-forma* assume uma maior importância durante o período imediatamente anterior à formação da rede e durante a sua formação, isto porque é nestas fases que a incerteza sobre os custos e os benefícios da adesão à rede é maior e existe ainda uma fraca percepção dos resultados. Assim, o modo como cada organização que compõe a rede avalia a legitimidade da *rede-como-forma*, logo desde a fase de formação da rede, tem importância quer na sua adesão à rede (Human & Provan, 2000; Provan *et al.*, 2008), quer na disseminação cognitiva da forma de trabalho em rede junto dos seus *stakeholders* internos, levando a que estes interajam mais e, logo, se envolvam com maior empenho nas actividades da rede (Foster-Fishman, 2001).

Deste modo, a legitimidade da *rede-como-forma* reflecte-se também na legitimação das interacções entre os *stakeholders* internos das organizações que compõem a rede. De facto, a rede só existe quando se registam interacções entre os seus constituintes. Geralmente, as organizações legitimam as interacções cooperativas ao estabelecerem, em primeiro lugar, a base de confiança entre elas (Isett & Provan, 2005). Esta base de confiança depende da forma como as interacções cooperativas entre os membros organizacionais são vistas como uma actividade legítima. Daqui a importância da legitimidade da *rede-como-interacção* para o seu sucesso. Este tipo de legitimidade leva a que as organizações-membro tenham uma sensação de envolvimento na rede (*Networkness*), reconhecendo e aceitando a sua participação, mas também reconhecendo que o trabalho em rede é importante para alcançar os seus próprios objectivos e os objectivos da rede. Neste sentido, as organizações-membro ao reconhecerem a legitimidade da interacção estão também mais disponíveis para cooperar umas com as outras, sendo particularmente facilitador da interacção entre aquelas organizações quem nunca estiveram ligados anteriormente ou que nunca tenham

⁶¹ Nestes casos os processos miméticos de adesão à rede (*isomorfismo mimético*) emergem como importantes.



trabalhado antes juntas⁶², presumindo-se, deste modo, uma maior facilidade na difusão da confiança no contexto da rede (Provan *et al.*, 2008).

Por fim, para o reconhecimento da legitimidade da *rede-como-entidade* é importante que as organizações sejam capazes de integrar alguma das actividades desenvolvidas no âmbito da rede, de modo a que a que cada uma das organizações-membro se sinta parte do todo (Provan *et al.*, 2008).

2.5 A PERCEPÇÃO DOS RISCOS/BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À FORMAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Os estudos sobre os motivos que levam as organizações a aderir às redes interorganizacionais têm sugerido que a decisão para colaborar em rede também é influenciada pela expectativa que os actores organizacionais têm sobre a relação entre os riscos e os benefícios ou, mais especificamente, que a disposição para colaborar em rede é mais forte quando os benefícios esperados superam os prejuízos inerentes (Whetten, 1981; Butterfoss *et al.*, 1993; El Ansari & Phillips, 2004; Walker *et al.*, 2007; Walker *et al.*, 2009). A cooperação em rede é geralmente vista como benéfica tanto para as organizações como para os actores envolvidos. No entanto, qualquer decisão de entrar numa rede interorganizacional comporta riscos, pelo que a percepção dos riscos/benefícios que possam advir da participação na rede acaba sempre por afectar a decisão em aderir à rede.

A noção de risco surge normalmente associada aos resultados negativos consequentes de uma determinada acção⁶³. Na literatura sociológica o risco é geralmente definido como a probabilidade de ocorrência de eventos adversos relacionados com as acções dos actores sociais (Sztompka, 1999, p. 30). Já na literatura da gestão o risco é interpretado como a probabilidade de incerteza associada com os resultados de uma decisão (March & Shapira, 1987) e à vulnerabilidade em relação aos comportamentos oportunistas (Huxham & Vangen, 2005). O risco, na perspectiva da tomada de decisão, está dependente da capacidade de avaliação das probabilidades de vir a ocorrer. Ou

⁶² Para além da importância da relação anterior entre os parceiros da rede no estabelecimento da legitimidade de interacção entre os parceiros, Provan *et al.* (2008) referem-se também à influência da homogeneidade e heterogeneidade da constituição da rede no desenvolvimento de laços de confiança entre os parceiros. Assim, argumentam que quando a rede é heterogénea (constituída por parceiros de diferentes sectores de actividade) existe um maior potencial para o desenvolvimento de laços de confiança, pois as interacções entre os parceiros da rede são vistas como potencialmente menos competitivas e menos concorrenciais, facilitando a complementaridade das actividades desenvolvidas no contexto da rede.

⁶³ Se bem que se nos abstermos de agir também corremos riscos. A inacção é muitas vezes arriscada, podendo ter consequências negativas maiores do que se correremos o risco de agir (Giddens, 1998, p. 23)



seja, assume-se que o indivíduo, antes de tomar uma decisão, avalia as alternativas possíveis e os riscos/benefícios associados a cada uma dessas alternativas e, desde que o conjunto de alternativas seja conhecido, o indivíduo está em condições de poder escolher aquela que comporta menor risco (Pollatsek & Tversky, 1970).

Contudo, apesar das acções comportarem riscos, estes podem ou não ser percebidos. É com base neste pressuposto que a corrente *behaviorista* argumenta que não é possível ao indivíduo conhecer todas as possíveis alternativas de acção, nem proceder à avaliação de todas as probabilidades de risco (Bauer, 1967). Esta posição é partilhada pela perspectiva do construtivismo social, a qual considera que a compreensão do risco emerge da experiência social e do conhecimento individual, sendo o risco resultado de factores socioculturais e experiências de grupo que se sedimentam no conhecimento e emoções individuais (Joffe, 2003). Nesta decorrência, o risco tende a ser visto não como uma decisão racional e calculada, face a um conjunto de alternativas possíveis, mas como uma percepção ou avaliação subjectiva das consequências de uma tomada de decisão, num ambiente cheio de incertezas (Das & Teng, 1996; 2001b). Deste modo, na perspectiva do construtivismo social, o risco é definido como inerentemente subjectivo, e representa uma mistura entre ciência e juízo de valor com factores psicológicos, sociais, culturais e políticos (Slovic, 2001).

Esta subjectividade avaliativa subjacente à percepção de risco está presente quando as organizações entram numa rede interorganizacional para cooperarem juntas. Assim, também os indivíduos envolvidos no trabalho cooperativo acabam por avaliar subjectivamente, com base na sua experiência social e conhecimento individual, quais as potenciais consequências, riscos e incertezas, que derivam dessa tomada de decisão (Walker *et al.*, 2007). De acordo com Joffe (2003, citado por Walker *et al.*, 2007, p. 916), na construção da percepção dos riscos, num determinado contexto, estão envolvidos dois processos chave: a ancoragem, que consiste no processo através do qual os novos eventos são moldados de modo a parecerem contínuos às ideias já existentes; e a objectivação, que se refere à inclusão de elementos emocionais e ideológicos na representação do risco. Nesta sentido, a identificação do risco por parte dos indivíduos que vão participar num novo arranjo interorganizacional, acaba por reflectir a sua experiência e conhecimento anterior com outros arranjos deste tipo.

Tem sido sugerido por diversos autores que a percepção de risco não é um conceito unidimensional. Para Das & Teng (2001) a percepção de risco nas relações interorganizacionais está associado, fundamentalmente, à incerteza quanto à cooperação entre os parceiros. No entanto, estes autores identificam duas dimensões da percepção



de risco: o risco relacional, definido como a probabilidade e consequências da não existência de uma cooperação satisfatória (Das & Teng, 1996); e, o risco quanto à *performance* dos parceiros. Assim, o risco relacional surge devido ao potencial comportamento oportunista dos membros da rede, em particular quando a rede é governada por uma organização líder (Provan & Kenis, 2007). Esta pode procurar satisfazer apenas os seus interesses e, deste modo, agir ocultando informação, não cumprindo o estabelecido, apropriando-se de recursos; enquanto o risco relativo à *performance* dos parceiros se traduz na probabilidade da rede interorganizacional vir a não atingir o objectivo por falta de habilidades e competências dos parceiros, mesmo havendo cooperação entre eles (Das & Teng, 1996).

As organizações quando concordam em cooperar em rede procuram reduzir os custos e aumentar os benefícios relutantes dessa interacção⁶⁴ (Alter & Hage, 1993; Williamson, 1985). Contudo, ao trabalharem em cooperação, elas acabam por renunciar a algum controlo sobre determinadas actividades, expondo-se elas próprias às consequências da entrada nesse tipo de relacionamento cooperativo (Walker *et al.*, 2009, p. 53). No entanto, se algum dos parceiros sente que existe outro que pode retirar mais benefícios da relação cooperativa então tende a envolver-se menos e também confiar menos nesse parceiro, acabando por percepcionar a rede como um empreendimento que resulta em maiores riscos de oportunismo do que em benefícios mútuos. Este sentimento está muito associado à percepção de *deficit* de equidade ou de assimetria entre os membros da rede.

Uma rede interorganizacional equitativa é aquela em que os benefícios são equitativamente distribuídos por todos os parceiros, enquanto uma rede assimétrica é aquela em que determinados parceiros da rede podem retirar mais benefícios que outros. Neste sentido, a expectativa de iniquidade da rede poderá levar os parceiros a por em causa a adequabilidade da cooperação, fazendo-os sentir que poderão vir a ser explorados e, deste modo, percepcionarem a entrada na rede como um empreendimento de risco.

A expectativa quanto aos riscos/benefícios da entrada na rede interorganizacional depende muito das experiências anteriores de trabalho em rede. Assim, as organizações que já se sentiram exploradas ou foram alvos de comportamentos oportunistas por parte de outras organizações tendem a ser mais cautelosas quanto aos benefícios que podem

⁶⁴ A cooperação interorganizacional como meio de maximizar os benefícios próprios é apanágio das teorias da troca social, em particular da teoria dos custos de transacção (Williamson, 1975; 1985).



recolher de novos relacionamentos, percepcionando com maior frequência as redes como empreendimentos de risco (Das & Teng, 2001b).

Também a percepção de risco associado à reputação das organizações tem sido objecto de estudo. Este tipo de risco assenta fundamentalmente na literatura sobre a legitimidade social das organizações (DiMaggio & Powell, 1983). De forma a reduzir a percepção de risco as organizações tendem a acreditar que a reputação das outras organizações é suficientemente credível para não por em causa a sua própria reputação (Anderson *et al.*, 1994). Por seu lado, algumas organizações podem ver a entrada numa rede, constituída por parceiros com reputação, como uma possibilidade de melhorarem a sua própria reputação em relação aos outros parceiros da rede (Scott & Lane, 2000). Neste enquadramento, Pui-Wan Lee (2003, p. 20) considera que a percepção do risco de reputação assenta na avaliação que uma organização faz sobre as consequências negativas que resultam da sua associação com outra organização, num contexto em que esse relacionamento poderá ser mal visto, quer pela sociedade quer por outros *stakeholders* relevantes, devido à má reputação dessa organização.

Walker *et al.* (2007, p. 916), num estudo desenvolvido sobre parcerias estabelecidas no contexto dos cuidados de saúde primários, referem-se a uma área específica da percepção de risco decorrente da entrada em redes interorganizacionais relacionada com as mudanças organizacionais internas, requeridas pelo trabalho cooperativo. Estes autores constataram que os participantes neste tipo de parcerias percepcionam as mudanças internas, causadas pela adesão a este tipo de relacionamentos, como tendo o potencial de causar conflitos, desconfiança e resistências a nível intraorganizacional, e, deste modo, originar algum grau de desorganização interna. Apesar de ser reconhecido que a participação em parcerias permite a troca de ideias, experiências e habilidades na abordagem aos problemas sociais complexos, na prática, tem-se observado que algumas organizações têm muitas dúvidas em relação aos custos/benefícios resultantes da entrada e envolvimento em tais empreendimentos (El Ansari & Philips, 2004; Walker *et al.*, 2007).

Outros estudos têm mesmo demonstrado que a opção pela participação em parcerias não é percepcionada como uma prioridade devido aos custos e aos riscos associados a estes relacionamentos (Boex & Henry, 2001, citados por El Ansari & Philips, 2004, p. 35). De facto, tal como é salientado por El Ansari & Philips (2004, p. 36), o recrutamento de membros para integrar as redes interorganizacionais, em particular nas áreas sociais, é uma tarefa difícil pois a maior partes destes arranjos cooperativos assenta no trabalho voluntário dos seus membros que, além disso, já têm outras



responsabilidades profissionais no seio das suas organizações. Neste sentido, a entrada e envolvimento em novas redes interorganizacionais vai depender da sua percepção sobre os possíveis benefícios (i.e. solidariedade, reputação, apreciação, legitimação, etc.) em relação aos riscos e custos (i.e. dispêndio de tempo, frustração, insatisfação, conflito, oportunismo, exploração, desfavorecimento da imagem etc.).

2.6 MODOS DE GOVERNAÇÃO DA REDE: O CASO DA GOVERNAÇÃO POR UMA ORGANIZAÇÃO LÍDER

Após a abordagem dos motivos e contingências que levam à formação das redes interorganizacionais, importa clarificar o conceito de rede interorganizacional quanto aos modos de governação que lhes podem ser subjacentes, de forma a facilitar a compreensão da rede enquanto objecto de estudo empírico desta investigação.

Apesar das redes interorganizacionais serem constituídas por organizações autónomas e constituírem empreendimentos essencialmente cooperativos, não deixam de ter necessidade de serem governadas de forma a garantir que os seus participantes se envolvam na acção cooperativa e solidária para atingirem o objectivo a que se propõem (Provan & Kenis, 2007). De acordo com estes autores, a maioria das pesquisas sobre a governação das redes pode ser caracterizada por duas linhas de abordagem distintas: por um lado, a abordagem analítica da rede; por outro, a rede como forma de governação (2007, p. 231).

Para a primeira linha de análise, o principal objectivo é descrever, explicar e comparar as configurações relacionais da rede e a forma como contribuem para atingir determinados resultados, em particular a sua eficácia⁶⁵. Neste sentido, na maioria das vezes, a sua unidade de análise não é a própria rede mas os “nós” e “as relações” que a compõem, pelo que este tipo de abordagem diz pouco sobre a forma como a própria rede é governada.

Para a linha de abordagem da rede como forma institucional de governação, a unidade de análise é a própria rede, sendo esta vista como um mecanismo de governação, sendo muitas vezes referida como governação da rede. Nesta linha de abordagem, Powell (1990) é um autor de referência pois introduziu a questão sobre se as redes são simplesmente uma combinação de elementos de mercado e hierarquia

⁶⁵ Provan & Kenis (2007, p. 234) definem como eficácia da rede: “a realização de resultados positivos ao nível da rede, resultados estes que, normalmente, não poderiam ser alcançados se cada um dos participantes da rede agisse de forma independente”. Tais resultados podem incluir o reforço da comunidade para resolver os problemas públicos como o apoio aos sem-abrigo ou a prestação de cuidados de saúde essenciais às populações mais vulneráveis (ex. imigrantes indocumentados).



(colocadas num *continuum* entre o mercado e a hierarquia) ou se não seria melhor tratar a governação da rede como uma forma de governação por direito próprio, que se diferencia tanto do mercado como da hierarquia. Assim, Powell (1990, p. 298) considera que as redes são formas de governação específicas, com características e propriedades próprias, e não formas híbridas resultantes da combinação das formas de governação hierárquica e de mercado, como defende a análise económica (Williamson, 1975; 1980; 1991). Também Ebers (1997, p. 23), no seu trabalho sobre a formação de redes interorganizacionais, assume, claramente, que a rede é uma forma institucional de governação à semelhança do mercado e da hierarquia; referindo, ainda, que o aprofundamento daquilo que distingue a rede das outras formas de governação é um aspecto importante a explorar se se quiser tornar o conceito de rede mais analítico e constituí-lo como uma ferramenta teórica que possa ser utilizada na pesquisa organizacional e confrontada com as outras formas de organização⁶⁶.

O esforço de diferenciação levado a cabo por esta linha de abordagem fundamenta-se, por um lado, em relevar as redes como formas de governação inovadoras e alternativas que poderão ser uma resposta às falhas de mercado, de coordenação hierárquica e de desenvolvimento social e tecnológico, podendo produzir resultados mais eficientes e eficazes do que as formas de governação tradicionais; e, por outro lado, em diferenciar os mecanismos associados a cada uma das formas de governação. Ou seja, se a governação hierárquica é baseada na autoridade e a governação pelo mercado assenta em mecanismos associados ao preço, então a governação baseada na rede, por sua vez, é caracterizada pelo conjunto de relacionamentos entre os actores sociais que a compõem, e assenta, fundamentalmente, em mecanismos de gestão baseados nas expectativas mútuas e na confiança (Powell, 1990; Ebers, 1997).

Provan & Kenis (2007, pp. 234 e 236), na sua proposta sobre os modos de governação da rede, apoiam-se nestas duas abordagens, tendo em consideração que a perspectiva da análise das redes é importante porque contribui para a compreensão das redes como o conjunto de actores sociais ou 'nós', e das relações entre estes; já a perspectiva das 'redes como forma de governação' é relevante na medida em que a própria rede é considerada como unidade de análise - esta perspectiva assenta no pressuposto de que as redes são formas de organização social que representam mais do

⁶⁶ Ebers (1997, p. 23) apresenta uma matriz em que compara as diferentes formas de governação – mercado, rede e hierarquia – com base em cinco dimensões: três referentes à relação entre os actores (fluxo de recursos, expectativas mútuas e fluxos de informação); e duas referentes à estrutura de governação (distribuição dos direitos de propriedade sobre os recursos e os mecanismos de coordenação).



que a soma dos actores sociais que a constituem -. Assim, estes autores propõem-se a analisar as redes não estritamente como forma de governação específica, diferenciada da hierarquia e do mercado, mas debruçando-se fundamentalmente sobre os modos como as redes podem ser governadas, apresentando três modelos-tipo: as redes de governação compartilhada⁶⁷; as redes governadas por uma organização administrativa da rede⁶⁸; e as redes governadas por uma organização líder. Tendo em consideração que esta última é o modo de governação utilizado no caso do *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*, será apenas caracterizado este modo de governação da rede.

No modo de governação através de uma organização líder, todas as actividades ao nível da rede, bem como as principais decisões, são coordenadas através de uma das organizações-membro que, na maioria das vezes, tem os recursos suficientes e a legitimidade para desempenhar o papel de liderança⁶⁹.

Assim, neste modelo, a governação da rede torna-se altamente centralizada e negociada. A organização líder tem a responsabilidade de coordenar as actividades da rede, facilitando o desenvolvimento das actividades às organizações-membro nos seus esforços para atingir os objectivos da rede, situação que pode estar estreitamente alinhada com os objectivos da organização líder. Esta poderá assumir os custos de administração da rede, contribuir com recursos para o desenvolvimento de actividades das outras organizações e procurar controlar os financiamentos externos (geralmente provenientes do Estado).

⁶⁷ As “redes de governação compartilhada” caracterizam-se, genericamente, por serem geridas por todos os membros da rede, não existindo nenhuma entidade de governação distinta. Esta forma de governação pode ser realizada tanto formalmente, por exemplo, através de reuniões regulares entre os representantes organizacionais, ou mais informalmente através de esforços ocasionais, geralmente descoordenados, daquelas organizações que têm um maior peso no sucesso da rede. Neste sentido, este modo de governação depende exclusivamente do envolvimento e empenho das organizações que compõem a rede, sendo, elas próprias, responsáveis pela gestão das relações internas da rede e das suas operações, bem como das relações externas com os financiadores, clientes e outros fornecedores. Apesar de, pelo menos teoricamente, todos os parceiros terem o mesmo poder de decisão no contexto da rede, observa-se que, na realidade, existem, muitas vezes, diferenças de tamanho organizacional, de recursos e de desempenho entre os constituintes da rede, que acabam por ter influência na distribuição do poder entre eles (Provan & Kenis, 2007, pp. 234 e 235).

⁶⁸ No modelo de “organização administrativa da rede” a governação da rede e das suas actividades é realizada por uma entidade administrativa externa criada especificamente para o efeito. Esta entidade externa age como um mediador da rede, desempenhando um papel fundamental na sua coordenação e manutenção, estando mandatada pelas organizações que a constituem (Provan & Kenis, 2007, p. 236).

⁶⁹ O modelo de governação através de uma organização líder é muito comum na área da saúde e dos serviços sociais, em que existe uma organização que assume o papel de líder da rede devido à sua posição central no fluxo de clientes e de recursos-chave. Na área da saúde comunitária, esta pode ser um hospital ou um centro de saúde (Weiner & Alexander, 1998, citados por Provan & Kenis, 2007, p. 235); em saúde mental pode ser um hospital psiquiátrico ou um centro comunitário de saúde mental (Provan e Milward, 1995, citados por Provan & Kenis, 2007, p. 235); e em política de saúde local, é provável que seja um departamento de saúde local (Brandes, Kenis e Wagner, 2003, citados por Provan & Kenis, 2007, p. 235).



Para Provan & Kenis (2007, p. 238), a adopção de cada modo de governação está associada a quatro contingências de tipo estrutural e relacional: a confiança, o número de participantes, o consenso nos objectivos e a necessidade de competências ao nível da rede. Em termos gerais, os autores consideram que a confiança torna-se menos densamente distribuída⁷⁰ em toda a rede quando o número de participantes é maior, quando diminui o consenso a nível dos objectivos e quando a necessidade de competências a nível da rede aumenta. Contudo, cada um dos modos de governação da rede está relacionado com condições específicas para o seu sucesso.

Assim, na governação por uma organização líder a confiança na rede está muito dependente das díades relacionais estabelecidas entre as diferentes organizações-membro e a organização líder. Ou seja, a confiança no contexto da rede, neste modo de governação, não necessita de estar generalizada em toda a rede (tal como é condição essencial para o caso da governação compartilhada), o mais importante é que as relações diádicas entre a organização líder e cada uma das organizações-membro se constituam com base na confiança, encontrando-se a confiança na rede mais dependente do resultado do somatório das díades relacionais. Deste modo, a cooperação entre os membros da rede depende da capacidade de coordenação das actividades pela organização líder e da confiança estabelecida nas relações diádicas. Assim, pelo facto da governação através da organização líder ser essencialmente construída em torno de uma colecção de laços diádicos a densidade de confiança em toda a rede também pode ser menor do que nos outros modos de governação.

Quando existe um elevado número de organizações a integrarem a rede, o modelo de organização líder – mas também o da organização administrativa da rede – torna-se mais adequado, pois a coordenação das actividades da rede encontra-se centralizada em torno de um mediador organizacional: neste caso, a organização líder. Através da centralização da governação na organização líder, os outros participantes da rede não necessitam de interagir directamente uns com os outros, fazendo-o, principalmente, com a organização líder para fins de coordenação ao nível da rede.

Por seu lado, o consenso sobre os objectivos da rede pode não ser alcançado facilmente, imperando o confronto entre os objectivos organizacionais de cada organização-membro e os objectivos da rede⁷¹. Neste contexto, a governação através de

⁷⁰ Para Provan & Kenis (2007, p.238) a densidade da confiança na rede significa que muitas pessoas na rede confiam umas nas outras, proporcionando assim uma densa rede de laços baseados na confiança.

⁷¹ Nas redes dirigidas para objectivos não são apenas os objectivos organizacionais que são importantes, mas também os objectivos ao nível da rede que guiam as metas da acção organizacional, tais



uma organização líder – em que esta assume a responsabilidade de coordenar as actividades no sentido de se alcançar os objectivos da rede – será o modelo de governação mais apropriado.

Por fim, para que a rede consiga atingir os seus objectivos, é necessário que incorpore as competências adequadas ao tipo de problemática que pretende dar resposta. Neste sentido, o tipo de governação adoptado tem importância na procura dos parceiros que tenham as competências apropriadas às actividades que se pretendem desenvolver no contexto da rede. Encontrando-se, neste contexto, duas questões críticas às quais é necessário dar resposta. Em primeiro lugar, qual a complexidade dos problemas que estão sendo enfrentadas pela rede? E, em segundo lugar, quais as competências necessárias ao nível da rede para dar resposta a esses problemas complexos que exigem uma acção interdependente entre os membros da rede? Ambas as questões estão, no fundo, relacionadas com as competências ao nível da rede. De acordo com Provan & Kenis (2007, p. 239), quando a rede enfrenta problemas sociais complexos que exigem uma elevada interdependência entre os constituintes da rede e uma abordagem intersectorial a esses problemas, o modo de governação mais adequado é o que se consubstancia através de uma organização líder, pois esta pode esforçar-se em procurar as competências necessárias junto de outras organizações que possuam competências complementares provenientes de outros sectores de actividade para dar uma resposta apropriada aos problemas complexos que a rede enfrenta⁷².

2.7 A GESTÃO DA REDE: FUNÇÕES E PAPÉIS NA COORDENAÇÃO DA REDE

Como já anteriormente se fez referência, as redes interorganizacionais, por se caracterizarem em relacionamentos cooperativos e colaborativos, requerem tipos de liderança diferentes daqueles utilizados pelas formas tradicionais de governação (hierarquia e mercado) que assentem, fundamentalmente, em mecanismos de gestão baseados nas expectativas mútuas e na confiança (Powell, 1990; Ebers, 1997; McGuire,

como: aumentar os novos clientes; atrair financiamento; responder às necessidades da comunidade; melhorar o serviço prestado; e lidar melhor com os problemas complexos (Provan & Kenis, 2007, p. 239).

⁷² Graddy & Chen (2006), com base nas teorias da dependência de recursos (Aldrich, 1976; Dyer & Singh, 1998) e institucional (Oliver, 1990; DiMaggio & Powell, 1983), consideram que existem duas amplas categorias de motivações que conduzem as organizações líder à formação de redes interorganizacionais. Por um lado, para alcançar os *objectivos organizacionais*, em particular para melhorar a sua legitimidade (reputação, imagem e prestígio, ou, ainda, para agir em congruência com as normas prevalentes no ambiente institucional); por outro lado, para atender às *necessidades programáticas* inerentes à abordagem dos problemas complexos e multi-facetados. A organização líder poderá assim beneficiar dos recursos e competências das outras organizações constituintes da rede e ultrapassar os constrangimentos que poderão estar associados a limitações tecnológicas, políticas e cognitivas face àquele tipo de problemas.



200; Agranoff, 62007). Esta necessidade de diferenciação das formas de liderança 'intra' e interorganizacional deve-se também ao facto dos relacionamentos estabelecidos em contexto 'inter' atravessarem as fronteiras das organizações e incluírem a participação de uma grande diversidade de *stakeholders* (internos e externos). Exigindo, deste modo, uma liderança baseada na colaboração, na cooperação e na coordenação, e que seja sensível a este tipo de contexto em particular (Chrislip & Larson, 1994; Alexander *et al.*, 2001; Crosby & Bryson, 2005; Huxham & Vangen, 2005; todos estes autores são citados por Williams, 2008, p.3).

Apesar dos académicos serem unânimes em relação à importância da liderança colaborativa na gestão das redes interorganizacionais, contribuindo com valiosos conhecimentos para a compreensão da gestão das redes, ainda se verifica que se está perante um campo de pesquisa bastante fragmentado com múltiplas abordagens, teorias e pontos de vista sobre este fenómeno, que utilizam diferentes quadros de referência conceptuais e diversas aproximações metodológicas às unidades de análise (Järvensivu & Möller, 2008, p. 2).

É assim que se pode encontrar na literatura um vasto conjunto de características inerentes à liderança colaborativa em contexto interorganizacional, que vão desde da capacidade para inspirar comprometimento e acção (Chrislip & Larson, 1994), gerir as interconexões da rede através da partilha de informação (Luke, 1998), disseminar e partilhar a visão da rede (Kanji & Moura, 2001), nutrir (*nurturing*) o processo colaborativo (Vangen & Huxham, 2003), estimular a sinergia entre os parceiros (Weiss & Lasker, 2002); ser sensível à interdependência e diversidade (Lipman-Blumen, 1996); desenvolver procedimentos de ganhos mútuos (Crosby & Bryson, 2005); até às habilidades pessoais para correr riscos, inovar, mudar, transformar, inspirar os outros, ser honesto, consistente e agir com honestidade (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005), entre muitas outras. Pelo facto das redes consistirem em arranjos organizacionais inovadores, comparativamente às formas de governação tradicional, alguns autores sugerem ainda que a sua gestão requer o desenvolvimento de características de liderança que se adaptem à transformação das estruturas e dos processos organizacionais, associadas à noção de liderança transformacional (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005).

Nesta diversidade de abordagens à gestão da rede interorganizacional, tem-se assistido a uma interessante discussão entre aqueles que diferenciam os conceitos de liderança e gestão da rede, e os que consideram que ambos os conceitos têm de ser tidos em consideração quando se trata da análise da coordenação das redes. A



perspectiva daqueles que diferenciam os conceitos de liderança e gestão pode ser resumida no argumento apresentado por Northouse (2007; citado por McGuire & Sílvia, 2009, p. 6). Segundo este autor: gerir consiste na realização das actividades; e liderar consiste em influenciar os outros para criar uma visão de mudança. Ou seja, a perspectiva da gestão compreende os comportamentos orientados para as tarefas com o objectivo de melhorar a efectividade e a eficiência; enquanto a perspectiva da liderança está associada ao processo através do qual se influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objectivo comum. Contudo, nem todos os autores concordam com esta visão dicotómica. Uns consideram que estes conceitos se sobrepõem, outros utilizam-nos de forma aleatória, outros acentuam que a sua utilização depende, em grande medida, do tipo de perguntas que sustentam a investigação, e outros, ainda, consideram que estes conceitos devem ter o mesmo significado, quando se trata do estudo dos comportamentos de liderança no contexto da coordenação das redes interorganizacionais (McGuire & Sílvia, 2009, p. 6 e 7). Isto porque a liderança colaborativa requer antes um balanço entre a liderança transformacional e transaccional, pois ambas são necessárias à gestão das redes na abordagem aos problemas complexos (Beinecke, 2009, p.13).

Van Wart (2008, citado por McGuire & Sílvia, 2009, p. 7-9), focando-se especificamente no sector público, oferece-nos um quadro de referência útil que procura ultrapassar a visão dicotómica dos conceitos de liderança e de gestão, centrando-se fundamentalmente nos comportamentos inerentes aos coordenadores da rede. Assim, este autor considera três categorias de orientação comportamental: *os comportamentos orientados para a tarefa*, tais como: determinar quais as actividades que devem ser realizadas, quem as deve realizar, a sua calendarização e a coordenação do trabalho que tem de ser feito de forma a atingir os objectivos; *os comportamentos orientados para as pessoas*, que têm como objectivo, em termos latos, a criação de um ambiente relacional favorável ao alcance dos objectivos - comportamentos estes que se traduzem pelo envolvimento de todos os participantes na visão, tratando-os como iguais, partilhando informação, ouvindo as diferentes opiniões e perspectivas, motivando e gerindo conflitos; e, por fim, *os comportamentos orientados para a organização*, ou seja, mais virados para o ambiente externo e que incluem a relação com os financiadores, a publicitação dos objectivos da rede e a relação com o ambiente sociopolítico.

Dada a ampla variedade de abordagens à gestão das redes e pelo facto de ainda não se encontrar definida uma teoria sobre a área específica da gestão das redes interorganizacionais, torna-se imperioso aprofundar a análise sobre aquilo que distingue este tipo de gestão das formas de governação baseadas na hierarquia e no mercado.



Neste sentido, Järvensivu & Möller (2008, pp. 22-25) procuram focar-se nas continências inerentes às funções, às tarefas e aos papéis que caracterizam e distinguem a gestão das redes.

Para Järvensivu & Möller (2008), em qualquer forma de governação (hierarquia, mercado ou rede) e nível organizacional (intra ou inter), o principal objectivo orientador é a criação de valor (*value-creation*), melhorando a efectividade e a eficiência do sistema (Pfeffer & Salancik, 1978, citados por Järvensivu & Möller, 2008, p. 22), através das habilidades de controlo e cooperação – sendo estas as habilidades fundamentais do gestor (Tsoukas, 1994, citado por Järvensivu & Möller, 2008, p. 22). Contudo, apesar de estes serem os requisitos básicos para que o trabalho do gestor tenha sucesso na criação de valor no sistema, as suas funções de gestão variam de acordo com o tipo de sistema em que está inserido e com as diferentes contingências que o caracterizam. Em particular, o modo de governação, as tarefas e os papéis que tem de desempenhar em cada um deles.

Assim, no caso da governação das redes interorganizacionais, as funções da gestão requeridas – de forma a gerir as interacções colaborativas entre os actores e alcançar os objectivos da rede – podem ser de quatro tipos: concepção (*framing*); activação (*activating*⁷³); mobilização (*mobilizing*); e facilitação (*facilitating* ou *syntethizing*⁷⁴).

A função de concepção (*framing*) da rede pode ser definida como o trabalho de gestão desenvolvido no sentido de criar uma visão sobre o valor da rede e de como a rede poderá atingir esse valor, comunicando esta visão entre os actores envolvidos na rede, de modo a que eles a possam compreender e apreender, sendo o processo comunicacional o resultado da interacção e negociação entre os actores (Järvensivu & Möller, 2008, p. 20). Esta função tem, assim, o objectivo de influenciar os valores e as percepções dos actores institucionais que integram a rede (Agranoff & McGuire, 2001; Kickert & Koppenjan, 1997) de forma a criar as infra-estruturas necessárias para a colaboração (Huxham & Vangen, 2000).

⁷³ Vangen & Huxham (2005) refere-se à função de activação (*activating*) como função de abrangência (*embracing*).

⁷⁴ Os autores de referência que abordam as funções de gestão da rede têm diferentes designações para a função de facilitação (*facilitating*). Assim, Vangen & Huxham (2005) dá-lhe o nome de “actividade de envolvimento” (*activity involving*), Agranoff & McGuire (2001) e Järvensivu & Möller, (2008) referem-se à função de gestão da interacção como “sintetização” (*synthetizing*), Kickert & Kopperjan (1997) refere-se ao “jogo da gestão” (*game management*) e O’Toole & Maier (2004) como “comportamento em rede” (*behavioral networking*).



A função de activação (*activating*) consiste no trabalho de gestão que tem como objectivos: identificar e recrutar actores, e interagir e negociar com os actores que possuem os recursos e as capacidades para o desenvolvimento das actividades da rede (Järvensivu & Möller, 2008, p. 21).

Por sua vez, a função de mobilização (*mobilizing*) visa captar os recursos necessários para suportar as actividades da rede (Agranoff & McGuire, 2001) e desenvolver o compromisso entre os actores, de modo a aumentar o potencial de criação de valor processual por parte da estrutura criada pela rede (Järvensivu & Möller, 2008, p. 21).

Finalmente, a função de facilitação (*facilitating*) é o trabalho de gestão que visa facilitar e motivar a interacção, participação e cooperação entre os participantes da rede (Agranoff & McGuire, 2001; Järvensivu & Möller, 2008), gerindo as inevitáveis iniquidades que possam existir entre eles (Vangen & Huxham, 2005).

Na perspectiva de Järvensivu & Möller (2008, p.21), as quatro funções da gestão das redes acima enunciadas são críticas para o sucesso de todo o tipo de redes. Contudo, não existe nenhuma forma sinóptica de gestão das redes ou de gestão no contexto das redes, pelo que a forma como estas funções se manifestam enquanto tarefas⁷⁵ de gestão dependem de vários factores relacionados com as características específicas de cada tipo de rede. Assim, se as tarefas de gestão estão relacionadas com as características da rede, os papéis, por seu lado, estão relacionados com as expectativas em relação aos comportamentos, competências e habilidades dos actores que gerem a rede, e os recursos colocados ao seu dispor.

Esta abordagem em relação aos papéis dos gestores da rede está em consonância quer com a “teoria dos papéis” (*role theory*), segundo a qual o papel é definido como um conjunto específico de comportamentos que são característicos a um ou mais actores sociais num determinado contexto (Biddle, 1979). Para a psicologia social das organizações a abordagem ao conceito de papel relaciona-se com o conjunto de expectativas criadas em relação aos comportamentos dos actores em contexto organizacional, no sentido de esses papéis virem desempenhar as actividades necessárias para cumprir as tarefas e funções inerentes a essas expectativas (Katz &

⁷⁵ Järvensivu & Möller (2008, pp. 22-25), com base na perspectiva contingencial da gestão das redes e na revisão bibliográfica efectuada sobre o tema das tarefas na rede, identificaram algumas das mais importantes contingências que determinam a necessidade de levar a cabo determinadas tarefas de gestão e que estão, ao fim e ao cabo, relacionadas com as características da rede. São elas: (1) a distribuição de poder nas redes; (2) a clareza com do desenho da rede (*network picture*); o nível ou grau de intenção estratégica na rede; (4) e, fundamentalmente, a lógica em que assenta a criação de valor da rede.



Kahn, 1978, p.192). Os papéis organizacionais definem, deste modo, repertórios comportamentais normativos, funcionando como elementos de ligação entre os indivíduos e os níveis organizacionais, como blocos para a construção de sistemas sociais e como somatório de requisitos com que os sistemas confrontam os seus membros enquanto indivíduos (Katz & Kahn, 1978).

Snow *et al.* (1992) foram uns dos pioneiros na identificação dos papéis que os gestores podem desempenhar nas fronteiras das redes interorganizacionais. Na perspectiva destes autores, estes gestores podem ser pensados como intermediários (*brokers*) responsáveis pela gestão dos recursos organizacionais colocados à disposição da rede, identificando, como tal, três tipos de papéis dos intermediários, especialmente importantes para o sucesso da rede. São eles:

- **Architect** – este tipo de papel está relacionado com a “facilitação da emergência de redes operacionais específicas e com a promoção da combinação das competências e dos recursos necessários para desenvolver as actividades na rede” (Snow *et al.*, 1992, p. 15);
- **Lead operator** – neste papel a ênfase do desempenho do gestor desloca-se do *design* da rede para as “decisões sobre os processos operacionais” (Snow *et al.*, 1992, p. 16);
- **Care taker** – trata-se do papel de promover a melhoria continua a todos os níveis da “estrutura, processos e relacionamentos no contexto da rede” (Snow *et al.*, 1992, p. 16 e 17).

Ebers (1997, p.31), referindo-se concretamente ao papel dos intermediários nas redes interorganizacionais, afirma que estes actuam como “catalisadores humanos” – à semelhança dos catalisadores tecnológicos estudados por Holland & Lockett (1997) – ao facilitarem a transmissão dos fluxos de informação na rede, desempenhando, assim, um importante papel quer na formação das redes interorganizacionais, quer na formação da confiança mútua entre os actores, quer, ainda, no alinhamento das assimetrias informacionais, no estabelecimento de expectativas mútuas e objectivos comuns, e na resolução de conflitos entre as partes. Seguindo esta linha de pensamento, Corvelo *et al.* (2001, p. 118) consideram que o intermediário (*broker*) é um tipo de liderança da rede, com características específicas, capaz de mobilizar, motivar e criar confiança entre os actores da rede, razão pela qual deve possuir competências a nível comunicacional, de negociação, de promoção da transparência dos processos e gestão dos relacionamentos cooperativos.



Outro papel que tem merecido atenção na coordenação das redes interorganizacionais é o de 'quebra-barreiras' ou *boundary spanner*. Durante os anos 70, Aldrich (1977) desenvolveu a noção de *boundary spanning role* no campo das relações interorganizacionais, tendo esta noção vindo a ganhar cada vez mais importância com o recrudescimento do interesse deste tipo de arranjos organizacionais na abordagem aos problemas sociais complexos (nas áreas da promoção da saúde, exclusão social, ambiente e segurança pública, entre outras), em particular por iniciativa dos organismos governamentais.

Apesar de, no início da sua utilização, a noção de *boundary spanner* estar associada ao papel de criar laços entre dois ou mais sistemas cujos objectivos e expectativas são - pelo menos em parte - conflitantes, com a crescente ênfase na implementação de políticas públicas através da criação de redes interorganizacionais, a noção de *boundary spanner* tem vindo, cada vez mais, a estar associada com os papéis desempenhados pelo coordenador da rede e, em muitos aspectos, tem vindo a assumir o estatuto de profissão⁷⁶ (Rugkåsa *et al.*, 2007, p. 222).

Para Alter & Hage (1993, p. 46) os *boundary spanners* são definidos como indivíduos que se dedicam a tarefas de trabalho em rede e que empregam métodos de coordenação e de integração de tarefas ao longo das fronteiras organizacionais. Estes actores agem como agentes de troca entre os sistemas, funcionando nos interstícios das fronteiras interorganizacionais. O trabalho dos *boundary spanners* assenta no desenvolvimento de tarefas colaborativas no sentido de alinhar as actividades entre as organizações, de modo a se atingir um objectivo comum (Alexander *et al.*, 2001, p. 160). Pelo facto da função dos *boundary spanners* se desenvolver nos espaços interorganizacionais eles necessitam de desenvolver habilidades e práticas específicas.

Paul Williams (2002; 2008; 2010) tem desenvolvido um vasto trabalho de pesquisa empírica sobre a compreensão do trabalho de coordenação desenvolvido pelos *boundary spanners*, sendo este visto como um agente-chave na gestão das redes interorganizacionais, em particular no sector público. Os trabalhos deste autor têm-se desenvolvido em diferentes áreas de intervenção pública (ambiente, crime e segurança comunitária e saúde comunitária), identificando pelo menos quatro competências gerais que constituem a arte destes agentes: (i) a construção de relacionamentos; (ii) a gestão através da negociação e influência; (iii) a gestão da complexidade e das

⁷⁶ Neste contexto, Ranade & Hudson (2004, citados por Rugkåsa *et al.*, 2007, p. 222) descrevem os *boundary spanners* como indivíduos comprometidos com a mudança que agem como "empresários do poder" (*entrepreneurs of power*).



interdependências; e (iv) a gestão de papéis, responsabilidades e motivações. Por sua vez, as habilidades inerentes a estas competências incluem: (i) a habilidade comunicacional, no sentido de criar um significado comum entre os parceiros da rede; (ii) a compreensão e empatia, de forma a reconhecer e valorizar a diferença, bem como respeitar as perspectivas e valores dos outros; (iii) as habilidades de negociação e resolução de conflitos; (iv) a habilidade técnica para trabalhar em rede (*networking*); (v) a habilidade política, de forma a ultrapassar barreiras ideológicas e levar os parceiros a se envolverem face às oportunidades conjunturais; e, por fim, mas não por último, (vi) a habilidade para construir a confiança entre os parceiros e, em particular, a habilidade para ser percebido como um agente confiável ou facilitador da confiança na rede, pois só assim poderá retirar partido de todo o potencial que tem na coordenação das redes interorganizacionais.

O *boundary spanner* tem um importante papel na governação da rede ao desenvolver e incentivar as interações, tornando-as comuns e aceites entre os parceiros. Neste sentido, McEvelly & Zaheer (2004), discutem o papel fundamental do facilitador da rede não só para manter a confiança, mas também para construir a confiança entre os parceiros, enquanto factor fundamental para que as organizações colaborem juntas.

Lambrechts *et al.* (2009, pp. 21 e 22), referindo-se em particular ao perfil de competência do coordenador de redes de carácter temporário, considera que este tem uma importante função de clarificação dos papéis dos actores envolvidos na rede, tendo em consideração a identidade e cultura das organizações de onde provêm. Esta atribuição de papéis deve ser discutida com os interessados, podendo esses papéis serem aceites ou rejeitados. O coordenador da rede deve assim criar as condições que permitam as partes de participar na construção dos seus próprios papéis, dado que estes tendem a construir os seus papéis tendo em consideração a identidade e cultura organizacional da organização onde trabalham. Neste sentido, o coordenador da rede age como um facilitador e catalisador da construção de papéis no contexto da rede. Estes autores consideram ainda que o coordenador da rede deve ser capaz de gerir os desequilíbrios de poder na rede, de modo a garantir que nenhuma das partes domina a rede (gestão equidistante das fronteiras da rede). Deste modo, ele deve procurar agir de um modo neutral em relação às partes constituintes ou como alguém que serve o interesse geral e não algum interesse em particular. Esta é uma qualidade que contribui para a criação de confiança no coordenador da rede.



2.8 MEDIDAS E FACTORES DE SUCESSO DO TRABALHO EM REDE

A avaliação da efectividade do trabalho desenvolvido no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais tem merecido a atenção por parte de investigadores oriundos de diversas perspectivas teóricas (Oliver, 1990; Provan & Milward, 1991, 1995; 2001; Sydow & Milward, 2003; Brass *et al.*, 2004; Provan *et al.*, 2007), razão pela qual se torna difícil determinar com precisão quais os resultados esperados deste tipo de estruturas relacionais e quais as categorias de resultados que devem ser objecto de avaliação. Por exemplo, deverão ser destacados os resultados financeiros, como clamam os economistas, ou a capacidade de aquisição de recursos, como é apanágio dos teóricos da dependência de recursos, ou, ainda, o desenvolvimento da legitimidade, como argumentam os que adoptam a perspectiva da teoria neoinstitucionalista? Estas questões complicam-se ainda mais se se procurar saber qual o nível a que se deve proceder a essa avaliação.

A necessidade de se proceder à avaliação da efectividade do trabalho em rede depende muito das perspectivas de quem a realiza. Assim, se para o gestor organizacional a avaliação do trabalho em rede procura dar resposta às suas expectativas em relação aos objectivos estratégicos e resultados previstos, fornecendo indicadores úteis para a tomada de decisão, para os investigadores este tipo de avaliação é um mecanismo que permite a compreensão do significado das redes interorganizacionais e das categorias de factores que mais contribuem para o sucesso do trabalho em rede (Provan *et al.*, 2007).

Na perspectiva de Sydow e Milward (2003), a avaliação das redes tem vindo a ganhar relevo durante as últimas duas décadas devido a, pelo menos, cinco razões:

1. Apesar de as organizações estarem muito optimistas quanto aos benefícios da participação nas redes, ainda se regista uma escassez de dados cientificamente comprovados sobre os verdadeiros resultados do trabalho em rede. Provan e Milward (2001) consideram que, apesar de os resultados sobre a efectividade das redes serem prometedores, continua a ser prematuro concluir que as redes se constituem como mecanismos efectivos para dar resposta aos problemas sociais complexos, sendo necessário continuar a aprofundar esta matéria de modo a se levarem a cabo estudos empíricos que contribuam para a compreensão da efectividade do trabalho em rede, bem como dos factores que contribuem para o sucesso da rede.



2. À medida que o número de organizações envolvidas em rede aumenta, cada vez mais as organizações são confrontadas com a questão de avaliar se o seu compromisso e envolvimento numa rede em particular compensam.
3. Os estudos empíricos são contraditórios em relação à criação de valor para as organizações que aderem às redes. Enquanto alguns desses estudos mostram que o anúncio da formação de *joint ventures* e alianças contratuais têm um impacto positivo na criação de valor para as organizações que integram a rede, outros chegaram à conclusão que essa criação de valor tem uma distribuição desigual para as organizações-membro (Human & Provan, 2000).
4. Para além da avaliação da efectividade em relação a cada organização participante, cada vez se torna mais evidente a importância de avaliar a efectividade da rede como um todo quer para as agências estatais quer para outros actores que partilham o interesse, mais ou menos sistemático, de conhecer o desenvolvimento da rede (Milward & Provan, 1998).
5. Finalmente assiste-se à estabilização daquilo a que se tem chamado a 'era da avaliação' (Guba & Lincoln, 1989) ou à 'sociedade auditora' (Power, 1997) na qual, com o aumento do relacionamento entre as organizações do sector público e privado, requer uma avaliação efectiva dos resultados interorganizacionais.

2.8.1 PRINCIPAIS PARADIGMAS INERENTES À AVALIAÇÃO DA EFECTIVIDADE E SUCESSO DA REDE

Entre os diversos paradigmas utilizados na avaliação do sucesso das redes, o debate entre positivistas e construtivistas tem sido o que mais tem atraído a atenção dos investigadores (Provan *et al.*, 2007). Na perspectiva do paradigma positivista, a avaliação dos resultados organizacionais pode ser extensível à análise das redes interorganizacionais, pelo que os resultados do trabalho em rede podem ser previsíveis, explicados e determinados através da utilização de métodos científicos apropriados. Assim, com a aplicação da metodologia apropriada, a qual deve ser desenvolvida de acordo com os *standards* científicos, é possível descrever a realidade em análise, independentemente da origem teórica do investigador. Utilizando esta abordagem, a avaliação objectiva de um programa, política ou prática é considerada viável dada uma clara compreensão *ex-ante* daquilo que constitui esse programa, política ou prática de sucesso. Apesar de este paradigma ter dominado o campo da pesquisa sobre a avaliação dos resultados em contexto organizacional e interorganizational, a partir dos



anos oitenta iniciou-se um movimento crítico a esta abordagem acusando-a de pouco criativa e sem sensibilidade contextual, dando origem à emergência do paradigma construtivista, enquanto abordagem complementar, porém não a substituindo (Provan *et al.*, 2007).

Para o construtivismo social o sucesso da rede não pode ser avaliado apenas de uma forma objectiva, devendo-se ter em consideração de que avaliar se trata de uma realidade subjectiva, múltipla e fluida. Nesta perspectiva, as redes têm sucesso na medida em que os *stakeholders* envolvidos no trabalho em rede percebem a rede como de sucesso, sendo que os *stakeholders* mais importantes numa rede são os actores organizacionais que a constituem (Herman & Renz, 1988). A perspectiva social construtivista elimina a difícil tarefa de controlar os efeitos dos factores ambientais e decide entre os múltiplos e conflituais objectivos organizacionais, quadros temporais e indicadores de associados aos objectivos organizacionais e da rede para avaliar a sua *performance* (Scott, 1995).

Grande parte das abordagens construtivistas ao estudo à efectividade das organizações centra-se no conceito de satisfação dos *stakeholders*-chave, em particular os clientes (Provan & Milward, 2001). Contudo, mesmo esta perspectiva básica das medidas de efectividade organizacional não está liberta de complicações, pois, por um lado, os clientes constituem apenas uma parte dos actores envolvidos na avaliação da efectividade, e, por outro lado, as necessidades dos clientes podem ser muito variadas e, por conseguinte, também os pontos de vista sobre satisfação podem ser muito diferentes. Se existem dificuldades na avaliação da efectividade organizacional, esta dificuldade aumenta de complexidade quando se procura avaliar a efectividade das relações interorganizacionais onde mais actores organizacionais, provenientes de diversos sectores, se encontram envolvidos com distintos objectivos estratégicos, culturas e identidades organizacionais (Provan & Milward, 2001, p. 415).

A dificuldade em avaliar a efectividade e o sucesso dos projectos desenvolvidos, em particular, no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário também tem sido um tema evidenciado pela literatura. Vários estudos têm chamado a atenção para o facto de os projectos não poderem ser conceptualizados como um fenómeno universal (Dvir *et al.*, 2002; Kennis *et al.*, 2009), pelo que a avaliação da sua efectividade e sucesso estará sempre dependente das contingências e das suas características da temporalidade, da acção, da tarefa e do contexto em que eles se desenvolvem (Engwall, 2003; Dietrich *et al.*, 2007).



2.8.2 NÍVEIS DE ANÁLISE E CATEGORIAS DE MEDIDAS DE SUCESSO DA REDE

Decorrente do seu extensivo trabalho sobre as redes de fornecimento de serviços de saúde mental, Provan & Milward (1995; 2001) desenvolveram um quadro de análise para avaliar a efectividade das redes, composto por três níveis de análise, que se passam a descrever:

1. **Efectividade da rede a nível comunitário**, que procura avaliar o contributo da rede para a comunidade ou os resultados agregados para a população servida pela rede, devendo ter como referencia a satisfação das necessidades e expectativas dos grupos com interesse directo ou indirecto nos resultados da rede. Neste sentido, poderão ser utilizados indicadores de efectividade ao nível comunitário que não reflectam necessariamente a efectividade individual de cada membro da rede, tal como a contribuição da rede para a construção do capital social numa comunidade (Putnam, 1995).
2. **Efectividade a nível da rede**, que avalia o trabalho em rede desenvolvido pelos actores organizacionais. Neste sentido, a rede não deve ser apenas mais uma forma organizacional de fornecer serviços a uma comunidade, mas deve consubstanciar-se como uma forma de cooperação efectiva entre as diversas organizações dos diferentes sectores de intervenção que a compõem, de modo a fornecer um conjunto de serviços coordenados, sem duplicação de recursos e com o envolvimento das organizações no conjunto de actividades desenvolvidas pela rede, partilhando informação e recursos, e, neste sentido, ser reconhecida a legitimidade estrutural da própria rede.
3. **Efectividade a nível das organizações participantes**, que tem como finalidade avaliar a satisfação dos actores organizacionais com o envolvimento e o trabalho desenvolvido no contexto da rede. Esta satisfação pode ser avaliada em termos da sua percepção dos resultados alcançados para os clientes, melhoria da legitimidade organizacional, aquisição de recursos, benefícios para a organização e relacionamento com os parceiros.

A efectividade da rede pode ser avaliada com base na interacção entre dois ou mesmo entre os três níveis de análise. Contudo, enquanto a avaliação da efectividade a nível comunitário se centra, fundamentalmente, nos *stakeholders* externos à rede (clientes, agências de financiamento, reguladores e público em geral) a efectividade a



nível da rede e das organizações-membro centra-se nos *stakeholders* internos (organizações-membro, coordenação da rede, líderes organizacionais, *boundary spanners* e colaboradores organizacionais).

Por sua vez, cada um dos níveis de análise da efectividade das redes, pode ser avaliado através de três categorias de medidas de sucesso (Dawes, 2008, p. 4):

- (i) **Medidas de sucesso estrutural**, que se focam nas formas organizacionais e da rede, e da sua viabilidade;
- (ii) **Medidas de sucesso de performance**, que se centram nos objectivos delineados pela rede e pelos seus participantes; e
- (iii) **Medidas de sucesso relacional**, que se centram na qualidade das interacções no contexto da dinâmica da rede.

Assim, as medidas de efectividade podem ser classificadas quanto ao seu nível de análise (comunitário, rede e organizações participantes) e à categoria de sucesso a que pertencem (estrutura, *performance* e relacional).

A relação entre os níveis de análise e as categorias de sucesso apresenta-se sumariada na tabela 1, com base nos estudos desenvolvidos por Provan & Milward (2001) e Dawes (2008).



Tabela 1 – Medidas de sucesso por categoria e nível de análise

	Nível de Análise			
		Comunitário	Rede	Organizações Participantes
Categorias de Sucesso	Estrutura		<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidade da estrutura da rede • Criação/manutenção da estrutura administrativa da rede • Evolução dos membros da rede • Estabilidade da rede e resiliência face a ameaças ambientais • Sobrevivência da rede para além da estabilidade dos actores chave • Aumento dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência organizacional • Aumento da legitimidade organizacional • Adequação organizacional com a estrutura da rede
	Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Custos/benefícios para a comunidade • Percepção pública de que o problema foi resolvido • Alterações na incidência do problema • Indicadores de bem-estar dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance dos objectivos específicos da rede • Gama de serviços fornecidos • Integração e coordenação dos serviços fornecidos pelos membros da rede • Ausência de duplicação de serviços • Aumento de conhecimento ao nível da rede • Melhoria da eficiência e qualidade na distribuição de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance dos objectivos de <i>performance</i> das organizações-membro • Melhoria operacional e na eficiência organizacional • Aquisição de recursos conhecimento e aprendizagem para a organização-membro • Contribuição para as competências nucleares das organizações • Resultados para os clientes organizacionais • Acessibilidade aos serviços
	Relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de capital social 	<ul style="list-style-type: none"> • Robustez do relacionamento (multiplexidade) • Alcance dos objectivos relacionais • Equidade relacional e "partilha de poder" entre os membros • Redução de conflitos • Satisfação geral com o trabalho em rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da reputação organizacional • Equidade relacional e "partilha de poder" entre os membros • Envolvimento organizacional nas actividades da rede • Satisfação Geral da organização com a sua participação na rede

Fonte: Adaptado de Provan & Milward (2001, p. 416) e Dawes (2008, p. 5)

2.8.3 CONDIÇÕES OU FACTORES DE SUCESSO DAS REDES

Existe uma vasta literatura científica que se debruça sobre as condições ou factores que conduzem ao sucesso das redes. Ao longo da revisão bibliográfica efectuada até este momento foram já identificadas algumas dessas condições, bem como as correntes teóricas que as suportam.

Assim, na perspectiva do novo institucionalismo sociológico, a legitimidade, para além de ser apontada como uma das finalidades do envolvimento dos actores organizacionais na rede – para a teoria neoinstitucionalista as redes podem constituir um meio para ganhar legitimidade entre os membros da rede à medida que eles se ajustam às influências institucionais que resultam do envolvimento na rede – poderá também



constituir uma condição que facilita não só a adesão à rede como também o sucesso do trabalho em rede. As pressões institucionais acabam por influenciar o comportamento organizacional e o seu envolvimento nas actividades da rede (Provan & Milward, 1991). Isto deve-se ao facto de o sucesso e sobrevivência das estruturas organizacionais se encontrarem muito dependentes do meio institucional e dos mitos que nele se encontram institucionalizados, pelo que as organizações para adquirirem e melhorarem a legitimidade no seu ambiente institucional necessitam de incorporar estes mitos socialmente aceites (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987; 2001). Tal como refere Scott (2001, p.59) a legitimidade é “a condição que reflecte a consonância perceptiva com as regras e o suporte normativo ou o alinhamento com os quadros de referência culturais-cognitivos”. Neste sentido, à medida que aumenta a percepção da legitimidade da *rede-como-forma*, da *rede-como-interacção* e da *rede-como-entidade*, mais as organizações-membro poderão estar mais disponíveis para trabalhar e cooperar entre elas, envolvendo-se mais no trabalho em rede (Provan *et al.*, 2008).

Por outro lado, a percepção de legitimidade organizacional para participar na rede, traduzida quer pela sua cultura organizacional quer pela percepção de enquadramento organizacional com o problema social a que a rede se propõe dar resposta, irá inferir sobre o sucesso da rede, em particular quando não existem antecedentes de trabalho em rede entre as organizações-membro (Singh *et al.*, 1986; Choi & Shepherd, 2005). Neste sentido, a gestão estratégica da legitimidade organizacional para aderir à rede é muito importante para que as organizações se envolvam mais no processo colaborativo (Stone & Bush, 1996, p. 634) e se consiga atingir melhores resultados no trabalho em rede.

Tal como acentuou Noorderhaven *et al.* (2002), a literatura tem-se debruçado sobretudo sobre a importância da incrustação para o sucesso e efectividade das redes, negligenciando o papel da cultura organizacional nessa incrustação. Assim, se determinadas características da cultura organizacional são indutivas da incrustação na rede, então a cultura organizacional tem um papel importante em todo o processo do trabalho em rede e respectivos resultados.

Apesar de pouco explorado na literatura, para o sucesso do trabalho em rede deve também ser considerado o papel do risco percebido pelos actores organizacionais em relação à decisão de adesão à rede. Os relacionamentos interorganizacionais são muitas vezes vistos como mecanismos de redução dos riscos organizacionais (Oliver, 1990; Alter & Hage, 1993). Apesar de estes relacionamentos serem eles próprios empreendimentos de risco (Provan *et al.* 2007).



É neste enquadramento que Provan *et al.* (2007, p. 702) consideram que as medidas orientadas para os resultados, tais como a eficiência e a efectividade, devem também ser sustentadas por ponderações relacionadas com o risco. Importa, neste sentido, ter em consideração a perspectiva de Das & Teng (1996) quanto ao papel da percepção do risco relacional e de *performance* no envolvimento no trabalho em rede, consequentemente, no seu sucesso. Estes dois tipos de percepção de risco poderão ainda afectar a preferência dos actores organizacionais em relação às preferências estruturais da rede (Das & Teng, 1996; 1998).

A efectividade e sucesso das redes interorganizacionais assentam, de igual modo, nas pessoas envolvidas neste processo e nas suas competência e habilidades para lidar com os problemas complexos no contexto deste tipo de arranjos organizativos (Williams 2002, p. 106). O papel dos *boundary spanners*, e, em particular, daqueles que são os responsáveis pela coordenação da rede, também tem sido considerado como relevante para o sucesso da rede pelo facto destes actores terem uma função importante na criação das estruturas durante a activação da rede, facilitando a formação de confiança e a troca de recursos (Brass *et al.*, 2004; Human et Provan, 2000). A importância das habilidades de liderança para o sucesso das parcerias, no contexto das parcerias nas áreas sociais e da saúde, tem sido objecto de pesquisa por parte de muitos investigadores (El Ansari, 2009; Weiss *et al.*, 2002; Butterfoss, 2007; Walker *et al.*, 2009).

A definição de papéis e tarefas são fundamentais para o sucesso dos projectos desenvolvidos em redes interorganizacionais de carácter temporário, pelo que devem ser explicitados logo desde a formação da rede, de modo a evitar confusões e maus entendidos entre os parceiros (Lundin & Söderholm, 1995; Wehmeyer & Riemer, 2007; Kenis *et al.*, 2009). A estrutura da rede interorganizacional começa também a ser construída desde o início da constituição da rede, bem como a percepção da sua legitimidade em relação ao contexto institucional. É também nesta fase que as organizações avaliam os riscos inerentes à entrada na rede. A tarefa geral desta fase é a de construção da estrutura na qual se vão processar os procedimentos inerentes à execução do projecto.

Os papéis de coordenação podem facilitar o desenvolvimento da cooperação e do trabalho em rede ao diminuírem a incerteza ambiental ou ao facilitarem a formação da confiança entre as partes envolvidas na rede, contribuindo assim para o sucesso das redes interorganizacionais. A confiança nos papéis, característica nas redes interorganizacionais de carácter temporário, é de natureza híbrida. Assim, sendo estes



papéis de coordenação desempenhados por indivíduos, a formação de confiança assenta em duas perspectivas.

Por um lado, a confiança nos papéis de coordenação pode assentar nas habilidades individuais, traduzidas pelas competências inerentes aos indivíduos que desempenham estes papéis (Kenis *et al.*, 2009), ou, por outro lado, a confiança pode ser baseada nos próprios papéis, como forma despersonalizada de confiança (Meyerson *et al.*, 1996; Wehmeyer & Riemer, 2007). Contudo, sem a dimensão interpessoal, a confiança nos papéis de coordenação será fundamentalmente um tipo de confiança baseada na instituição, pois a funcionalidade de cada papel e a sua instalação seria apenas percebido como confiável se fosse assegurada pela confiança institucional (Wehmeyer & Riemer, 2007).

Também a confiança em relação sistemas sociais básicos inerentes ao contexto em que decorre o trabalho em rede surge, em particular, na teoria institucionalista e estruturalista como uma condição importante para o sucesso das redes (Lane, 1998), quer porque garante a confiabilidade nas estruturas formais socialmente produzidas e legitimadas (Zucker, 1986), quer porque serve de condição facilitadora ao desenvolvimento das interacções entre os actores sociais e à constituição da confiança interpessoal (Luhmann, 1979). Neste sentido, a confiança sistémica em relação às instituições sociais básicas de uma sociedade poderá, de algum modo, antecipar o sucesso dos empreendimentos levados a cabo através das redes interorganizacionais.

Partindo da referência fornecida por Dawes (2008), podem-se assim identificar algumas das principais condições para o sucesso do trabalho em rede por categoria de análise (consideram-se agora apenas os níveis relacionados com a rede e com as organizações participantes, dado serem estes os considerados neste estudo). Segundo este autor, as medidas estruturais de sucesso são influenciadas pelas condições associadas à legitimidade organizacional e da rede para levar a cabo os objectivos a que se propõem. Por sua vez, as medidas de sucesso orientadas para a *performance* parecem depender, em larga medida, nas qualidades da liderança e das práticas de gestão demonstradas pelos coordenadores da rede, tais como as suas competências e habilidades, e ainda com uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento do trabalho em rede.

Por fim, as condições para o sucesso relacional assentam fundamentalmente em aspectos como a confiança, a vontade de partilhar riscos e benefícios e a competência da liderança. Com base no trabalho de Dawes (2008) e na revisão bibliográfica efectuada,



apresenta-se de seguida uma proposta para a categorização das condições para o sucesso do trabalho em rede no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário (Tabela 2).

Tabela 2 – Condições para o sucesso da rede por categoria de medida

		Nível de Análise	
		Rede	Organizações Participantes
Categorias de Sucesso	Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da legitimidade da rede • Reputação das organizações que compõem a rede • Recursos financeiros • <i>Status</i> legal da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da legitimidade organizacional para participar na rede • Reputação organizacional • <i>Status</i> legal da organização
	Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Competência e habilidades da liderança da rede • Partilha de objectivos da rede pelas organizações membro • Similaridade estratégica entre os parceiros da rede • Adequação estratégica, técnica e infra-estrutural da rede • Clareza na definição de papéis na rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas e processos organizacionais adequados ao trabalho em rede • Compatibilidade estratégica, técnica e infra-estrutural para participar na rede • Cultura organizacional para o desenvolvimento de trabalho em rede • Percepção de risco de <i>performance</i> e vontade de correr riscos • Clareza na percepção do papel organizacional na rede
	Relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança institucional a nível da rede • Confiança interorganizacional • Confiança na liderança da rede • Competência e habilidades da liderança da rede • Compromisso com os objectivos da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança institucional percebida pelas organizações-membro • Vontade de partilhar riscos e benefícios • Confiança na liderança da rede percebida pelas organizações-membro • Compromisso e envolvimento organizacional com a rede

Fonte: Elaborado pelo autor reportando a Dawes (2008)

Pela reconhecida importância da confiança enquanto factor com influência na efectividade e do sucesso da rede, proceder-se-á de seguida a uma revisão abrangente sobre este conceito.



CAPÍTULO 3. Abordagens Teóricas à Confiança: O Caso da Confiança Interpessoal no Contexto das Redes Interorganizacionais de Carácter temporário

3.1 CONFIANÇA: ALGUMAS QUESTÕES CONCEPTUAIS

Definir confiança não é uma tarefa fácil pois está-se perante um conceito complexo, dinâmico e multidimensional (Lewis & Weigert, 1985a) que acabou por se reflectir nas diferentes abordagens e modelos e teóricos propostos pelos investigadores e académicos que se debruçam sobre esta temática (McKnigh & Chervany, 1996).

Ao longo dos últimos 20 anos os programas de investigação sobre o tema da confiança têm sido muito numerosos, quer relativamente às abordagens teóricas e metodológicas quer às abordagens empíricas. A meta-análise realizada por Ebert (2007) sobre os artigos científicos publicados entre 1966 e 2006⁷⁷, mostra-nos claramente a diversidade de disciplinas académicas que se debruçam sobre o estudo da confiança e consequente diversidade de definições e categorias que constituem o conceito.

Apesar de não existir uma definição concisa de confiança, quem investiga este conceito nas suas diferentes vertentes concorda com o facto de se trata de um constructo teórico importante na análise das relações entre actores sociais. Portanto, assume-o como um elemento modelador – quer como causa, quer como efeito – da acção (Rousseau *et al.*, 1998; Newell & Swan, 2000).

A pesquisa sobre o conceito de confiança tem-se desenvolvido, por um lado, em torno das suas propriedades funcionais como facilitador da acção – a confiança como um estado de expectativa favorável sobre as intenções e acções de outras pessoas – e, por outro lado, em torno dos factores que facilitam a sua produção – a confiança como “resultado de um conjunto de condições circunstanciais favoráveis à produção de expectativas positivas sobre as intenções e acções de outras pessoas” (Mollering, 2001, p. 404).

A abordagem sobre as propriedades funcionais da confiança leva a que esta seja consubstanciada como: a base para a tomada de comportamentos individuais de risco (Coleman, 1990); o desenvolvimento de cooperação (Gambetta 1988); a redução da complexidade social (Luhmann 1979), a ordem nas sociedades complexas (Misztal,

⁷⁷ Na meta-análise realizada por Ebert, entre 1966-2006, são considerados 808 artigos científicos sobre o tema da confiança, onde se pode verificar um aumento significativo de publicações a partir de 1993, atingindo o pico em 2003, com 109 publicações.



1996) e para o desenvolvimento do capital social (Coleman 1988, Putnam, 1995). Por seu lado, o estudo dos fundamentos da confiança procuram identificar as diferentes tipologias de confiança, convergindo na ideia de que esta pode ser produzida de várias formas – analiticamente distintas mas complementares – como por exemplo: a confiança com base no processo, com base nas características e de base institucional (Zucker 1986); a confiança de base cognitiva e de base emocional (McAllister, 1995); a confiança com base no cálculo, com base no conhecimento ou com base na identificação (Lewicki & Bunker, 1995), entre outras.

Apesar da reconhecida dificuldade em se obter uma definição consensual e universalmente aceite de confiança, todos os investigadores concordam na necessidade de delimitar o conceito de modo a facilitar a sua abordagem teórica e a sua utilização na pesquisa científica (Rousseau *et al.*, 1998, p. 394). No entanto, para se compreender a complexidade e o carácter multidimensional do conceito de confiança deve-se ter em consideração alguns dos principais precursores teóricos do conceito e respectivas correntes académicas, e os modelos teóricos de referência na análise da confiança.

A confiança tem sido extensivamente estudada em diversas ciências sociais (McKnigh & Chervany, 1996). Contudo, apesar do consenso sobre os efeitos positivos da confiança a diferentes níveis da dinâmica social, pouco se tem avançado quanto ao consenso do seu significado. Por essa razão, no espectro da literatura sobre a pesquisa interdisciplinar no campo da confiança, são diversas as definições de confiança que se podem encontrar. Apresentam-se de seguida algumas definições de confiança descritas na literatura científica, relacionando-as com as respectivas correntes académicas.

3.2 ABORDAGENS DISCIPLINARES AO ESTUDO DA CONFIANÇA

Como se verá a seguir, as definições de confiança acabam por reflectir os paradigmas disciplinares que lhes estão associados (McKnigh & Chervany, 1996; Worchel, 1979). Assim, enquanto os psicólogos tendem a centrar-se na influência dos traços de personalidade (Rotter, 1967, 1971, 1980) e das características das relações interpessoais e contextuais na criação e desenvolvimento da confiança (Deutsch, 1973; Holmes, 1991), os economistas olham para a confiança como um mecanismo de escolha racional no contexto de transacções económicas (Williamson, 1975; Williams, 2001). Por sua vez, os sociólogos tendem a focar-se mais na natureza estrutural da confiança (Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Lewis & Weigert, 1985a).



3.2.1 DEFINIÇÕES DE CONFIANÇA NAS ABORDAGENS PSICOLÓGICA E PSICOSSOCIAL

De um modo geral, estas perspectivas teóricas centram-se nas relações interpessoais entre os indivíduos e, fundamentalmente, nas expectativas em relação ao comportamento dos outros, nos riscos associados a essas expectativas e nos factores contextuais que influenciam essas expectativas (Worchel, 1979; Lewicki & Bunker, 1996).

Contudo, enquanto os teóricos personalistas concebem a confiança como uma crença ou um sentimento profundamente enraizado na personalidade individual e moldada durante os primeiros anos de vida (Erickson, 1958), focando-se nos traços de personalidade⁷⁸ que interferem na predisposição pessoal ou propensão do indivíduo para confiar (Rotter, 1967), os psicólogos sociais tendem a valorizar a influência da percepção do risco e dos factores contextuais ou situacionais na criação, inibição ou manutenção da confiança nas relações interpessoais ou de grupo (Lewicki e Bunker, 1996).

Para Deutsch (1973, p. 148), considerado um dos primeiros investigadores experimentais do fenómeno da confiança na perspectiva da psicologia social, o conceito de confiança está relacionado com as noções de expectativa ou previsibilidade e de relevância motivacional para confiar. Para este autor, um indivíduo tem confiança na ocorrência de um determinado evento se a sua expectativa na ocorrência desse evento o leva a comportar-se com base na percepção de maiores consequências motivacionais negativas, se a expectativa não for confirmada, do que na percepção de consequências motivacionais positivas, se a expectativa se confirmar. Ou seja, quanto maior for a percepção de consequências motivacionais negativas maior a confiança necessária para que o indivíduo se envolva na relação interpessoal. Daqui resulta a inevitável correlação entre confiança e o comportamento de risco, chegando alguns autores a considerá-las “as duas faces da mesma moeda” (1973, p. 266).

Assim, para psicólogos sociais o conceito de risco é fundamental para a definição de confiança (Lewicki & Bunker, 1996, p. 116). A confiança surge associada àquelas situações em que se não existe controlo sobre a decisão dos outros ou a contextos de imprevisibilidade e que envolvem risco. Deste modo, quanto maior for a percepção de risco, maior a necessidade em se confiar e, por outro lado, não correr riscos pressupõe consequências maiores dos que os potenciais ganhos.

⁷⁸ A confiança, enquanto traço de personalidade individual, desenvolve-se durante os primeiros anos de vida e é considerada como relativamente estável ao longo de toda a vida do indivíduo, minimizando a influência dos factores ambientais. Os investigadores têm sugerido, por outro lado, que existe um nível básico de confiança que o indivíduo deseja estender a todos aqueles com quem interage e uma tendência geral para fazer atribuições positivas acerca das intenções dos outros. Nesta perspectiva as pessoas confiam nas outras porque acreditam num mundo justo (Rotter, 1967).



A perspectiva da confiança enquanto situação de dependência em relação ao outro foi desenvolvida especificamente por Currall (1990, p. 91). Este autor define a confiança como a situação em que um indivíduo fica a depender do outro (*reliance*), sob condições de risco e dependência, de modo a satisfazer as suas necessidades. Esta noção de dependência e vulnerabilidade em relação ao outro é aprofundada na definição de confiança proposta por Mayer *et al.* (1995, p.712) quando referem que “a confiança consiste na vontade do confiante colocar-se na situação de vulnerabilidade em relação às acções realizadas pelo confiado, com base na expectativa de que este desempenhará essas acções de forma a garantir o interesse do confiante, independentemente da capacidade deste em poder monitorar ou controlar o confiado”⁷⁹. A confiança baseia-se, neste caso, na expectativa de que o confiado terá um desempenho comportamental de acordo com o que lhe é esperado. Esta definição é clara quanto à consciência do confiado nos riscos que está a incorrer, reconhecendo, por outro lado, a necessidade de dependência do confiante em relação ao confiado, para que aquele consiga satisfazer as suas necessidades.

Para além de se debruçar sobre as relações entre duas pessoas, a abordagem psicossocial procura também desenvolver o estudo da confiança no contexto das relações colectivas, como é o caso das equipas de trabalho em contexto organizacional. Bromiley & Cummings (1996, p. 303) definem confiança colectiva como a “crença comum de que os indivíduos envolvidos na realização das acções – trabalho em grupo – comportar-se-ão de acordo com os compromissos assumidos, serão honestos nas negociações desenvolvidas sob esse compromissos e irão refrear-se em retirar excessivas vantagens dos outros”. Com base nesta perspectiva, colocaram em jogo o papel da confiança no cumprimento dos compromissos, na negociação honesta e no evitamento do oportunismo. Para estes autores a confiança é conceptualizada em termos de três dimensões: a dimensão afectiva, a cognitiva e a intencional. Assim, quem confia (indivíduo ou grupo) crê que a outra parte aja de boa-fé e com honestidade nas negociações sem procurar retirar excessivas vantagens desse relacionamento. A confiança, neste sentido tem em consideração o que as pessoas sentem, como pensam e como agem.

Já para Mayer *et al.*, (1995, p. 717-725), a confiança gira em torno da vontade de ser vulnerável ao outro. Deste modo, os autores consideram que para haver confiança é

⁷⁹ Mayer *et al.* (1995) consideram que quando nos referimos às partes envolvidas numa relação interpessoal, intergrupar ou interorganizacional, torna-se útil a utilização dos termos confiante ou “quem confia” (*trustor*) e confiado ou “quem é digno de confiança” (*trustee*), pois esta distinção é transversal aos diferentes níveis análise.



necessário que alguém tenha propensão para confiar (disposição para confiar) e que percepcione o outro como confiável com base em informação que avalie o outro nas variáveis relativas à sua competência (conjunto de competências reconhecidas a um determinado indivíduo), à sua benevolência (percepção de que o indivíduo merece ser depositário de confiança e que desenvolverá uma relação baseada na boa fé entre ambas as partes) e à sua integridade (percepção de que o indivíduo que é alvo de confiança age com base em princípios éticos considerados fundamentais no estabelecimento da relação). Para estes autores a percepção de risco funciona como elemento moderador entre a tomada de risco e a confiança.

3.2.2 DEFINIÇÕES DE CONFIANÇA NA ABORDAGEM ECONÓMICA

Comparada com a de outras ciências sociais, a abordagem económica ao conceito de confiança é a mais sub-socializada⁸⁰ (Granovetter, 1985). Ou seja, tende a centrar-se fundamentalmente na análise dos custos económicos de transacção⁸¹, para procurar compreender como os actores económicos agem racionalmente com base em escolhas calculadas de forma a conseguirem os melhores resultados na relação custo/benefício, no contexto das transacções económicas (Williamson, 1975; 1993; 1996).

Para Zanini (2007), a confiança na perspectiva económica pode ser abordada como um mecanismo de substituição ou como um mecanismo complementar aos mecanismos institucionais formais. Na abordagem da confiança como mecanismo de substituição, vemo-la como uma forma de controlo implícita que pode substituir outras formas de controlo explícitas, como o caso da monitorização formal (Williamson, 1985).

⁸⁰ Granovetter (1985) considera que a literatura económica, em particular a da nova economia institucional, assume uma perspectiva sub-socializada da confiança, cuja “ideia geral sustentada pelos membros dessa escola é de que as instituições e os arranjos sociais, anteriormente considerados como resultado causal de forças legais, históricas, sociais ou políticas (perspectiva estruturalista e sobre-socializada da confiança) são mais bem interpretados como sendo soluções eficientes para determinados problemas económicos” e que, portanto, “podem ser melhor compreendidos como o resultado da busca de interesses próprios por indivíduos racionais, mais ou menos atomizados”, a exemplo do que é defendido por Williamson (1975).

⁸¹ Para a teoria dos custos de transacção (Williamson, 1975; 1985), a relação entre os actores económicos necessita da institucionalização de mecanismos formais – como o estabelecimento de contratos formais e outros instrumentos institucionais como a hierarquização e o controlo – porque se encontra assente em dois pressupostos: (1) a racionalidade limitada dos agentes, que se manifesta na sua incapacidade em antecipar a complexa teia de possibilidades contingências; e (2) a concepção de que na relação entre os agentes económicos está sempre presente a possibilidade de oportunismo, associado à ideia da busca racional do benefício próprio por cada uma das partes. Williamson (1985) considera a existência de três tipos de comportamentos oportunistas que visam o benefício próprio: o oportunismo forte, no qual não há restrições para as acções egoístas dos agentes económicos e vale tudo para atingir os fins; o oportunismo simples, em que os agentes económicos procuram manter os termos do contrato sendo movidos por motivações egoístas e de auto-interesse; e a obediência, em que as acções dos agentes económicos são controladas por entidades de poder, externas à relação entre as partes envolvidas.



Este tipo de abordagem é contestado pelos teóricos que defendem a abordagem da confiança como mecanismo complementar – em particular os teóricos da Nova Sociologia Económica –, pois, a confiança produzida pelas estruturas sociais não reduz apenas os custos de transacção e a necessidade de monitorização e de introdução de mecanismos de controlo e regulamentação – que podem ter impactos negativos na relação –, como tem a capacidade de operar como um eficiente mecanismo de governação, estimulando a inovação e o desempenho de comportamentos de cooperação entre os agentes económicos.

Outra importante linha de pensamento na abordagem económica ao conceito de confiança é a relação entre a confiança e a cooperação, derivada da Teoria da Escolha Racional. Na base desta teoria – ilustrada pelo “dilema do prisioneiro” – reside a ideia de que a crença do indivíduo sobre o modo como o outro se irá comportar, tem uma profunda influência na sua acção (reciprocidade em relação ao comportamento do outro). Deste modo, as relações cooperativas de confiança variam de acordo com a interacção e conhecimento que os parceiros têm entre si. Daí que, de acordo com esta perspectiva, confiar significa ter informações que possam levar à antecipação do comportamento futuro por parte do outro ou à identificação da sua probabilidade (Axelrod, 1984). Este pensamento levou a que outros autores se interessassem pela importância das organizações procurarem os meios para garantir o cumprimento dos acordos e respectivas punições à sua transgressão.

No entanto, o aprofundamento levado a cabo pelos investigadores sobre o conhecimento interdisciplinar do conceito de confiança veio demonstrar que a cooperação não é necessariamente um indicador de confiança podendo existir cooperação sem confiança – como no caso da decomposição do trabalho tipo *taylorista* – ou falta de cooperação resultante de outros factores que não a falta de confiança; como quando os parceiros não prevêm a necessidade de interacção no futuro (Misztal, 1998).

Zanini (2007, p. 19) considera que, na perspectiva económica, a confiança tem três propriedades que a caracterizam: (i) a confiança como relação tripartida; (ii) a confiança como expectativa; e (iii) a confiança como risco comportamental.

Para caracterizar a confiança como *relação tripartida*, Zanini (2007, p. 19-22) apoia-se nos trabalhos de Hardin (2002) e no conceito de *interesse encapsulado*, segundo o qual uma pessoa confia noutra porque acredita que é do seu interesse cuidar do interesse do outro, bem como o interesse do outro encapsula o interesse de quem confia. Neste sentido, a cooperação existirá enquanto os agentes económicos



encontrarem razões de lealdade e/ou de proibição que sirvam de motivação para manter o relacionamento interpessoal com base no interesse encapsulado. Isto não quer dizer que ambos os agentes económicos tenham os mesmos interesses. Antes pelo contrário, significa que cada um dos agentes tem interesse em atender os interesses do outro porque cada agente económico tem interesse em que o relacionamento continue. Contudo, a compatibilidade de interesses não é suficiente para que exista interesse encapsulado, sendo necessário que ambas as partes valorizem positivamente a continuidade do relacionamento. Neste sentido, a confiança é fundamentalmente uma noção cognitiva. Para se confiar ou desconfiar do outro é necessário ter conhecimento acerca dele. Assim, tal como é enfatizado por Hardin (2002, citado por Zanini, 2007, p. 17), as pessoas confiam naqueles com quem tenham relações assentes em algum tipo de interesse ou benefício da interacção, sem olhar apenas ao interesse ou benefício imediato, mas também ao interesse que poderá advir no futuro. Isto significa que se pode calcular cognitivamente no presente os possíveis benefícios das interacções futuras. Este facto leva Hardin (2002, citado por Zanini, 2007, p. 17 e 18) a afirmar que a confiança não é apenas a expectativa sobre o comportamento futuro, mas uma expectativa que assenta na compreensão – mesmo que errada – dos interesses encapsulados no confiado.

Daqui decorre a segunda propriedade da confiança na perspectiva económica, isto é, a *expectativa*. Esta traduz na percepção subjectiva do confiante sobre a motivação do confiado em corresponder ao seu investimento de interacção. A expectativa fornece o alicerce para a acção de confiança, traduzindo-se num estado psicológico subjectivo composto por aspectos cognitivos e emocionais que prevalecem – um sobre o outro – de acordo com as características do agente económico ou do contexto da interacção, e que é construída através da percepção subjectiva que o confiante tem sobre a motivação do confiado para honrar ou não o investimento colocado na interacção entre os agentes económicos. Dado o desconhecimento objectivo dos interesses encapsulados do confiado, a aceitação voluntária e intencional do confiante em colocar-se numa posição de vulnerabilidade acaba por ser também um elemento central da confiança.

Da vulnerabilidade do confiante perante o confiado, decorre a terceira propriedade da confiança que é o *risco comportamental*. Sobre esta propriedade da confiança, Bradach & Ecclees (1989, p. 107) argumentam: “a confiança é um tipo de expectativa que alivia o medo de que o confiado venha a agir de forma oportunista, sendo o risco de oportunismo uma condição que está sempre presente na interacção entre os agentes económicos.” Desta constatação, assumida por praticamente todos os investigadores da



linha económica, resulta que o risco e a interdependência sejam duas condições sempre presentes quando se aborda a questão da confiança.

Assim, na perspectiva económica, a confiança é considerada como uma subclasse de risco associado ao comportamento humano. A Confiança funciona como um mecanismo informal dentro de sistemas económicos, aumentando a eficiência das transacções (Bradach & Eccles, 1989). Como já foi referido, a presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais de forma retrair comportamentos oportunistas entre parceiros e, desta forma, reduzir os custos de monitorização formal e de controlo, bem como contribuir substancialmente para o aumento da eficiência organizacional. Para Ripperger (1998, citado por Zanini, 2007, p. 21), “a confiança é como que a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e de controlo contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar de abdicar de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista.”

3.2.3 DEFINIÇÕES DE CONFIANÇA NA ABORDAGEM SOCIOLÓGICA

A corrente sociológica foca-se, fundamentalmente, na confiança no contexto do sistema social, conceptualizando-a como um fenómeno institucional. A confiança, nesta perspectiva, encontra-se nos interstícios das relações entre os actores sociais, sejam eles individuais (Granovetter, 1985) ou institucionais (Zucker, 1986), tratando-se, em última análise, de uma propriedade das unidades colectivas (Lewis & Weigert, 1985). Assim, tratando-se de um atributo colectivo, a confiança aplica-se à relação entre os actores sociais e não ao estado psicológico de cada unidade individual.

Para se compreender a natureza sociológica do conceito de confiança é inevitável a revisitação à abordagem simmeliana a este constructo teórico. Apesar de Simmel ter exposto os seus pensamentos sobre a confiança em apenas três pequenas passagens de dois dos seus livros de referência (uma passagem em *Philosophie des Geldes* e duas em *Sociologie*, não dedicando ao todo mais de dez páginas sobre este assunto), ele marca de forma indelével a abordagem funcionalista e estruturalista do conceito de confiança, tornando-se um dos precursores teóricos deste tema (Mollering 2001, p. 405).

Para Simmel, a principal função da confiança é evitar a desagregação da sociedade. Deste modo, classifica-a como uma importante ‘força plástica’ no seio das sociedades, manifestando-se a todos os seus níveis quer como elemento de obrigação moral quer como elemento de reciprocidade (Mollering, 2001). Simmel introduz no



conceito de confiança a ideia do “cálculo de fiabilidade nos acontecimentos futuros” (Giddens, 1998, p. 19). Contudo, não se fica apenas pela característica racional inerente à confiança, pois, para além desta dimensão cognitiva, ele considera que existe um elemento de tipo sociopsicológico - uma forma de ‘fé’, difícil de descrever –, que está relacionado com um estado mental para vai além de um entendimento cognitivo, que não tem a ver com o conhecimento em si. Este estado psicológico, de tipo quase-religioso em forma de ‘fé’, é algo que, ao mesmo tempo, fica aquém e vai para além do conhecimento, mas que é intrínseco à situação de confiança.

A influência de Simmel na pesquisa sobre a confiança, em particular na área da sociologia, deve-se fundamentalmente ao facto de ter sido utilizado como um dos teóricos de referência nos trabalhos de outros autores, em particular Niklas Luhmann (1979). Para este autor, uma das principais características das sociedades modernas é a complexidade associada aos riscos resultantes da acção que conseqüentemente levam ao aumento da desconfiança. Deste modo, a principal função da confiança é a redução da complexidade social através da sua generalização por todos os sistemas e subsistemas sociais, com base num reconhecimento das circunstâncias de risco e, por conseguinte, no aumento das possibilidades de acção. Neste sentido, para Luhmann (1979), o risco emerge como uma componente da decisão de agir – dizendo mesmo que sem acção o risco não existe –, em que a confiança resulta da relação circular entre o risco e a acção (Luhmann, 2000). Assim, se agir comporta riscos, o reconhecimento dos riscos relacionados com a decisão de agir leva a uma maior previsibilidade desses mesmos riscos e, conseqüentemente, a uma maior confiança na acção ou na relação com o outro. Já quanto à subjectividade da avaliação do risco, Luhmann (1979), procura afastar-se da perspectiva simmeliana da ‘fé’, considerando que essa subjectividade depende da propensão individual para assumir ou evitar riscos, centrando esta questão nos diferentes tipos de individualismo moderno. Deste modo, a confiança – não apenas na sua dimensão individual mas também na sua dimensão sistémica – deve ser entendida em relação à moderna noção de risco, ou seja, enquanto resultado de acções e decisões que se tomam no presente com base no conhecimento passado e das incertezas de contingência em relação ao futuro (Areosa, 2008).

Contudo, Mollering (2006), retomando a perspectiva de simmeliana de confiança, considera que mesmo que existam razões plausíveis para se confiar – com base em mecanismos relacionados com a razão, a rotina e a reflexividade –, existe sempre um mecanismo subjectivo presente em todas as acções em que é necessária a presença de um elemento extra de confiança, essencial para ultrapassar a incerteza e vulnerabilidade



inerente a este processo, a que designa de “salto de fé”. Para Mollering (2006, p. 110) o “salto de fé” trata-se de um “mecanismo de suspensão que permite aos actores lidarem com a incerteza e vulnerabilidade irreduzíveis, e é uma característica essencial para a compreensão da confiança”. Pois a confiança “sendo vista como um estado de expectativas positivas em relação ao outro, só pode ser alcançada quando razão, rotina e reflexividade são combinadas com a suspensão da dúvida” caracterizada pelo ‘salto de fé’.

Giddens (1998), por sua vez, retoma como ponto de partida a perspectiva de Luhmann, assumindo que, apesar de nas sociedades modernas predominar o risco e a incerteza, nunca houve outro tempo histórico que permitisse tanta confiança na acção graças ao desenvolvimento, em particular, de dois tipos de mecanismos de descontextualização: as *garantias simbólicas* e os *sistemas periciais* (1998, p. 15-19). Estes mecanismos, que Giddens designa genericamente por *sistemas abstractos*, são os principais responsáveis pela confiança nas sociedades modernas e pela transversalidade da confiança no espaço e no tempo, particularmente evidentes nos processos de globalização.

A confiança nos *sistemas abstractos*, desenvolvida por Giddens (1998), recupera a perspectiva da subjectividade da confiança enquanto uma forma de ‘fé’. Ou seja, a confiança nos *sistemas abstractos* ao induzirem a uma forma de confiança assente em “entendimentos vagos e parciais” que vão para além do “entendimento cognitivo”, exprimem um subjectivo ‘salto de fé’ para o compromisso (1998, p. 19). Neste sentido, enquanto a confiança nos *sistemas abstractos* é uma confiança de tipo subjectivo relacionada com os *compromissos não presenciais*, a confiança nas pessoas, avaliada através de indicadores objectivos relacionados com a sua integridade, está relacionada com os *compromissos presenciais*.

Por outro lado, à semelhança de Luhmann (1979), a confiança em Giddens assenta no pressuposto que só é necessária quando existe o risco – apesar de discordar com a perspectiva de Luhmann de que a inacção não comporta riscos –, pelo que a confiança tem um papel muito importante porque permite “reduzir ou minimizar os perigos a que determinados tipos de actividade estão sujeitos”. O risco, em Giddens (1998), não é apenas uma questão individual pois também existem os ‘ambientes de risco’ como aqueles que são percebidos colectivamente, tanto a nível das ameaças globais como a nível das ameaças de contingência relacionadas com os riscos inerentes aos ambientes institucionais e/ou organizacionais.



Outro aspecto que não é negligenciado por Giddens (1998) é a vertente psicológica da confiança e a influência dos processos de desenvolvimento da personalidade na relação entre a confiança e a “*segurança ontológica*” (1998, p. 64-66). Este fenómeno está mais relacionado com a natureza emocional da confiança do que com a sua natureza cognitiva. Neste sentido, Giddens define a confiança como: “a convicção na confiabilidade de uma pessoa no sistema em relação a um conjunto de eventos ou resultados, onde a convicção expressa a ‘fé’ na integridade de carácter do outro ou na correcção de princípios abstractos (conhecimento técnico)” (p.24).

A importância da partilha das normas sociais como base do desenvolvimento da confiança foi claramente aludida por Parsons (1951). Para este autor (citado por Freire, 2007, p. 37) “a confiança é sempre vista como uma forma de legitimação que apela à obrigação em termos de partilha de normas básicas e valores, e que pode desempenhar um papel integrador nas orientações consensuais de coesão social”. A confiança baseada nos valores e nas normas tem a sua base no “argumento de que a confiança não se pode desenvolver a não ser que os indivíduos partilhem os valores comuns”, e, neste sentido, a confiança é a base da atitude para a aceitação de relações de solidariedade e que implica a suspensão do auto-interesse em favor de uma orientação para a colectividade (Lane, 1998).

O cariz essencialmente sociológico do conceito de confiança surge com grande clareza na proposta apresentada por Lewis & Weigert (1985). No seu artigo intitulado “*Trust as a Social Reality*”, os autores – assentando a sua base teórica nos trabalhos de Luhmann, Barber, Parsons e Simmel – procuram demonstrar a natureza sociológica da confiança e a sua importância para as instituições sociais. Na sua perspectiva, a confiança é um atributo colectivo aplicável à relação entre os actores sociais, com a função social de – à semelhança de Simmel – reduzir a complexidade inerente aos sistemas sociais. Neste sentido, consideram que seria impossível traçar um qualquer plano de acção racional se os actores sociais tivessem de ter em consideração todas as probabilidades contingenciais futuras ou se todos os eventos tivessem a mesma probabilidade de ocorrer. Assim, a confiança surge, na perspectiva destes autores, como uma alternativa funcional à previsibilidade racional na redução da complexidade. A confiança tem sucesso onde a previsibilidade racional, por si só, não tem. Isto porque a confiança permite viver como se certos acontecimentos futuros, racionalmente possíveis, nunca pudessem vir a ocorrer. Assim, a confiança reduz a complexidade de forma muito mais rápida, económica e eficaz do que a previsibilidade racional. A confiança permite, deste modo, interacções sociais de forma simples e confiáveis, onde, na falta dela a



complexidade social levaria à paralisação da acção. Contudo, nem sempre é possível agir com base na confiança e, em muitas situações instala-se a desconfiança nos sistemas sociais. Nestes casos a redução da complexidade que permite a acção é conseguida através da activação de mecanismos de controlo, monitorização e de salvaguardas institucionais.

Começando por considerar a confiança como um fenómeno que começa quando a previsibilidade racional acaba e como um constructo conceptual de carácter multifacetado, Lewis & Weigert (1985) evoluem para a distinção das dimensões constituintes da confiança: a dimensão cognitiva, emocional e comportamental.

Na sua dimensão cognitiva, a confiança procura discriminar quais são aquelas pessoas e/ou instituições que são confiáveis, desconfiáveis e desconhecidas. Neste sentido, a confiança de base cognitiva, suporta-se no conhecimento das circunstâncias e das “boas razões” que constituem evidência de confiabilidade. É necessário, assim, algum conhecimento e experiência com o objecto para o estabelecimento da confiança de base cognitiva. Esta experiência acaba por abrir a porta à confiança sem, no entanto, se constituir em si como tal, ou seja, o conhecimento do objecto não induz só por si a confiança. A manifestação de confiança a nível cognitivo é alcançada quando os actores sociais consideram ter as evidências ou motivos racionais necessários para confiarem nos objectos de confiança, pelo que a experiência com o objecto de confiança possibilita o “salto” cognitivo para além das expectativas. Embora existam diferenças individuais significativas em relação ao factor confiança, o seu conteúdo cognitivo é uma realidade de tipo colectivo que transcende a esfera da psicologia individual, pois “cada um confia na assunção que os outros confiam”⁸² (Lewis & Weigert, 1985, p. 970). Lewis & Weigert (1985) designam por “confiança cognitiva” as relações de confiança em que existe uma preponderância do conteúdo cognitivo na sua constituição (p. 972).

Por seu lado, a dimensão emocional da confiança é complementar à dimensão cognitiva e consiste no vínculo emocional entre aqueles que participam no relacionamento. Apesar da dimensão emocional estar presente em todos os tipos de confiança, ela é normalmente mais intensa no contexto das relações interpessoais de proximidade, sobretudo nas relações de familiaridade. Contudo, também está presente na confiança pública⁸³. Neste caso, o que permite o ‘salto’ cognitivo para o

⁸² Para Luhmann (1979), a base cognitiva da confiança assenta na “confiança na confiança” (*trust in trust*), ou seja, a base cognitiva que leva uma pessoa a confiar não depende do estado psicológico do indivíduo, mas no processo cognitivo que a leva a confiar que os outros confiam.

⁸³ Quando os destinatários da confiança pública – como os políticos e outros profissionais fulcrais ao *sistema pericial* – retiram vantagens pessoais ou pecuniárias da confiança pública, acabam por infligir danos



estabelecimento e sustentação da confiança é o próprio conteúdo emocional inerente à relação. Deste modo, Lewis & Weigert (1985, p. 972) consideram que “quando o elemento emocional é mais preponderante na relação está-se perante a confiança emocional”.

Por fim, a terceira base sociológica da confiança, na perspectiva de Lewis & Weigert (1985), é a sua realização comportamental. Neste sentido, confiar é agir como se a incerteza das acções futuras dos outros fossem de facto seguras, em circunstâncias que a violação das expectativas resultassem em consequências negativas para todos aqueles que estão envolvidos na relação. Ou seja, “o conteúdo comportamental da confiança é assumido, ao longo do curso da acção de risco, através da expectativa do confiante de que todas as pessoas envolvidas na acção vão agir de forma competente e empenhadamente” (1995, p. 971).

Como tal, na perspectiva de Lewis & Wiegert (1985), os comportamentos de confiabilidade podem ser motivados por ‘boas razões racionais’, atribuídas às características do objecto de confiança (confiança cognitiva), ou por razões afectivas em relação ao objecto de confiança (confiança emocional), ou, como é bastante frequente, por uma combinação de ambas. Pondo em evidência os extremos, se todos os conteúdos emocionais fossem retirados da confiança cognitiva, então não restaria mais nada do que a pura predição racional de tipo calculativo; e, por outro lado, se fossem retirados todos os conteúdos cognitivos da confiança emocional, então a confiança seria apenas baseada na fé e em argumentos puramente afectivos. De facto, a confiança na vida de todos os dias acaba por ser um *mix* destes dois tipos de confiança (cognitiva e emocional). Contudo, estes dois tipos de confiança acabam por ser mais habituais dependendo do contexto situacional e do tipo de relação social. Enquanto a confiança afectiva é mais usual nas relações entre grupos primários; a confiança de tipo cognitivo ocorre com mais frequência na formação da confiança nos relacionamentos entre grupos secundários (1995, p. 973).

3.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DISCIPLINARES SOBRE A CONCEPTUALIZAÇÃO DA CONFIANÇA

A abundância de estudos levados a cabo pelas diferentes disciplinas e pelas diferentes perspectivas teóricas sobre o conceito de confiança resultou numa amálgama de significados e de diferentes entendimentos sobre este conceito, bem como sobre a

graves à confiança da sociedade. Este tipo de abuso de confiança, mais do que uma ilegalidade individual, provoca a indignação emocional generalizada (Lewis & Weigert, 1985, p. 971).



sua construção. No entanto, a sensação que se tem após a revisão bibliografia aqui desenvolvida é a de que, por um lado, os investigadores procuram esmiuçar as diferentes perspectivas de confiança de modo a encontrar todas as dimensões que a caracterizam, ao mesmo tempo que acabam por dar nomes diferentes a constructos teóricos que depois têm a mesma finalidade quando aplicados à dinâmica social.

Apesar de tudo, muitos teóricos da confiança se têm esforçado por encontrar os aspectos transversais a todas as abordagens da confiança pelos diversos investigadores que se têm dedicado a esta matéria.

Um desses exemplos é Lane (1998). Para esta autora a confiança é um conceito com vários significados em que a maioria dos conceitos contém três elementos comuns: a interdependência entre o confiante e o confiado, e, neste sentido, só existe necessidade de confiança no contexto das relações sociais; a presunção de que, nas relações de troca, a confiança provê uma forma de lidar com o risco e a incerteza, sendo estas consideradas características inerentes a todas as relações sociais; e a presunção de que, numa relação, a confiança é a crença ou a expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco por uma parte, e que não será tomada como uma vantagem pela outra parte.

Rousseau *et al.* (1998), na mesma linha assumida por Lane (1998), consideram duas componentes críticas de todas as definições de confiança. Por um lado, as expectativas de quem confia e, por outro lado, a sua intenção em colocar-se numa posição de vulnerabilidade em relação ao outro. Neste sentido, Rousseau *et al.* (1998, p. 395) propõem uma ampla definição de confiança que abranja as diferentes perspectivas disciplinares sobre confiança. Dizem-nos estes autores que a “confiança é um estado psicológico que compreende a aceitação de vulnerabilidade baseada nas expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro” (1998, p. 395). Ficando implícita a ideia de que a confiança é um fenómeno de cariz psicossocial que surge quando se observam pelo menos duas condições: o *risco*, que se traduz na percepção por parte de quem confia da probabilidade de perda e que cria a oportunidade ao aparecimento da confiança, levando os actores sociais a agir de forma a assumir o risco (como acima foi possível verificar, o risco surge como uma condição essencial nas conceptualizações psicológicas económicas e sociológicas de confiança); e a *interdependência* entre os actores sociais envolvidos na relação, em que o interesse de uma parte não pode ser alcançado sem que se deixe de depender da outra parte. Também aqui está patente a ideia de que a confiança não seria necessária se as acções pudessem ocorrer onde não existisse nem risco nem incerteza (Lewis & Weigert, 1985).



Para Costa *et al.* (2001), as definições de confiança convergem, em geral, para um significado comum, tendo em conta que estão relacionadas com as atribuições individuais acerca das intenções das outras pessoas e os motivos que estão na base do seu comportamento. Estas atribuições influenciam e são influenciadas pelas crenças e expectativas individuais acerca do tratamento que receberão do outro (Meyer *et al.*, 1995); estão intimamente ligadas com o envolvimento ou a vontade de se envolver através de comportamentos de confiança quando em interacção com o outro (Deutsch, 1962; Kramer, Brewer & Hanna, 1996); e, finalmente, as atribuições e crenças são contingenciais a um determinado contexto e tendem a ser não apenas informação pessoal mas também informação não-pessoal (ou situacional) que tanto serve para melhorar como para inibir o desenvolvimento dessa confiança (Morris & Moberg, 1994).

Para Lane (1998, pp. 4-14), a maior parte das abordagens convergem para a distinção de três tipos de confiança: a *confiança calculativa*, em que confiar envolve expectativas acerca do outro, baseadas em cálculos sobre o peso dos custos e benefícios de certos cursos de acção quer para o confiante quer para o confiado; a *confiança baseada no valor ou em normas*, que se baseia no argumento de que a confiança não se pode desenvolver a não ser que os indivíduos partilhem de valores comuns⁸⁴, o que significa que confiar implica a “suspensão do auto-interesse em favor de uma orientação para a comunidade” (Parsons, 1969, citado por Lane, 1998, p. 8); e a *confiança com base em cognições comuns*, na qual as cognições, definidas como “as regras que constituem a natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais os significados são construídos” (Scott, 1995, citado por Lane, 1998, p.10) se encontram incrustadas em expectativas que têm quer sobre a ordem social em geral, quer sobre as interacções específicas com os outros em particular. Ou seja, as expectativas mantidas nas estruturas comuns de comportamento, que são de certa forma previsíveis, podem assim formar a base da confiança.

De acordo com Lane (1998, p.10) “a confiança com base nas cognições comuns é uma noção partilhada por vários teóricos provenientes de *backgrounds* tão diferentes como a teoria da troca (Simmel, 1955 e Blau, 1967), a etnometodologia (Garfinkel, 1967), o novo institucionalismo (Zucker, 1986), a teoria dos sistemas (Luhmann, 1979), a teoria da estruturação (Giddens, 1984) e a teoria estrutural-funcionalista (Barber, 1983)”.

Já quanto às divergências sobre a conceptualização da confiança, estas tendem a surgir quando os académicos começam a procurar identificar as bases sociais em que

⁸⁴ Esta abordagem teórica é também assumida por Fukuyama (1996, citado por Lane, 1998, p.8).



assentam as cognições ou as expectativas do confiante. Os referenciais teóricos que servem de base à conceptualização da confiança vão desde os traços de personalidade (Rotter, 1980), até à análise estrutural (Shapiro, 1987). Deste modo, as expectativas do confiante variam substancialmente se o actor social é visto como um ser racionalmente egoísta ou se a interacção social é encarada como estando estruturada por considerações morais ou por *scripts* culturais (Lane, 1998). Outras divergências na conceptualização da confiança podem surgir provenientes quer das características do confiado – visto como objecto de confiança – quer do contexto em que se desenvolve a relação.

Quanto ao estatuto da confiança enquanto variável dependente, independente ou moderadora, também se podem encontrar diferenças nos modelos teóricos utilizados (Rousseau *et al.*, 1998). Enquanto os economistas tendem a conceptualizar a confiança como a potencial causa de redução do oportunismo em cenários de escolha, de forma a diminuir os custos de transacção (Williamson, 1975), e, deste modo, como variável independente; os sociólogos ao considerarem a confiança como resultado dos arranjos institucionais e assumem-na, fundamentalmente, como variável dependente (Powell, 1991). Por sua vez, a psicologia social, ao estudar as características do comportamento interpessoal em contexto organizacional, tende a tomar a confiança como variável moderadora das relações sociais. Contudo, como referem Rousseau *et al.* (1998, p. 397), “as diferenças disciplinares não são determinantes na forma de considerar a confiança como variável dependente, independente ou moderadora. Mais importante que as diferenças disciplinares é a função atribuída à confiança nos modelos causais propostos pelos investigadores e a forma como utilizam a interdisciplinaridade na sua construção”.

Por fim, a evolução das configurações organizacionais e interorganizacionais leva a que outros factores surjam associados à criação e desenvolvimento da confiança (Rousseau, 1998). Esta evolução está relacionada com aquilo a que Saxenian (1996) chama de emergência da confiança baseada na rede. A questão que este autor coloca é se as novas formas de organização em rede não levarão à necessidade de identificação de novas formas de confiança, dada a natureza das vulnerabilidades e dos riscos associados ao desenvolvimento do trabalho em rede, colocando assim em evidência a importância dos factores contextuais na constituição da confiança.



3.4 NÍVEIS DE ANÁLISE DA CONFIANÇA

Através da análise efectuada às diferentes abordagens teóricas à confiança, bem como das convergências e divergências existentes entre elas, fica claro que se trata de um conceito multidimensional, multidisciplinar e complexo, que deve ser abordado a níveis distintos, isto é, desde o nível interpessoal e interorganizacional ao nível institucional e sistémico. Nesta decorrência, Lane (1998, p.14), centrando-se fundamentalmente na confiança como um fenómeno social que pode ser estudado a diferentes níveis, considera que “qualquer teoria útil sobre confiança deve encará-la como uma ‘realidade social multidimensional’ na qual os níveis *micro* e *macro* devem ser interligados”. Esta autora sublinha ainda que qualquer abordagem teórica à confiança que se fique apenas pela dimensão interpessoal não poderá ser compreensiva quanto aos factores que interferem na formação da confiança, tanto dentro como entre as organizações. Assim, passa-se de seguida a analisar os tipos de confiança que se podem discriminar nos três níveis de análise da confiança propostos por Lane (1998, pp. 14-19): o nível *micro*, o *meso* e o *macro*.

3.4.1 NÍVEL MICRO: CONFIANÇA INTERPESSOAL E INTERORGANIZACIONAL

Ao nível *micro* “a confiança é perspectivada tanto entre pessoas individuais como entre organizações. A confiança interpessoal entre indivíduos é baseada na familiaridade desenvolvida em interacções prévias ou derivada da relação entre os membros do mesmo grupo social (Lane, 1998, p. 14). Ou seja, tal como Zucker (1986), a confiança interpessoal pode ser baseada no *processo* ou na *característica*: em que a *confiança baseada na característica* está “ligada ao passado ou às trocas esperadas e que engloba um processo progressivo da construção da confiança através da acumulação gradual de conhecimento directo ou indirecto (exemplo: reputação, marcas, garantias de qualidade) sobre o outro” (1998, p. 11); e a *confiança baseada na característica* “assenta na similaridade social e assume a congruência cultural porque o confiante e o confiado pertencem ao mesmo grupo social ou comunidade” (p. 12).

Quanto à confiança entre organizações, esta “refere-se ao comportamento de confiança dos actores corporativos, que difere do comportamento do conjunto dos indivíduos constituintes da unidade corporativa. Apesar das organizações dependerem dos agentes individuais, os teóricos das organizações percebem-nas como possuindo uma identidade corporativa (...) onde os relacionamentos interorganizacionais transcendem as relações estabelecidas entre os agentes individuais ” (Lane, 1998, p.14).



Tendo como referência específica o contexto organizacional, Zaheer *et al.* (1998) distinguiram dois tipos de relacionamentos de confiança: a *confiança interpessoal*, definida como a confiança que um agente (*boundary spanner*) de uma organização deposita no agente de outra organização; e a *confiança interorganizacional*, traduzida pelo grau de confiança depositada na organização parceira pelos membros de uma organização focal.

Apesar da distinção entre a confiança interpessoal e interorganizacional, Zaheer *et al.* (1998, p. 143) chamam a atenção para o facto de que sendo a confiança um estado psicológico, quem confia são sempre pessoas individuais. Já os objectos de confiança podem ser pessoas, grupos, organizações ou mesmo papéis de coordenação (Wehmeyer & Riemer, 2007). Assim, no caso da confiança interorganizacional, que trata da confiança de uma organização noutra organização, o que está realmente em causa é a existência de uma crença cognitiva partilhada colectivamente entre os indivíduos da organização confiante em relação à organização que é alvo de confiança ou que é confiada. É a existência desta “crença colectiva” que justifica teoricamente a atribuição do papel de confiante a uma organização (2007, p. 109).

Por conseguinte, no contexto das redes interorganizacionais, a confiança interpessoal refere-se claramente à confiança de carácter pessoal entre dois agentes pertencentes a organizações diferentes; enquanto a confiança interorganizacional, por se tratar da crença colectiva dos membros de uma organização em relação à confiabilidade de outra organização ou de um seu agente, refere-se a um tipo de confiança de carácter impessoal. Nos relacionamentos interorganizacionais a confiança é constituída em relação a uma entidade despersonalizada (Wehmeyer & Riemer, 2007). Importa, neste sentido, referir que a cultura organizacional, bem como os processos e as rotinas organizacionais tendem a unificar as crenças individuais em relação aos contactos externos, influenciando tanto a confiança interpessoal como a interorganizacional.

Zaheer *et al.* (1998, pp. 143 e 144) consideram ainda que apesar da confiança interpessoal e a confiança interorganizacional se tratarem de diferentes tipos de relações de confiança, ambos os fenómenos estão relacionados acabando por se influenciar um ao outro. Os autores põem ainda em relevo o papel da confiança interpessoal desenvolvida a nível dos agentes intermediários que actuam nas fronteiras organizacionais – os *boundary spanners* – para o desenvolvimento da confiança interorganizacional e para a *performance* das redes interorganizacionais. O papel da confiança interpessoal entre os *boundary spanners* na formação da confiança interorganizacional tem sido evidenciado em diversos estudos empíricos (Zaheer & Harris, 2006). Também Curral & Judge (1995, pp. 151 e 152) consideram que uma das



formas de operacionalizar a confiança interorganizacional é através da análise da confiança estabelecida entre os indivíduos responsáveis pela coordenação dos mecanismos de ligação ao longo das fronteiras organizacionais, nomeadamente, os agentes que assumem o papel de 'quebra-barreiras' ou *boundary spanners*. Tal abordagem é consistente com os estudos que consideram a confiança interpessoal e interorganizacional como fenómenos diferentes mas inter-relacionados.

3.4.2 NÍVEL MESO: CONFIANÇA INSTITUCIONAL E CONFIANÇA NO SISTEMA

Para a caracterização deste nível de análise da confiança, Lane (1998, pp. 15-17) suporta-se, por um lado, no conceito de confiança institucional enunciado por Zucker (1986), o qual se refere às instituições enquanto fontes de confiança; e, por outro lado, no conceito de sistema de confiança desenvolvido por Luhmann (1979) e Giddens (1998), que se referem à confiança enquanto propriedade intrínseca dos sistemas sociais abstractos de uma sociedade.

Ambos os conceitos que caracterizam a confiança a nível *meso* se referem ao seu carácter impessoal e aos contextos dentro dos quais ela se desenvolve. Contudo, enquanto a confiança institucional assenta nas "estruturas formais legítimas e socialmente construídas, as quais garantem confiança" (Lane, 1998, p. 15); a confiança sistémica surge como resultado das "experiências afirmativas contínuas na utilização do sistema" e na certeza cognitiva de que "cada um acredita na suposição de que os outros acreditam" (Luhmann, 1979, citado por Lane, 1998, p. 16).

A confiança institucional tem sido objecto de análise pela corrente do novo institucionalismo sociológico. Uma autora muito referenciada na análise da confiança institucional é Zucker (1986, citada por Möllering, 2006). Para esta autora, "a confiança é o conjunto de expectativas partilhadas por todos aqueles que estão envolvidos num sistema de troca, incluindo as 'regras sociais amplas' e os 'processos activados legitimamente'. Isto significa que os actores que "partilham um conjunto de expectativas construídas a partir das regras sociais e dos processos de legitimação, podem confiar uns nos outros de forma a poderem manter e satisfazer essas expectativas" (2006, p. 358). Neste sentido, "a confiança de base institucional descreve um conjunto de expectativas partilhadas que derivam das estruturas sociais formais" (p. 360). Ou seja, as instituições, enquanto sistemas de regras e significados, geram expectativas comuns entre os actores sociais, e, deste modo, podem também gerar confiança entre esses



actores sociais. Essa confiança que pode acabar por se institucionalizar⁸⁵ “quando as expectativas partilhadas se tornam relativamente independentes no tempo e no espaço” (p. 360), sendo vista como uma forma de “atitude natural” que deriva das instituições enquanto fonte de confiança, dando ênfase às verdades axiomáticas (*taken-for-grantedness*) que estão implícitas a essas instituições.

Quando os actores envolvidos numa relação de troca partilham um conjunto de expectativas baseadas nas regras comuns e nos processos legítimos, acabam por confiar uns nos outros de forma a alcançarem e manterem essas expectativas. Deste modo, os actores apenas podem confiar naqueles com quem partilham um conjunto particular de expectativas, e, neste sentido, a confiança depende da capacidade natural dos actores em partilhar e confiar num “mundo em comum” (Möllering, 2006, p. 359).

Outro atributo da confiança institucional sublinhada pelo novo institucionalismo sociológico e que tem sido pouco explorada nos estudos sobre a confiança é a característica isomórfica. Com base nesta premissa, Möllering (2006, p. 360) considera que “as manifestações de confiança podem ser explicadas, em certa medida, pela sua institucionalização: o confiante **A** confia (ou desconfia) do confiado **B** porque, de certa forma, é natural e legítimo fazê-lo, e porque, de uma maneira geral, a maioria das pessoas o fariam”. Esta forma institucionalizada de confiança está em consonância com a ideia de que as estruturas formais de muitas organizações reflectem os mitos – enquanto verdades axiomáticas racionalizadas e prescrições impessoais – do seu ambiente institucional, mesmo sem ter a certeza de que se trate daquilo que é mais importante e necessário para a eficácia das suas actividades. “Transpondo este argumento das estruturas organizacionais formais para a confiança, levanta-se a questão se, de modo semelhante, as interações confiantes podem igualmente ser pouco mais do que uma representação dramática e cerimoniosa. Assim, poderá dar-se o caso de os actores não serem realmente confiáveis, e “esta percepção resultar do desdobramento da sequência de acção e, deste modo, serem percebidos como se o fossem” (pp. 360, 361).

Nesta decorrência, Möllering (2006) procede à transposição dos quatro tipos de isomorfismo (competitivo, coercivo, mimético e normativo) enunciados por DiMaggio &

⁸⁵ A institucionalização, para Zucker (1977, 1983 e 1987) pode ser vista como um processo de definição da realidade social ou como uma propriedade de um acto que pode ser visto como mais ou menos socialmente garantido (*taken-for-granted*). Neste sentido, Zucker enfatiza, por um lado, que a realidade objectiva ou os factos sociais podem persistir mesmo quando não se encontram internalizados, e, por outro lado, que o grau de institucionalização pode variar de baixo a elevado. Assim, os actos com um elevado grau de institucionalização são facilmente legitimados, enquanto os menos institucionalizados não são tomados como garantidos e não influenciarão com a mesma força os comportamentos dos actores (Möllering, 2006)



Powell (1983) no âmbito da confiança. Assim, “em termos de confiança, o isomorfismo competitivo poderá significar que em certos contextos os actores geralmente confiam uns nos outros porque esta prática poderá levar a um maior sucesso do que não confiar” (Möllering, 2006, p. 361). Já o isomorfismo coercivo aplicado à confiança é de base pouco durável no contexto da interacção social, podendo no entanto permanecer latente proporcionando alguma garantia estrutural (McKnight *et al.*, 1996, citados por Möllering 2006, p. 361). Por sua vez, a lógica do isomorfismo mimético aplicada à confiança, “levará aqueles actores que não sabem se é prudente depositar ou honrar confiança, a fazer aquilo que outros normalmente fariam na mesma situação” (2006, p. 361). Por fim, “a confiança como isomorfismo normativo poderá significar que os actores que tenham sido socializados para depositar ou honrar confiança em determinados tipos de situações, agirão em conformidade com esta expectativa, porque de outra forma poderiam ir contra a sua própria natureza ou contra a realidade objectiva da sociedade” (Zucker, 1986, citado por Möllering, 2006, p. 362). Esta perspectiva - pouco discutida - do isomorfismo aplicado à confiança, poderá, por exemplo, explicar as manifestações de confiança que não conseguem ser explicadas pela confiança racional e objectiva de tipo calculativo.

Quanto ao conceito confiança sistémica, este foi muito desenvolvido por alguns sociólogos como Luhmann (1979) e Giddens (1998). Para Luhmann (1979, p. 50) a confiança sistémica “assume que as bases do funcionamento do sistema assentam nas suas funções e não das pessoas”, razão pela qual a confiança no sistema constrói-se através de das ‘experiências afirmativas e contínuas com o sistema’, evoluindo e persistindo devido ao facto de ser impessoal, difusa e assentar na generalização e na indiferença. Esta noção de impessoalidade inerente à confiança nos sistemas sociais básicos é muito importante para “compreender a natureza distintiva das sociedades modernas e o contexto de mudança social através da qual as relações de confiança ocorrem, tanto dentro como entre as organizações” (Lane, 1998, p.16).

Por seu lado, Giddens (1998) fornece uma visão muito lúcida de como os actores sociais podem confiar nos sistemas. Para este autor, sendo a confiança uma propriedade relacional, a distinção entre confiança pessoal e confiança no sistema coloca o ‘objecto de confiança’ no centro da análise. Assim, os objectos de confiança pessoal, mesmo que se tratem da competência técnica ou da boa-vontade, são geralmente relativos aos agentes individuais, envolvendo *compromissos presenciais*⁸⁶; os objectos de confiança no sistema são os próprios sistemas sociais ou técnicos e estão relacionados com

⁸⁶ Os sistemas presenciais referem-se a “relações de confiança que são mantidas, ou expressas, nos contactos sociais estabelecidos em circunstâncias de co-presença” (Giddens, 1998, p. 55).



*compromissos não presenciais*⁸⁷ (1990, p. 55). Assim, a confiança nos sistemas abstractos depende essencialmente dos *compromissos não presenciais*, pois são estes que permitem a descontextualização dos sistemas sociais ou a “desinserção das relações sociais dos contextos locais de interacção e a sua reestruturação através de extensões indefinidas de espaço-tempo” (p. 15).

Contudo, a confiança nos sistemas abstractos tem a sua face visível nos ‘pontos de acesso’ que permitem a ligação entre os agentes comuns e os representantes dos sistemas abstractos. Sendo nestes ‘pontos de acesso’ que os agentes comuns experienciam os sistemas através da interacção com seus representantes ou peritos. Estes encontros entre os agentes comuns e os representantes dos sistemas abstractos são especialmente importantes nas sociedades modernas pois, apesar do verdadeiro receptáculo da confiança se encontrar no sistema abstracto e não nos indivíduos que o representam, os ‘pontos de acesso’ acabam por transformar-se em *compromissos presenciais* que poderão ou não contribuir para a confiança no sistema (Giddens, 1998, pp.58-61).

É nesta perspectiva que Sydow (1998, p. 46), no seu artigo de referência sobre a constituição da confiança interorganizacional, se refere ao papel dos *boundary spanners* no contexto redes interorganizacionais. Estes actores, actuando como representantes das organizações nos ‘pontos de acesso’, devem agir de acordo com as regras prevalentes de significação e legitimação do sistema, de forma a ir ao encontro das expectativas de cada parceiro da rede e, assim, inspirar-lhes confiança. Para construir relações de confiança entre as organizações, os *boundary spanners* têm de realizar muito trabalho face-a-face ao longo das fronteiras organizacionais. A sua capacidade de construir tais relações assenta, grandemente e recursivamente, nas relações de confiabilidade que forem capazes estabelecer e manter com os outros actores naquelas fronteiras. Deste modo, a confiança no sistema requer a existência de especialistas que facilitem a construção de experiencias afirmativas contínuas por parte das pessoas que utilizam o sistema (Lane, 1998, p. 16). Estes peritos, para além de representarem o sistema, acabam por contribuir constantemente para a sua confiabilidade (Sydow, 1998).

No entanto, Giddens (citado por Sydow, 1998) chama a atenção para o facto de a ‘fachada de confiança’ ser muitas vezes utilizada para mascarar o ‘poder’ e a retórica de colaboração ser utilizada para promover interesses estabelecidos através da

⁸⁷ Os compromissos não presenciais dizem respeito ao “desenvolvimento da fé nas garantias simbólicas ou nos sistemas perícias, os quais, no seu conjunto, se designam por sistemas abstractos” (Giddens, 1998, p. 55).



manipulação e da capitulação dos parceiros mais vulneráveis. Neste sentido, as organizações mais poderosas, em particular aquelas que tendem a assumir-se como organizações líder, encontram-se normalmente numa posição de confiados, enquanto as menos poderosas tendem a confiar menos nos parceiros com medo de serem vítimas de oportunismo. Assim, quanto mais poder tiverem as organizações, mais oportunidades elas têm para produzir confiança, em particular através dos *boundary spanners*. Mas, por outro lado, também mais possibilidades têm de exercer a dominação sobre os outros parceiros.

Se a confiança organizacional se produz e reproduz através das acções que se referem às estruturas (regras de significação, legitimação e dominação), a sua constituição está inevitavelmente vinculada às pessoas, através da acção dos representantes dos sistemas. Todavia a confiança não reside apenas nestes agentes mas, também, nos sistemas abstractos, técnicos e sociais. Neste sentido, em Giddens (1998), a confiança interorganizacional é constituída através da combinação de três fontes distintas de confiança: a confiança interpessoal, a confiança sistémica e a sua inter-relação nos processos de contextualização e descontextualização. Ou seja, a confiança nas redes interorganizacionais está, ao mesmo tempo, ligada e dissociada dos actores individuais. Nesta perspectiva, a conceptualização da confiança, no contexto das redes interorganizacionais, tem uma dupla vertente. Por um lado, a confiança constitui-se como resultado das interações ocorridas na estrutura, evitando assim uma conceptualização sub-socializada deste conceito, como é típico da teoria económica. Por outro lado, ao dar relevo ao papel dos actores individuais que actuam nos ‘pontos de acesso’ dos sistemas, acaba também por evitar uma concepção sobre-socializada da confiança, como é característica das teorias sociológicas.

Finalmente, a confiança de tipo impessoal subscreve a confiança interpessoal e, deste modo, pode consubstanciar-se ao mesmo tempo como fonte e objecto de confiança (Lane, 1998). A discussão em torno da fonte e do objecto de confiança não é uma discussão pacífica. Por exemplo, Sydow (1998), para evitar esta confusão, sugere que o termo ‘confiança baseada na instituição’ deve ser usado apenas em relação à fonte de confiança e o termo ‘sistema de confiança’ quando o objecto de confiança não é um indivíduo mas um sistema social, tal como uma organização. Contudo, tal como refere Möllering (2006), é evidente que sem confiança nos sistemas sociais, estes não poderão ser fonte da confiança para as organizações ou para outros actores. Ou seja, “quando as instituições servem como fonte de confiança entre os actores, elas tornam-se – por inerência – também objectos de confiança” (2006, p.360).



3.4.3 NÍVEL MACRO: CONFIANÇA SOCIETAL

Segundo Lane (1998, pp. 17-19), existe ainda uma instância superior de análise da confiança, em particular nos estudos organizacionais comparativos, que corresponde ao nível *macro* e que se refere à confiança societal. De acordo com a autora, Fukuyama (1996) é um dos principais teóricos que procedeu à análise sistemática deste conceito, cuja perspectiva assenta na “noção generalizada de confiança baseada no valor/norma, encarando a sociedade como uma comunidade culturalmente solidária” (Lane, 1998, p. 17).

Para Fukuyama (1996, p. 17-19), a confiança societal reflecte a influência da cultura e dos valores veiculados por uma sociedade no desenvolvimento da confiança e das normas relacionais associadas, e é definida como: “a expectativa que emerge de uma comunidade, em que os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas” (1996, p. 36). Tais normas poderão respeitar a questões de valor profundo, como a natureza de Deus ou da justiça, mas podem também referir-se a normas seculares, como os códigos deontológicos e os de etiqueta. Para este autor, a prevalência da confiança numa sociedade resulta na emergência de capital social – noção que vai recolher a Coleman (1990) – e cuja aquisição “requer a habituação às normas morais de uma dada comunidade e, nesse contexto, a assunção de virtudes como a lealdade, a honestidade e a interligação ao grupo (1996, p. 37).

Na perspectiva de Fukuyama (1996, p. 38) “a cultura condiciona todos os aspectos do comportamento humano, mesmo o comportamento económico”, razão pela qual as sociedades com uma elevada cultura de confiança apresentam laços associativos mais fortes entre os seus membros, sendo caracterizadas por uma maior prevalência de organizações dinâmicas e por “fortes instituições económicas”, menos dependentes do Estado e com maior capacidade de inovação. Em contraposição, as sociedades com menor grau de confiança tendem a controlar os seus trabalhadores através de um conjunto de normas burocráticas e encontram-se institucionalmente mais dependentes do Estado e duma visão organizacional de tipo hierárquico. Contudo, ao contrário da confiança institucional e sistémica, que podem ser intencionalmente produzidas (Zucker, 1986; Giddens, 1984), a confiança societal, na perspectiva de Fukuyama (1996), dificilmente se desenvolve sistematicamente, pelo que se torna muito difícil, se não impossível mudar uma sociedade de baixa confiança para uma de elevada confiança.

Convém no entanto alertar para que a adopção da noção de confiança societal aos estudos organizacionais não implica necessariamente uma visão assente no



determinismo cultural/estrutural e a negação das escolhas estratégicas da gestão. A opção pela utilização deste tipo de confiança deve antes ser meramente interpretada como uma variável sistémica e societal que, estando presente nas estruturas sociais, pode funcionar como facilitador ou constrangedor da produção de confiança aos níveis micro e *meso* (Lane, 1998).

3.5 A EVOLUÇÃO DAS DIFERENTES FORMAS DE CONFIANÇA AO LONGO DO TEMPO

Tomando a confiança como o conjunto das percepções de incerteza, vulnerabilidade e expectativa do confiante em relação ao confiado, sob condições de risco e interdependência⁸⁸, ela acaba por estar relacionada tanto com o contexto como com o tempo em que decorre a relação de interdependência (Rousseau *et al.*, 1998). Apesar de quer o risco quer a interdependência serem elementos necessários para que a confiança emerja, a natureza do risco e da confiança evoluem consoante os graus de interdependência. Isto significa que o grau de interdependência entre o confiante e o confiado altera a natureza da confiança (1998, p. 395). Assim, é de esperar que o tempo de incrustação social (interdependência e conhecimento mútuo) seja um factor importante na análise da confiança; e que a natureza da confiança seja diferente se as relações ocorrem no contexto de uma rede interorganizacional de carácter temporário ou numa rede interorganizacional de longo prazo. Neste sentido, Rousseau *et al.* (1998) consideram que consoante o tempo de interacção entre o confiante e o confiado a natureza da confiança é diferente e que, por isso, ao longo do tempo de interacção prevalecem diferentes tipos de confiança.

No início da interacção é de esperar que a natureza da confiança entre o confiante e o confiado assuma uma forma mais racional ou objectiva. Isto tendo em conta que, por um lado, os riscos associados à entrada numa nova relação, em que se desconhece o outro e quais as suas intenções; e, por outro lado, o nível de interdependência entre as partes que na fase inicial da interacção ainda é reduzido, mas que tende a aumentar com o evoluir da relação de troca (Rousseau *et al.*, 2008). Deste modo, nos primeiros tempos, a confiança assenta, fundamentalmente, nos tipos calculativo e cognitivo.

A confiança, no início dos relacionamentos, tende a assentar nas avaliações racionais que os actores sociais fazem sobre os custos e os benefícios que possam derivar de um determinado curso de acção e da relação de troca que comporta sempre

⁸⁸ Entende-se por interdependência a situação em que uma das partes não consegue preencher a sua função ou atingir os seus objectivos sem a acção da outra parte (McKnight *et al.*, 1998).



determinados riscos (Lane, 1998). Como já se teve oportunidade de fazer referência, esta forma de confiança baseada na escolha racional – muito comum na teoria da agência, nos custos de transacção económica e nas ciências sociais em geral – é a confiança de tipo calculativo, que assenta nas expectativas sobre os outros e nos cálculos de custo/benefício, face a possibilidade de ocorrência de oportunismo. De acordo com esta perspectiva, um actor racional só concede confiança se o seu cálculo sugerir que o ganho da confiança recíproca é maior que a ameaça de perda derivada da traição ou do oportunismo (Lane, 1998, pp. 4-6)). Já Lewicki & Bunker (1996) sugerem que este tipo de confiança assenta na existência de elementos dissuasores⁸⁹ e é suportada por sanções negativas. Contudo, como nos salientam Rousseau *et al.* (1998) a confiança baseada na dissuasão – proposta por Lewicki & Bunker – ao estar relacionada fundamentalmente com os mecanismos de controlo, não deve ser, neste sentido, considerada como uma forma de confiança.

A partir do momento em que as partes tomam consciência da sua interdependência de forma a alcançar objectivos comuns, entra também em jogo a confiança de tipo cognitivo (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995; McKnight *et al.*, 1998). Neste tipo de confiança, o confiante começa a formar crenças cognitivas sobre o confiado que se traduzem em valorações e expectativas sobre os seus atributos de confiabilidade, tais como a sua capacidade⁹⁰, integridade⁹¹, benevolência⁹² (Mayer *et al.*, 1996; McAllister, 1995; McKnight *et al.*, 1998; Schoorman *et al.*, 2007). Assim, se o confiante avalia o confiado como alguém que satisfaz as suas expectativas, é provável que venha a desenvolver maiores níveis de confiança que lhe permitirão envolver-se mais activamente no trabalho colaborativo (Chowdhury, 2005). Convém ainda referir que o elemento cognitivo da confiança se encontra presente em todas as formas de confiança. No entanto, a plataforma racional e experiencial a partir da qual é dado o salto

⁸⁹ Lewicki & Bunker (1996) referem-se à confiança com base na dissuasão como uma forma de confiança que assenta na ameaça e no medo de punição no caso de violação dos acordos estabelecidos. No entanto, concordamos com Rousseau *et al.* (1998) quando diz que a ameaça não deve ser considerada uma forma de estabelecer confiança mas, fundamentalmente, um mecanismo de controlo e, neste sentido, a confiança deve ser considerada um substituto do controlo e não um mecanismo de controlo em si.

⁹⁰ A capacidade refere-se ao conjunto de habilidades que levam o confiado a ser percebido como competente num domínio específico (Mayer *et al.*, 1995).

⁹¹ A integridade está relacionada com a adesão do confiado a um conjunto de princípios que levam o confiante a percebê-lo como alguém que irá cumprir os acordos conforme o prometido. Se esta forma de comportamento do confiado se prolongar ao longo do tempo então ele torna-se também previsível (Mayer *et al.*, 1995; Schoorman *et al.*, 2007).

⁹² A benevolência se refere à medida que o confiado é acreditado como alguém que quer fazer bem ao confiante, para além do proveito próprio (Mayer *et al.*, 1995; Schoorman *et al.*, 2007).



cognitivo varia consideravelmente de um tipo de confiança para outro (Lewis & Weigert, 1985, p. 970).

A confiança cognitiva está também associada à partilha de modos de pensamento e de expectativas comuns através das quais as partes se começam a conhecer melhor (McAllister, 1995). A esta interacção de partilha de conhecimentos, facilitadora da formação de crenças cognitivas, Lewicki & Bunker (1996) denominam de confiança baseada no conhecimento. É a partir deste momento que se começa a formar a crença cognitiva sobre a previsibilidade do confiado. Contudo, o atributo de previsibilidade⁹³ atribuído ao confiado tem sido considerado pela maioria dos académicos como associado a interacções relacionais mais frequentes e de longo-prazo (Lewicki & Bunker, 1996; Doney & Cannon, 1997).

Resumindo, durante a fase inicial da interacção os tipos de confiança mais comuns são o calculativo e cognitivo. Estes tipos de confiança emergem quando as expectativas do confiante são percebidas como satisfeitas porque o confiado agiu com base na benevolência e integridade⁹⁴ de forma a conseguir benefícios para ambas as partes envolvidas na transacção e que demonstrou as capacidades e habilidades necessárias para produzir esses benefícios comuns. Só com o decorrer do tempo e com o aumento da frequência das interacções e da interdependência entre as partes é que a confiança acaba por assentar mais nos tipos relacional e emocional (Lewis & Weigert, 1985; Lewicki & Bunker, 1996; McAllister, 1995; Rousseau *et al.*, 1998).

A confiança relacional funda-se na informação disponível ao confiante como resultado das interacções repetidas ao longo do tempo com o confiado (Rousseau *et al.*, 1998). Na confiança relacional a componente emocional acaba por ter um peso relativo importante na relação entre as partes, pois o relacionamento de longo prazo leva à formação de afeições baseadas na preocupação e no afecto interpessoal recíproco (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995, citado por Rousseau *et al.*, 1998, p. 399).

A confiança com base no afecto está assim envolvida em laços emocionais e na partilha de valores que levam à identificação entre as partes (Lewicky & Bunker, 1996). Este tipo de confiança, característico das fases avançadas de interacção, resulta de uma

⁹³ A previsibilidade deriva da consistência comportamental do confiado em cumprir as suas promessas ao longo do tempo (Lewicki & Bunker, 1996).

⁹⁴ Schoorman *et al.* (2007, p. 346) observam que “em relacionamentos de curta-duração a integridade e a benevolência tendem a ser dois conceitos bastante relacionados”. Contudo, com quando as partes têm relacionamentos mais prolongados no tempo, estes conceitos tendem a estar associados a diferentes factores pelo que devem ser avaliadas como variáveis que contribuem de forma diferenciada para o desenvolvimento da confiança.



forte incrustação relacional e interdependência ao longo do tempo que induz à abertura emocional e intimidade social necessárias para que as partes comecem a identificar-se em termos de valores e quadros de referência comuns. Esta identificação entre as partes facilita o ‘salto de fé’ necessário para a confiança (Möllering, 2006).

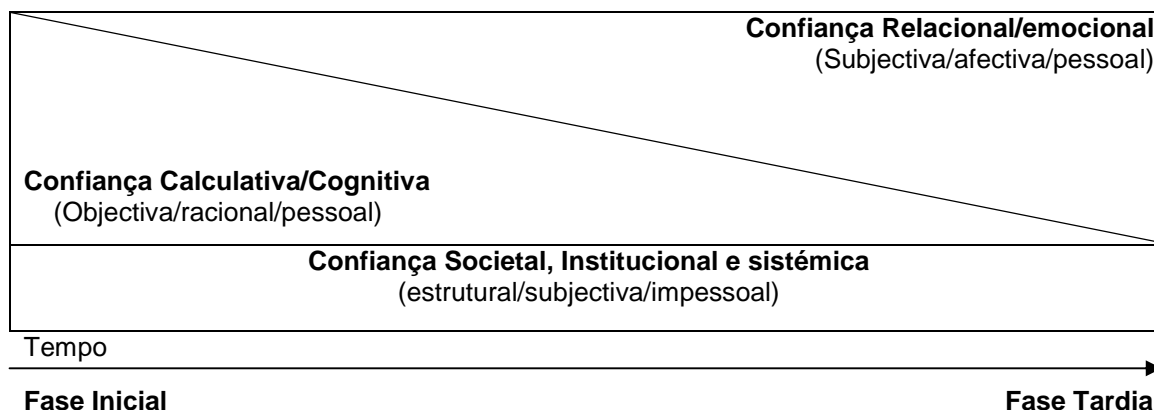
Contudo, verifica-se que ao longo de todo o espectro temporal da relação, tanto a confiança a nível *meso* (institucional e sistémica) como a nível *macro* (societal) estão presentes (Rousseau *et al.*, 1998). Tratando-se de tipos de confiança inerentes à estrutura – razão pela qual são de tipo subjectivo e impessoal –, acabam por influenciar os relacionamentos interpessoais quer na formação da confiança calculativa/cognitiva, quer da confiança relacional/emocional (Rousseau *et al.*, 1998). Os relacionamentos interpessoais encontram-se assim incrustados nas estruturas impessoais e nos seus valores, nas normas, nas regras, nas salvaguardas (regulamentações, garantias e contractos) e noutros mecanismos institucionais – como os processos legitimados e o isomorfismo institucional – que reduzem a incerteza e asseguram a existência de sentimentos de segurança em relação ao futuro, acabando por se constituir em referenciais de acção entre as partes envolvidas ao longo de todo o processo de constituição da confiança (Lewis & Weigert, 1985; Zucker, 1986).

Para Bachmann & Inkpen (2007, p. 9), “as instituições são importantes factores de criação de confiança mesmo quando existe um fraco ou mesmo inexistente conhecimento prévio entre as partes”. No início dos relacionamentos interorganizacionais a informação disponível pode ser vaga, imprecisa e incompleta. Nesta situação, podem ser accionados diversos mecanismos de controlo institucional, tais como: regulamentos, contratos, regras e outros que podem compensar essa falta de informação e servirem de salvaguardas institucionais que acabam por facilitar a constituição da confiança necessária à relação de troca. Assim, quando existe uma forte confiança de base institucional a confiança pode constituir-se mais rapidamente e o risco acaba por ser mitigado pelas salvaguardas sustentadas colectivamente. Resumindo, a confiança institucional está presente em todas as fases dos relacionamentos interorganizacionais, mas acaba por ter um importante papel na fase de formação deste tipo de relacionamentos.

Na figura 5, apresenta-se um esquiço sobre a evolução dos tipos de confiança mais frequentes ao longo do tempo, de acordo com o que ficou acima descrito.



Figura 5 – Evolução dos tipos de confiança a longo do tempo



Fonte: Adaptado pelo autor de Rousseau *et al.*, 1998

3.6 A CONFIANÇA NO CONTEXTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE CARÁCTER TEMPORÁRIO

As redes interorganizacionais de carácter temporário apresentam características específicas – as quais já foram analisadas noutra parte desta revisão bibliográfica – que condicionam a constituição da confiança neste tipo de sistemas. Por um lado, a sua limitação temporal leva a que as partes envolvidas não tenham o tempo suficiente para desenvolverem grandes conteúdos cognitivos e emocionais no âmbito da relação, pelo que “quem confia tem que importar quadros de referência cognitivos de outras experiencias e contextos de confiança anteriores” (Lambrechts *et al.*, 2009, p. 11). Por outro lado, sendo os sistemas temporários caracterizados pela necessidade de desempenhar acções específicas num curto prazo de tempo, as expectativas dos actores envolvidos no trabalho em rede neste tipo de sistemas centram-se, fundamentalmente, em torno dos papéis e das competências necessárias para levar a cabo os projectos para os quais as redes interorganizacionais foram criadas, em vez das características de personalidade dos actores que desempenham esses papéis (Lundin e Söderholm, 1995; Meyerson *et al.*, 1996). Espera-se, assim, que cada profissional tenha as competências necessárias para assumir as responsabilidades que lhes são atribuídas no contexto do trabalho em rede, sendo esta expectativa em relação ao desempenho dos papéis uma importante base da confiança que se vem a estabelecer entre os actores sociais, em particular nas situações em que não existe experiência anterior de trabalho entre eles. Ou seja, a confiança baseada nos papéis decorre da expectativa relacionada com desempenho efectivo desses papéis e das competências técnicas a eles associados, tornando-se esta expectativa um importante elemento de constituição da confiança entre os actores sociais no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário



(Barber, 1983, citado por Möllering, 2006, p. 361). Ainda assim, os participantes envolvidos no trabalho em rede estão continuamente a avaliar a validade e a legitimidade desta forma de constituição da confiança (Lambrechts *et al.*, 2009, p. 11).

Na revisão da literatura sobre a confiança no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário, verifica-se que estes arranjos organizacionais surgem associados, principalmente, a três tipos de confiança: a confiança rápida (Meyerson *et al.*, 1996; Lambrechts *et al.*, 2009; Bachmann & Inkpen, 2007; Adler, 2005; Jones, C. & Lichtenstein, 2008; Wehmeyer & Riemer, 2007), a confiança institucional (Lambrechts *et al.*, 2009; Möllering, 2006; Bachmann & Inkpen, 2007; Jones, C. & Lichtenstein, 2008; Grabher, 2002) e a confiança sistémica (Manning, 2007; Möllering, 2006; Wehmeyer & Riemer, 2007;).

Meyerson *et al.* (1996) introduziram o conceito de confiança rápida (*swift trust*) para caracterizar uma forma específica de confiança impessoal adaptada aos sistemas temporários. Enquanto a maior parte das abordagens teóricas conceptualizam a confiança como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, a conceptualização da confiança rápida assenta, fundamentalmente, nas propriedades da confiança desenvolvidas nos sistemas temporários, onde os actores sociais neles envolvidos, para além de nunca terem trabalhado juntos e apresentarem uma grande diversidade de conhecimentos e competências, estão comprometidos apenas durante o período de tempo necessário à execução do projecto.

Na maior parte dos casos, os actores sociais em contexto de sistemas temporários, para além de desempenharem tarefas com elevado grau de complexidade durante um período de tempo limitado, desenvolvem as actividades fora das estruturas organizacionais formais, executando tarefas complexas não-rotineiras e interdependentes, sem os habituais mecanismos formais de controlo hierárquico. Pelo que, deste modo, se encontram mais expostos ao risco. Para Meyerson *et al.* (1996, p. 166), o trabalho desenvolvido no contexto dos sistemas temporários é arriscado, pois a interdependência entre os agentes sociais – que à partida são estranhos, desconhecendo o grau de competência entre eles e as suas intenções – vão ter que lidar com questões ligadas à vulnerabilidade e ao risco. Tendo em consideração a relevância que o risco assume nos sistemas temporários, Meyerson *et al.* (1996, p. 167) introduziram o conceito de confiança rápida para caracterizar a forma de confiança particular que se encontra nos sistemas temporários e que consiste numa “forma específica de percepção colectiva”⁹⁵

⁹⁵ Esta percepção colectiva tem sido descrita muitas vezes como a base da confiança interorganizacional (Zaher *et al.*, 1998) que justifica teoricamente o facto de as organizações poderem



capaz de gerir as situações associadas ao risco, à vulnerabilidade, à incerteza e às expectativas”.

Nos sistemas temporários, confiar ou ser digno de confiança significa que os actores sociais têm de actuar e avançar em frente ‘através da confiança’ em vez de aguardarem até que o tempo lhes mostre quem pode ser confiável. Ou seja, a confiança tem que ser presumível. Neste sentido, Möllering (2006) considera que a formação da confiança rápida envolve a vontade de suspender a dúvida e importar a confiança para uma dada situação, em vez de a criar. A suspensão da dúvida é um elemento inerente a qualquer tipo de confiança, mas assume uma importância acrescida em relação à confiança rápida. A pressão temporal inerente aos sistemas temporários não permite o desenvolvimento da confiança construída pelo relacionamento de longo-prazo, pelo que a informação disponível para a formação de conteúdos cognitivos está muito dependente do desenvolvimento de expectativas de confiança importadas de outras experiências que lhes são familiares (Meyerson *et al.*, 1996). Em particular, de elementos cognitivos relacionados com as regras amplamente definidas e os processos legitimados (Zucker, 1985).

Nesta decorrência, confiança institucional pode facilitar a formação da confiança nas fases iniciais dos relacionamentos e o estabelecimento da confiança rápida no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário (Bachmann & Inkpen, 2007). Jones & Lichtenstein (2008, p. 249-250) vêem a confiança rápida como um tipo de confiança que só é possível de ser estabelecida porque a incerteza transaccional foi reduzida através da compreensibilidade partilhada que permite a clarificação de papéis, comportamentos e conhecimentos necessários a uma coordenação efectiva das redes interorganizacionais. Esta compreensibilidade partilhada pelos actores que participam na rede deriva não só das experiências anteriores em contextos semelhantes aos que acabam de ingressar, mas também da sua incrustação estrutural e social que facilitam a compreensão e conhecimento de como se irão processar as interacções entre os actores organizacionais participantes na rede. Este conjunto de mecanismos de incrustação temporal e social fornece uma compreensão partilhada do ritmo, do processo e das potenciais interacções nas redes de carácter temporário.

assumir o papel de confiantes. Entende-se assim que possa existir uma percepção ou crença colectiva mantida pelos membros das organizações em relação a outra organização que é o objecto de confiança. Zaher *et al.* (1998, p. 142) definem confiança interorganizacional como “o grau de confiança colocado numa organização parceira pelos membros de outras organizações. Além disso, estes autores também reconhecem que o objecto de confiança pode ser uma pessoa (*boundary spanner*) de outra organização, continuando, no entanto, a referirem-se à confiança interorganizacional.



Tendo em consideração que a interdependência e a colaboração são elementos centrais no desenvolvimento dos projectos temporários, a confiança poderá não assentar tanto na atracção interpessoal, mas antes reflectir a noção de Zucker (1986) de confiança institucionalizada. Assim, dada à importância da confiança institucional para o desenvolvimento das actividades colaborativas interdependentes, pode-se questionar se a confiança é de facto rápida ou se a sua rapidez não resulta da incrustação dos mecanismos institucionais que os participantes transportam de uma experiência de trabalho em rede para a outra (Jones & Lichtenstein 2008, p. 250). Nesta decorrência, Bakker (2010, p. 11) considera também que a “confiança rápida assemelha-se menos à atracção interpessoal do que à confiança institucional resultante das experiências anteriores e da incrustação social dos actores sociais”.

Por seu lado, Grabher (2002, p. 210) considera que a confiança nos sistemas temporários emerge, por um lado, a um nível mais geral, de uma variedade de mecanismos institucionais, tais como: as convenções, as normas e as regras; e, por outro lado, a um nível mais conceptual, do desempenho dos papéis (mais do que das personalidades). Uma função similar à dos papéis poderá ser desempenhada pelas formas organizacionais (i.e. confiar na forma do projecto enquanto tal) e pela cultura organizacional (i.e. confiar porque a cultura organizacional assim o recomenda), as quais configuram as expectativas com base num corpo mais ou menos estável de princípios e práticas.

Os papéis de coordenação têm sido estudados na literatura das redes interorganizacionais de carácter temporário como objectos de confiança (Wehmeyer & Riemer, 2007). Como também já se fez referência, os papéis de coordenação podem facilitar o desenvolvimento da cooperação e do trabalho em rede ao diminuírem a incerteza ambiental ou ao facilitarem a formação da confiança entre as partes envolvidas na rede – contribuindo assim para o sucesso das redes interorganizacionais.

A confiança nos papéis, característica nas redes interorganizacionais de carácter temporário, é de natureza híbrida. Assim, sendo estes papéis de coordenação desempenhados por indivíduos, a formação de confiança assenta em duas perspectivas (i.e. fontes de confiança): por um lado, a confiança nos papéis de coordenação pode assentar nas habilidades individuais, traduzidas pelas competências inerentes aos indivíduos que desempenham estes papéis; por outro lado, a confiança pode ser baseada nos próprios papéis, como forma despersonalizada de confiança. Contudo, sem a dimensão interpessoal a confiança nos papéis de coordenação seria apenas um tipo de confiança baseada na instituição, pois a funcionalidade de cada papel e a sua instalação



seria apenas percebido como confiável se fosse assegurada por uma instituição de confiança (Wehmeyer & Riemer, 2007).

A confiança interpessoal que decorre do contexto organizacional é diferente da confiança interpessoal que decorre das relações pessoais no dia-a-dia. Isto deve-se ao facto de, nas relações interpessoais em contexto laboral, os actores não se representarem a si próprios mas, em vez disso, representarem as suas organizações, expondo-as a potenciais perdas ou ganhos - facto que leva os actores sociais a procurarem agir com base nas salvaguardas institucionais. Assim, a confiança nos papéis de coordenação, para além de reflectir-se na qualidade das relações entre os actores individuais que trocam informação nas fronteiras interorganizacionais, acabam também por influenciar a confiança entre as organizações que compõem a rede (Zaheer *et al.*, 1998).

A implementação dos papéis de coordenação da rede é um importante factor de sucesso das redes interorganizacionais (Wehmeyer & Riemer, 2007). Estes coordenadores de rede, enquanto *boundary spanners*, são considerados como catalisadores da formação de confiança interorganizacional e dos processos de cooperação entre as organizações que compõem a rede (Curral & Judge, 1995). No contexto das redes interorganizacionais temporárias, onde não existe tempo para o desenvolvimento de relações intensas de longo prazo, a confiança nestes coordenadores de rede assenta fundamentalmente nas competências e habilidades em relação ao papel que desempenham.

Na confiança sistémica desenvolvida por Giddens (1998), os “pontos de acesso” aos sistemas – que se encontram nas fronteiras interorganizacionais – são elementos muito importantes para o desenvolvimento da confiança. Assim, os indivíduos que assumem os papéis de coordenação da rede representam “pontos de acesso” nos contactos interorganizacionais onde a confiança acaba por ser construída e desenvolvida. Ao se considerar os papéis de coordenação como “pontos de acesso”, no contexto das redes interorganizacionais, está-se a proceder ao enquadramento da confiança ao nível dos sistemas abstractos e dos seus representantes individuais. Deste modo, os papéis de coordenação, como “pontos de acesso” nas redes interorganizacionais, “acabam por contribuir para a formação da confiança nas redes ao representarem âncoras personificadas que permitem a avaliações de confiabilidade e integridade por parte dos confiantes” (Wehmeyer & Riemer, 2007, p. 116 e 117).



3.7 O PAPEL MEDIADOR DA CONFIANÇA INTERPESSOAL

Como já se fez referência ao longo desta revisão de literatura, os estudos sobre a confiança no contexto da cooperação interorganizacional encontram-se, na maior parte das vezes, separados em duas correntes de pesquisa (Rousseau *et al.*, 1998). Uma dessas correntes tende a tratar a confiança como uma variável dependente e, como tal, tem como principal objectivo identificar os seus antecedentes de cariz institucional, organizacional e individual (Perrone *et al.*, 2003). A outra corrente debruça-se sobre os consequentes da confiança – em particular nos seus efeitos na efectividade do trabalho em rede –, tratando a confiança como uma variável independente (Zaher *et al.*, 1998). Contudo, mesmo os estudos que se debruçam sobre o papel moderador e mediador da confiança no contexto das relações interorganizacionais, com base na aplicação de modelos de equações estruturais, as hipóteses sobre os precursores e os resultados da confiança são ponderados de forma independente (Morgan & Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997; Brulhart, 2002; Lui *et al.*, 2006; Bstieler, 2006; e outros).

A abordagem à confiança enquanto variável mediadora tem sido utilizada, fundamentalmente, nos estudos provenientes da psicologia social, incidindo sobretudo na perspectiva do *marketing* organizacional (Morgan & Hunt, 1994; Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994). No entanto, a opção em tratar a confiança interpessoal enquanto variável mediadora tem vindo a ganhar relevo na teoria organizacional e da gestão como importante contributo para a compreensão dos determinantes do processo colaborativo e do sucesso das redes interorganizacionais (Aulakh *et al.*, 1996; Brulhart, 2002; Lui *et al.*, 2006; Bstieler, 2006).

Uma grande parte dos estudos sobre o papel mediador da confiança, quer nos estudos organizacionais quer interorganizacionais, tem como referência o modelo de variável mediadora proposto por Morgan & Hunt (1994), que se fundamenta na construção de um modelo compreensivo dos antecedentes e dos consequentes da confiança. No modelo apresentado por Morgan & Hunt (1994), a confiança surge como variável mediadora entre a partilha de valores, a comunicação e os comportamentos oportunistas, e o sucesso das relações comerciais. Para estes autores a confiança é a percepção de “confiabilidade na integridade e honestidade demonstrada no relacionamento com os parceiros” (1994, p. 23), consistindo numa espécie de expectativa generalizável sobre a palavra dada. A confiança surge também como variável que afecta positivamente a cooperação, o empenhamento e a diminuição da incerteza nos relacionamentos. Habitualmente, o empenhamento está associado à confiança, pelo que à medida que aumenta a confiança também aumentam a disponibilidade para correr



riscos e o empenho para colaborar (Inkpen & Curral, 2004). O empenhamento, na perspectiva de Hunt & Morgan (1994), também pode ser visto como uma variável mediadora para a cooperação no contexto das redes interorganizacionais, e é definido como “a disposição organizacional para aceitar os objectivos e valores da rede e a vontade de cooperar e de se envolver nas actividades com os outros para alcançar esses objectivos” (p. 23). No entanto, o empenhamento em relação ao alcance dos objectivos organizacionais, ou da rede, é consequência, fundamentalmente, da confiança interpessoal desenvolvida em particular nos líderes (Morgan & Hunt, 1994; Garbarino & Jonhson, 1999).

Durante a última década registou-se um aumento significativo dos estudos sobre o papel mediador da confiança em contexto organizacional (Özilmaz, 2010, pp. 2 e 3). Estes estudos têm revelado que a confiança interpessoal age como um mecanismo transformador entre os antecedentes e os consequentes das relações em contexto organizacional. Wong *et al.* (2005, citado por Özilmaz, 2010, p. 14), por exemplo, demonstraram que a confiança dos colaboradores nos seus supervisores é uma variável mediadora entre a percepção de justiça interaccional e a lealdade para com o supervisor, afectando esta a *performance* dos colaboradores.

Mais recentemente, seguindo esta linha de investigação, Yang *et al.* (2009, citado por Özilmaz, 2010, p. 16), revelaram o papel mediador da confiança cognitiva na relação entre a percepção de justiça de procedimentos dos supervisores e a *performance* e satisfação dos colaboradores. Também a confiança nos papéis de gestão tem sido objecto de investigação enquanto variável mediadora entre as características organizacionais e o envolvimento e comprometimento dos subordinados. Por exemplo, Whitener (2001, citado por Özilmaz, 2010, p. 17) demonstrou que a confiança na gestão é em parte mediadora da relação entre a percepção de suporte organizacional e o empenhamento dos subordinados, ou seja, que a percepção de suporte organizacional, para além do efeito directo no empenhamento dos subordinados, tem um efeito indirecto através da confiança na gestão. Colquitt *et al.* (2007, citado por Özilmaz, 2010, pp. 17 e 18), na decorrência dos trabalhos desenvolvidos por Mayer *et al.* (1995) confirmaram que a confiança nos papéis de gestão tem um impacto significativo na mediação entre os antecedentes de confiança (habilidades, benevolência e integridade) e os seus consequentes (empenhamento, *performance* e satisfação).

Por fim, também a confiança organizacional tem sido identificada na literatura como variável mediadora entre a justiça interaccional e a satisfação com o trabalho, as

intenções de afastamento e o empenhamento organizacional (Ayree *et al.*, 2002; citado por Özilmaz, 2010), e entre o contrato psicológico e a relação supervisor/subordinado com os níveis de satisfação com o trabalho (Silva *et al.*, 2010).

Também no contexto interorganizacional, a partir do estudo seminal de Morgan & Hunt (1994), têm proliferado os estudos sobre o papel mediador da confiança interpessoal e interorganizacional. Donada & Nogatchewky (2007) procederam a uma revisão de literatura sobre as pesquisas que procuram avaliar os antecedentes e os consequentes da confiança no contexto das relações interorganizacionais. Com base nesta revisão, procurou-se identificar aqueles estudos que centram a sua atenção no papel da confiança enquanto variável mediadora entre os precursores e os resultados do trabalho em rede (Tabela 3).

Tabela 3 – Estudos de referência que abordam a confiança enquanto variável mediadora

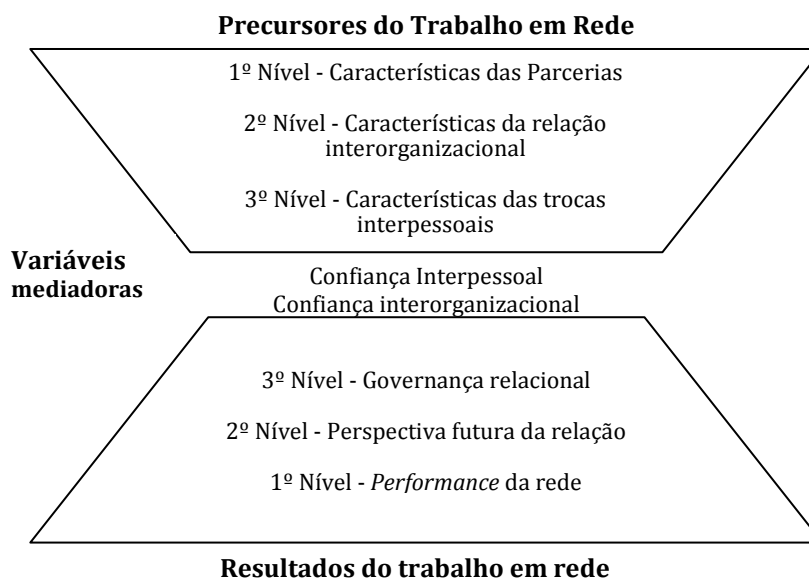
Autor	Precursos	Resultados	Variável Mediadora
Selnes (1998)	Satisfação com a troca (+); <i>expertise</i> (+); comunicação (+)	Extensão da cooperação (+)	Confiança interpessoal
Gao <i>et al.</i> (2005)	Predisposição para confiar (+); Dependência de recursos (+); envolvimento na parceria (+)	Incerteza (-)	
Medlin <i>et al.</i> (2005)	Envolvimento (+)	<i>Performance</i> (+)	
Brulhard (2002)	Envolvimento (+); equidade (+)	Sucesso da parceria (+)	
Chu & Fang (2006)	Reputação (+); conflito (-); satisfação com a troca (+)	Envolvimento (+)	Confiança interorganizacional
Doney & Cannon (1997)	Reputação (+); <i>expertise</i> (+); orientação para o mercado (+); n.º de parceiros (+/-)	Continuidade da relação (+)	
Bharadwaj & Matsuno (2006)	<i>Performance</i> (+)	Custos de transacção (-)	
Wiertz <i>et al.</i> (2004)	<i>Performance</i> (+)	Cooperação (+)	
Morgan & Hunt	Partilha de valores (+); oportunismo (-); comunicação (+)	Envolvimento (-); incerteza (-); cooperação (+); resolução de conflitos (+)	Confiança interpessoal e interorganizacional
Lui <i>et al.</i> (2006)	Reputação (+); similaridade interorganizacional (+); investimentos específicos (+)	Estratégia coerciva (-)	
Lee & Dawes (2004)	Reputação (+); <i>expertise</i> (+);	Continuidade da relação (+)	
Ganesan (1994)	Reputação (+); Satisfação com as interacções passadas (+); investimentos específicos (+)	Continuidade da relação (+)	
Guibert (1999)	Satisfação com as interacções passadas (+); partilha de valores (+); oportunismo (-); comunicação (+)	Envolvimento (+)	
MacMillan <i>et al.</i> (2005)	Partilha de valores (+); oportunismo (-); comunicação (+)	Envolvimento (+); <i>performance</i> (+)	
Aulakh <i>et al.</i> (1996)	Troca relacional (+); Partilha de informação (+); continuidade esperada nas trocas (+); flexibilidade das trocas (+)		

Fonte: Adaptado de Donada & Nogatchewky (2007)

Donada & Nogatchewky (2007) distinguem ainda os precursores e os resultados do trabalho em rede por níveis de análise, de acordo com a representação da Figura 6.



Figura 6 – Representação dos precursores e resultados do trabalho em rede mediados pela confiança interpessoal e interorganizacional



Fonte: Adaptado de Donada & Nogatchewky (2007)

Assim, os precursores dos resultados do trabalho em rede encontram-se divididos em três níveis: o nível relacionado com as características intrínsecas das parcerias (reputação, *expertise*, *performance*, orientação para o mercado, número de parceiros envolvidos, envolvimento da parceria); o nível relacionado com as características das relações entre os actores organizacionais (interdependência, duração da relação, satisfação com as interacções passadas, partilha de valores); e o nível relacionado com as características das relações interpessoais (comportamentos cooperativos, oportunismo, conflito), com a qualidade das interacções (comunicação, frequência de contactos) e com as afinidades entre os indivíduos (simpatia, similitude, satisfação com a troca).

Simetricamente, os resultados do trabalho em rede também são também avaliados a três níveis: o primeiro nível refere-se à *performance* da relação para os parceiros (sucesso da parceria, *performance*, custos de transacção, incerteza); o segundo nível diz respeito à perspectiva de futuro da relação (compromisso, continuidade, extensão da cooperação); e o terceiro nível relaciona-se com a governança relacional (cooperação, resolução de conflitos, coerção e mecanismos de controlo).

Entre os precursores que reflectem as características intrínsecas das parcerias, os efeitos da competência e da reputação têm sido os mais estudados (Donada & Nogatchewky, 2007). Tendo em consideração o que as diferentes abordagens teóricas referem sobre o impacto da competência e da reputação das organizações-membro na



promoção do relacionamento interorganizacional, não é de estranhar o efeito positivo que estes factores têm sobre a confiança.

Do conjunto de factores relacionados com as características da relação entre as organizações-membro, precursores dos resultados do sucesso do trabalho em rede, o mais estudado tem sido a similaridade entre as organizações que compõem a rede, em particular, a similaridade relacionada com a partilha de valores organizacionais (Donada & Nogatchewky, 2007). Aliás esta tendência decorre da proposta original de Morgan & Hunt (1994), a qual dá relevo ao papel mediador da confiança entre a partilha de valores organizacionais e o empenhamento e o sucesso das redes (Järvensivu, 2007).

Dos precursores relacionados com as características das trocas interpessoais, Donada & Nogatchewky (2007) distinguem entre (i) os comportamentos disfuncionais (comportamentos oportunistas e conflituais), que têm efeito negativo nos resultados do trabalho em rede; (ii) os comportamentos relacionais (comunicação e partilha de informação) que têm efeito positivo nos resultados do trabalho em rede; e (iii) as experiências afectivas entre os indivíduos envolvidos nas trocas relacionais (simpatia e proximidade cultural). Destas características, as mais estudadas são aquelas que ligam os comportamentos relacionais ao desenvolvimento da confiança e aos resultados positivos do trabalho em rede.

A abordagem à importância da variável confiança enquanto variável mediadora entre os comportamentos relacionais e o sucesso do trabalho em parceria foi uma das dimensões mais valorizadas pelo modelo de Morgan & Hunt (1994) e serviu de fundamento à maior parte dos trabalhos que se aproximam da abordagem relacional das redes interorganizacionais (Aulakh *et al.*, 1996; Brulhart, 2002; Chu et Fang, 2006 ; Doney et Cannon, 1997 ; Guibert, 1999 ; MacMillan *et al.*, 2005 ; Medlin *et al.*, 2005; Selnes, 1998).

Já quanto aos resultados do trabalho em rede, consequência quer dos preditores quer da variável mediadora confiança, os mais avaliados têm sido a *performance* e o empenhamento, enquanto variáveis dependentes relacionadas com o sucesso da rede. Também aqui a tendência da investigação tem ido ao encontro dos trabalhos desenvolvidos por Morgan & Hunt (1994).

Pode assim concluir-se da importância da confiança enquanto variável mediadora da relação entre os precursores e os resultados do trabalho em rede, pois, o sucesso da rede, para além de ter como antecedentes diversos factores relacionados com as características das redes, dos relacionamentos entre as organizações-membro e o



indivíduos envolvidos nas relações interorganizacionais, depende da forma como a variável mediadora confiança interfere nesses factores preditores.

No entanto, na revisão de literatura efectuada sobre a confiança interpessoal enquanto variável mediadora não se encontraram estudos que avaliem o papel da confiança interpessoal enquanto variável mediadora no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário. De facto, sendo a confiança desenvolvida nos sistemas temporais características significativamente diferentes da confiança estabelecida em sistemas de longo prazo, quer a nível dos antecedentes quer a nível dos consequentes da confiança, será de esperar resultados diferentes.

Por outro lado, identifica-se algumas lacunas relativamente à importância da variável legitimidade, quer enquanto precursor da eficácia trabalho em rede quer enquanto resultado de sucesso desse trabalho, no contexto das redes temporárias. Como já se fez referência anteriormente na exposição sobre a avaliação da efectividade da rede (Dawes, 2008), a variável legitimidade surge como uma importante dimensão do sucesso do trabalho em rede, pelo que este antecedente do sucesso da rede deverá merecer maior atenção em investigações futuras, tendo como referencia o papel da confiança enquanto variável mediadora do processo em rede interorganizacional.





CAPÍTULO 4. *Modelo de Análise e Conceptualização das variáveis*

Neste capítulo apresenta-se o modelo de análise proposto para esta investigação e as hipóteses a testar. As questões de partida e os objectivos introduzidos do capítulo 1 e a revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2, servem de base para a conceptualização das variáveis em estudo, a proposta do modelo de análise e a construção das hipóteses de trabalho.

4.1 CONCEPTUALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Chegou o momento de conceptualizar as variáveis que vão ser utilizadas nesta investigação. Inicia-se este processo por definir as variáveis dependentes que se traduzem, por um lado, pelo grau de participação dos actores organizacionais nas actividades desenvolvidas ao longo do planeamento e realização do roteiro de saúde e, por outro lado, pela percepção que os representantes das organizações-membro têm sobre o sucesso da rede. De seguida define-se a “confiança no coordenador da rede”, enquanto variável mediadora entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes em estudo. E, por fim, definem-se as variáveis independentes a nível sistémico (confiança sistémica), nível institucional/organizacional (legitimidade organizacional para aderir à rede e a percepção de riscos/benefícios de adesão à rede) e interpessoal (habilidades de coordenação da rede), as quais se irão colocar em evidência quer como precursoras das variáveis dependentes em estudo, quer como influenciadoras da formação de confiança no coordenador da rede (variável mediadora).

Antes de se prosseguir com a conceptualização das variáveis, importa desde já definir o conceito de rede utilizado neste estudo, com base nas características da parceria formada para levar a cabo o *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*. Assim, o roteiro de saúde é uma parceria temporária para a promoção da saúde em contexto comunitário, constituída por vários actores organizacionais provenientes de diversos sectores da sociedade, que voluntariamente aceitam fazer parte de uma rede interorganizacional de carácter temporário, sob a coordenação de uma organização líder, onde através da partilha de ideias, experiências, competências e recursos de modo a atingir os objectivos da rede. Consequentemente, o trabalho em rede consiste no conjunto de actividades desenvolvidas ao longo de todo o processo de planeamento, organização e execução do roteiro de saúde, que resultam da cooperação entre os parceiros da rede.



4.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES

No presente estudo as variáveis dependentes são:

i. Sucesso da rede

Apesar de o sucesso da rede ser objecto de estudo em diferentes perspectivas teóricas, importa, em particular, explorar a perspectiva social construtivista que permite ao investigador avaliar a forma como os representantes organizacionais envolvidos no trabalho em rede percebem o sucesso da rede a nível da sua estrutura, *performance* e relacional (Dawes, 2008).

Adopta-se assim uma linha de análise de avaliação do sucesso da rede a três níveis:

Num primeiro nível procura-se avaliar a forma como os representantes organizacionais se sentem satisfeitos com a composição intersectorial da estrutura da rede. Os estudos sobre as parcerias para a promoção da saúde têm dado relevo à importância da representação intersectorial na composição da rede como forma de tornar os programas de saúde mais efectivos (O'Neil, 1997; Hays *et al.*, 2000; Rogers *et al.*, 1993), pois permitem combinar perspectivas, conhecimentos e experiências de diferentes sectores da sociedade na abordagem aos problemas sociais complexos (Weiss *et al.*, 2002; Roussos & Fawcett, 2000). Contudo, nem sempre a composição intersectorial das parcerias é entendida como uma mais-valia para o desenvolvimento do trabalho em rede. Por um lado, a integração de sectores da sociedade menos relacionados com o sector da saúde pode ser percebida como um elemento perturbador à consecução dos objectivos da parceria e, por outro lado, os próprios actores organizacionais provenientes de sectores sociais não directamente relacionados com a saúde podem não se sentir competentes para integrar parcerias cujo objectivo se centra na saúde (Roussos & Fawcett, 2000). Neste sentido, a avaliação da satisfação sobre a representação sectorial dos parceiros na rede constituirá, na perspectiva adoptada, um indicador útil sobre a percepção da adequabilidade sectorial da composição da estrutura da rede e, consequentemente, do sucesso da rede.

Num segundo nível avalia-se o sucesso da rede quanto à sua *performance* no alcance dos objectivos da rede. O debate sobre a avaliação da *performance* com base nos objectivos da rede tem sido intenso, em particular porque não existe consenso sobre se esses objectivos devem ser avaliados sob o ponto de vista da gestão da rede ou sob a perspectiva dos actores organizacionais (Provan *et al.*, 2007). Contudo, não deixa de ser consensual que uma parceria tem sucesso a partir do momento em que os actores



organizacionais e os seus representantes percebem que os objectivos propostos foram alcançados. Como tal, na avaliação da *performance*, enquanto componente do sucesso da rede, foi considerada a percepção dos representantes organizacionais quanto ao alcance dos objectivos propostos pelo projecto do *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*.

Por fim, num terceiro nível, o sucesso da rede foi avaliado ao nível da satisfação geral com a participação dos actores organizacionais na parceria. A perspectiva social construtivista tem dado particular relevo à avaliação do sucesso da rede com base na percepção de satisfação geral com participação e qualidade do relacionamento entre os actores organizacionais no trabalho desenvolvido no contexto da rede (Provan & Milward, 1995; 2001). Neste sentido, a satisfação pode ser considerada como uma avaliação cognitiva global sobre as relações desenvolvidas no contexto da rede e que reflectem a avaliação que é feita em relação às expectativas, experiências e resultados alcançados com a participação e envolvimento no trabalho em rede.

Resumindo, o sucesso da rede aparece nesta investigação como um conceito multidimensional que reflecte, por um lado, a percepção dos representantes organizacionais quanto à satisfação com a composição intersectorial da estrutura da rede e a satisfação geral com a participação na rede, e, por outro lado, a sua percepção quanto ao alcance dos objectivos da rede. O sucesso da rede assume assim o papel de variável dependente em relação a um conjunto de factores institucionais, organizacionais e relacionais que podem influenciar a sua variabilidade perceptiva cuja mediação é susceptível de ser influenciada pela confiança nos coordenadores da rede.

ii. Participação dos actores organizacionais nas actividades da rede

A avaliação do grau de envolvimento dos actores organizacionais nas actividades desenvolvidas no contexto da rede tem sido utilizada como variável dependente nos estudos que procuram evidenciar o papel dos factores institucionais e organizacionais enquanto preditores do relacionamento entre as organizações-membro da rede (Provan & Milward, 1991). Por outro lado, o grau de envolvimento dos parceiros nas actividades da rede pode ser reflexo de um maior compromisso em relação aos objectivos da rede, levando a que os actores organizacionais se esforcem mais a fim de alcançar esses objectivos, contribuindo de uma forma mais empenhada para o sucesso da rede (Morgan & Hunt, 1994; Morh & Spekman, 1994).

O grau de participação dos actores organizacionais nas actividades da rede está relacionado com o seu envolvimento e contributo para o trabalho em rede. Neste sentido,



aquelas organizações que participaram em mais actividades, acabaram por despende mais tempo e recursos para a rede, traduzindo-se num maior envolvimento nas actividades da rede e num maior compromisso com os objectivos da parceria (Butterfoss *et al.*, 1993). A participação dos actores organizacionais nas actividades da rede não parece estar relacionada com as características demográficas dos actores envolvidos na relação, no entanto, vários estudos têm demonstrado a sua relação com a satisfação, o compromisso, as expectativas sobre os resultados e as habilidades (Prestby & Wandersman, 1985; Chavis *et al.*, 1987; Wandersman *et al.*, 1987). Por outro lado, a liderança efectiva, o clima organizacional e a percepção de custo/benefício da parceria têm sido consideradas como importantes factores motivadores do envolvimento dos actores nas actividades da rede (Butterfoss *et al.*, 1996).

Assim, neste estudo, esta variável é definida como o grau de participação dos actores organizacionais no conjunto de actividades desenvolvidas ao longo de todo o processo de planeamento e realização do roteiro de saúde, reflectindo, de algum modo, o grau de compromisso das organizações com os objectivos e finalidade da rede, bem como o seu esforço suplementar para que fosse alcançado o sucesso da rede. O envolvimento nas actividades pode ser influenciado quer por factores relacionados com as pressões institucionais e organizacionais, quer pelas habilidades e confiança percebidas em relação aos coordenadores da rede.

4.3 VARIÁVEL MEDIADORA

A variável mediadora em estudo é a:

iii. Confiança no coordenador da rede

Nesta investigação, a confiança no coordenador da rede integra uma dupla perspectiva. Por um lado, trata-se de um tipo de confiança interpessoal, traduzida pela confiança que os representantes organizacionais percebem em relação ao responsável pela coordenação da rede, sendo este proveniente da organização líder. Por outro lado, tendo em consideração que se está perante uma rede de carácter temporário, em que não há tempo para o aprofundamento relacional entre os actores sociais envolvidos na rede, a confiança resulta de quadros de referência cognitivos de cariz institucional e organizacional inerentes às características do projecto em análise e da percepção das habilidades demonstradas pelo coordenador da rede durante o processo de planeamento e realização do roteiro de saúde.



Relativamente ao carácter interpessoal da confiança, segue-se a definição proposta por Zaheer *et al.* (1998) que integra três componentes cognitivas referentes às expectativas de acção dos coordenadores da rede quanto à sua confiabilidade lealdade e a previsibilidade. Explicitando estas componentes, a confiabilidade consiste na medida em que se pode confiar nos coordenadores da rede para preencher as funções que lhes são esperadas; a lealdade está relacionada com a forma como os coordenadores da rede procuram satisfazer os interesses dos actores organizacionais evitando uma conduta oportunista; e a previsibilidade reporta-se às expectativas de confiabilidade quanto ao comportamento futuro dos coordenadores da rede. Contudo, enquanto Zaheer *et al.* (1998) avaliam as três componentes da confiança interpessoal tendo como referência as expectativas em relação ao comportamento futuro dos actores em quem é depositada a confiança, neste estudo as duas primeiras componentes da confiança nos coordenadores da rede estão relacionadas com a satisfação das expectativas em resultado da experiência ou interacção passada e apenas a componente da previsibilidade está relacionada com as expectativas quanto ao comportamento futuro dos coordenadores da rede⁹⁶. Esta necessidade de adaptação conceptual da confiança nos coordenadores da rede surge pelo facto de se estar a lidar com uma rede de carácter temporário.

Nas redes temporárias a confiança nos coordenadores da rede apresenta uma dupla génese. Por um lado, como consequência do relacionamento interpessoal, a confiança resulta da percepção das habilidades individuais para desempenhar esses papéis. Por outro lado, dado o curto período de tempo disponível para aprofundar esse relacionamento interpessoal, a confiança resulta da institucionalização dos próprios papéis de coordenação (Wehmeyer & Riemer, 2007). Enquanto na primeira abordagem a confiança tem em consideração alguma forma de interacção presencial entre os confiantes e os confiados, resultando daqui a percepção de confiança com base nas habilidades demonstradas pelos coordenadores da rede, na segunda abordagem a confiança, enquanto forma impessoal de confiança, resulta de factores institucionais e, em particular, dos elementos cognitivos associados às regras sociais amplas e aos processos legitimados (Zucker, 1985), podendo ainda ser influenciada pela confiança percebida em relação aos sistemas sociais básicos em que decorre a acção (Giddens, 1990). Neste sentido, a conceptualização de confiança nos coordenadores da rede, apesar de assentar fundamentalmente na dimensão cognitiva relacional – mesmo

⁹⁶ Contudo, dado se estar a trabalhar no contexto de uma rede de carácter temporário, em que os actores organizacionais têm pouca ou nenhuma experiência de trabalho em rede entre eles e não é garantido que venham a relacionar-se no contexto desta rede no futuro, é-se levado a pensar que a componente da previsibilidade poderá não se adequar para avaliação da confiança nos coordenadores da rede. Procura-se testar esta questão quando se avalia o *alfa-cronbach* dos itens constituintes desta variável.



tendo em consideração que o tempo disponível para a formação deste tipo de confiança é muito reduzido –, tem implícita a possibilidade de ser condicionada por factores institucionais/organizacionais, reflectindo os mitos, as verdades axiomáticas e as prescrições impessoais do ambiente institucional/organizacional (Möllering, 2006) e a confiança sistémica, que reflecte a confiança que os actores depositam nos sistemas sociais básicos (Giddens, 1998).

Nesta decorrência, no presente estudo, a confiança no coordenador da rede é conceptualizada como a percepção dos representantes organizacionais envolvidos no trabalho em rede em relação à satisfação das expectativas de confiabilidade no coordenador da rede, estando esta percepção dependente de factores sistémicos, institucionais/organizacionais e interpessoais que poderão ter o potencial de influenciar o relacionamento entre os actores, a participação das organizações nas actividades da rede e o seu sucesso.

Com base nesta linha de argumentação conceptual procura-se avaliar se a confiança no coordenador da rede proporciona um ambiente favorável à cooperação entre actores organizacionais, funcionando como mediador entre os factores precursores e de resultado do envolvimento e do sucesso da rede.

4.4 VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Por fim são consideradas as seguintes variáveis independentes:

iv. Confiança sistémica

Como se constatou ao longo da revisão de literatura realizada no capítulo anterior, a confiança sistémica ou a confiança nos sistemas sociais básicos de uma sociedade (tais como o a saúde, a segurança social ou a justiça), é uma forma de confiança que se constrói através das experiências confirmatórias e contínuas com as instituições sociais básicas de uma sociedade que evolui e persiste devido ao facto de ser impessoal e difusa e assentar nas expectativas generalizadas (Luhmann, 1979; Giddens, 1998). Contudo, apesar da confiança sistémica poder influenciar a confiança interpessoal, estes dois tipos de confiança não se devem confundir pois é possível que os actores sociais tenham uma baixa confiança nas instituições sociais básicas e, ao mesmo tempo, desenvolverem uma elevada confiança interpessoal, ou vice-versa (Putnam, 1993).

No contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário, como é o caso em estudo, a confiança sistémica poderá ter um papel como como facilitador dos relacionamentos entre os actores sociais envolvidos no trabalho em rede pois permite a



diminuição da incerteza transaccional através de uma maior rapidez na incrustação social dos actores, resultante da confiança que estes transportam em relação às instituições sociais básicas.

Assim, neste estudo, a confiança sistémica é conceptualizada enquanto factor facilitador do envolvimento dos actores organizacionais nas actividades do roteiro de saúde e, conseqüentemente, do seu sucesso. Contudo, pelo seu carácter impessoal, a sua influência nos resultados do envolvimento e sucesso da rede é mediado pelas características do relacionamento interpessoal ocorrido durante a realização do roteiro de saúde, em particular pelo nível de confiança desenvolvido em relação aos coordenadores da rede.

v. Legitimidade organizacional para aderir à rede

As abordagens iniciais sobre as motivações organizacionais de adesão às redes assentam principalmente em torno da teoria da dependência de recursos e do modo como as organizações asseguram os recursos necessários para a sua sobrevivência (Alter & Hage, 1993, Pfeffer & Salancik, 1978; Powell, 1990; Galaskiewicz, 1985). Contudo, a literatura tem vindo a dar relevo as outras perspectivas na abordagem à formação das redes interorganizacionais. Uma das perspectivas que tem vindo a ganhar relevância é a que deriva do neoinstitucionalismo sociológico e que tende a analisar a formação das redes com base no ambiente institucional que envolve os *stakeholders* organizacionais.

De facto, a forma como redes interorganizacionais são conceptualizadas disciplinarmente acaba por ser reflexo das diferentes formas como são caracterizadas as motivações organizacionais inerentes à formação das redes. Assim, enquanto para a teoria económica as redes são estruturas organizacionais híbridas que funcionam através de mecanismos de governação que se situam entre o mercado e a hierarquia, razão pela qual o principal factor motivacional das organizações para aderir às redes é a opção racional pela minimização dos custos de produção ou de transacção (Williamson, 1985), para a teoria neoinstitucionalista a rede é encarada como um modo específico de coordenação das relações interorganizacionais não baseada nem no mercado nem na hierarquia (Powell, 1990), no pressuposto de que as organizações escolhem aderir a este tipo relacionamento não apenas porque procuram adaptar-se ao ambiente técnico ou por motivos de racionalidade económica, mas fundamentalmente porque procuram aumentar a sua legitimidade organizacional de modo a adequar-se aos valores e crenças socialmente disseminados e dominantes na comunidade em que se inserem (DiMaggio &

Powell, 1983; 1991). Esta abordagem, ao contrário da económica – que centra a sua análise na dimensão racional associada à eficiência e aos custos de transacção –, procura valorizar a influência cognitiva e social inerente à percepção dos valores, das crenças e dos mitos disseminados no contexto institucional em que organizações se encontram incrustadas (Granovetter, 1985) e na cultura e orientação estratégica das organizações, em que a legitimidade constitui a principal força motriz que está por detrás das motivações e das decisões estratégicas para aderir às redes (DiMaggio & Powell, 1983; Human & Provan, 2000; Provan *et al.* 2008). Neste sentido, a orientação estratégica da legitimidade é um recurso operacional presente no sistema de crenças e valores das organizações que pode ser gerido e manipulado como forma de alcançar os objectivos estratégicos das organizações (Human & Provan, 2000; Provan *et al.*, 2008).

A legitimidade organizacional enquanto, “percepção ou suposição generalizada de que as acções de uma organização são desejáveis, certas ou apropriadas dentro de um determinado sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchmann, 1995, p. 574), pode ser interna ou externa, consoante se tratar de uma percepção generalizada e socialmente construída pelos *stakeholders* internos a uma organização (gestores e colaboradores da organização) ou pelos *stakeholders* externos à organização (clientes, financiadores ou outras organizações inseridas no ambiente institucional da organização).

No presente estudo, a variável legitimidade organizacional para aderir à rede é uma componente da legitimidade organizacional interna e é conceptualizada como a percepção que os representantes organizacionais – quer eles sejam gestores ou apenas colaboradores das organizações-membro – têm sobre a legitimidade dos motivos que levaram a sua organização a aderir à parceria do roteiro de saúde, tendo como fontes de legitimação, por um lado, a procura de sentido para integrar a rede com base nas experiências e actividades desenvolvidas pela sua organização (legitimidade cognitiva baseada na compreensibilidade), e, por outro lado, às verdades axiomáticas que se encontram disseminadas na organização e que levam os *stakeholders* internos a perceberem a adesão à rede como uma decisão adequada e inevitável dado o valor que a organização atribui à cooperação e ao trabalho em rede (legitimidade cognitiva baseada nas verdades axiomáticas). Como tal, considera-se que se a adesão da organização à rede for percebida como legítima pelos seus *stakeholders* internos, quer por se tratar de uma rede que se enquadra nas actividades desenvolvidas pela organização quer pelo valor que a organização atribui à cooperação em rede, então mais facilmente os *stakeholders* internos se envolverão no processo de trabalho em rede e,



consequentemente, maior será a percepção dos resultados alcançados pelo trabalho em rede e, logo, o sucesso da rede.

Assume-se assim, na conceptualização da variável legitimidade organizacional para aderir à rede, a perspectiva da orientação estratégica da legitimidade a qual considera a legitimidade interna como um recurso operacional das organizações para promover o envolvimento dos seus *stakeholders* internos no trabalho em rede, tendo em consideração que estes podem ser conduzidos a perceberem a adesão à rede como uma acção desejável, apropriada e que se insere no sistema de crenças e valores da própria organização, conferindo sentido às actividades levadas a cabo no contexto do roteiro de saúde.

Esta conceptualização da variável legitimidade organizacional interna para aderir à rede está também alinhada com a perspectiva cognitiva da legitimidade – a percepção cognitiva enquanto fonte primária de legitimidade organizacional baseada na compreensibilidade das verdades axiomáticas disseminadas pela cultura e identidade de uma organização –, que considera que a percepção cognitiva que os *stakeholders* internos têm sobre a legitimidade organizacional os ajuda a interpretar a estrutura, as estratégias, os objectivos e as acções levadas a cabo pela organização (Human & Provan, 2000). A dimensão cognitiva da legitimidade assume assim uma especial importância em relação aos *stakeholders* internos de uma organização pois confere-lhes o quadro de referência cognitivo que lhes permite avaliar as acções e as estratégias da organização como adequadas e apropriadas.

vi. Percepção de riscos/benefícios

Como foi possível verificar ao longo da revisão da literatura, a maior parte dos autores consultados considera que a entrada em novos relacionamentos interorganizacionais comporta riscos e benefícios (Whetten, 1981; Butterfoss *et al.*, 1993; El Ansari & Phillips, 2004; Walker *et al.*, 2007; Walker *et al.*, 2009). Na perspectiva do construtivismo social (Joffe, 2003), a percepção dos *stakeholders* internos sobre os riscos e os benefícios relacionados com a adesão a uma parceria é condicionada por factores de natureza sociocultural e pelas experiências anteriores de trabalho em rede.

Assim, quando os *stakeholders* internos de uma organização são colocados perante uma nova situação de trabalho em rede, a sua percepção sobre os riscos e os benefícios da adesão a uma parceria é influenciada pela cultura organizacional. Ou seja, quando as organizações têm uma orientação para a inovação e a assunção de riscos, os seus colaboradores acabam por incorporar essas crenças e valores, acabando por



valorizar mais os benefícios derivados da entrada em relacionamentos interorganizacionais do que os custos que daí possam resultar, assumindo uma maior apetência para correr riscos, levando-os a perceberem a entrada em novos relacionamentos não como uma ameaça, mas como um desafio, desenvolvendo a sua capacidade relacional e de cooperação para a resolução de problemas complexos (O'Reilly *et al.*, 1991; Chistensen & Gordon, 1999).

O papel da percepção dos riscos e dos benefícios à entrada para novos relacionamentos interorganizacionais é ainda mais importante quando existe uma grande interdependência funcional entre os actores envolvidos na rede, quando os actores envolvidos não têm experiência de trabalho anterior e quando os relacionamentos ocorrem fora da rotina institucional e são desenvolvidos nas fronteiras interorganizacionais (Goodman & Goodman, 1976; Meyerson *et al.*, 1996), como é o caso das redes interorganizacionais de carácter temporário.

Com base nestes argumentos, conceptualiza-se a percepção dos riscos/benefícios relacionados com a entrada em relacionamentos interorganizacionais como a avaliação subjectiva que *stakeholders* internos fazem em relação à adesão da sua organização a este tipo de empreendimentos em rede, avaliação esta que é condicionada pelas experiências anteriores de trabalho em rede e pela cultura organizacional, influenciando esta percepção tanto no seu envolvimento nas actividades da rede como a sua percepção de sucesso da rede.

vii. Habilidades de coordenação da Rede

O coordenador da rede, no contexto da parceria em estudo, é o actor individual designado pela organização líder para liderar os processos de formação da rede e gestão as actividades desenvolvidas no contexto da rede interorganizacional. Neste estudo, a conceptualização de coordenador da rede segue duas linhas de análise que surgem muito próximas no contexto da literatura das redes. Uma linha de análise que identifica estes agentes como “catalisadores humanos” facilitadores dos fluxos de informação na rede, capazes de mobilizar, motivar e criar confiança entre os actores da rede (Ebers, 1997), e outra linha de análise que vê estes intermediários da rede como *boundary spanners* que empregam métodos de coordenação e de integração das tarefas ao longo das fronteiras organizacionais de modo a promover o trabalho em rede (Alter & Hage, 1993).

Neste sentido, o coordenador da rede deve demonstrar um conjunto de habilidades de coordenação que, por um lado, promovam o desenvolvimento da



confiança e o envolvimento dos actores organizacionais no trabalho em rede de modo a que seja possível alcançar os objectivos e o sucesso da rede, e, por outro lado, evitem a falta de confiança no coordenador da rede e restrinjam o envolvimento dos parceiros no trabalho em rede, com conseqüente prejuízo no sucesso da rede

Quanto às habilidades facilitadoras do trabalho em rede e que podem influenciar o sucesso da rede são identificadas a habilidade comunicacional, a empatia, a competência técnica, a habilidade para gerir conflitos e a habilidade política (Williams, 2002; 2008; 2010), as quais se passam a descrever:

- **A habilidade comunicacional** reflecte-se na capacidade do coordenador da rede para facilitar a troca de informação entre os parceiros da rede no sentido de criarem um significado comum entre eles e promover o envolvimento dos actores organizacionais na visão e objectivos da rede, pelo que não surpreende que os estudos sobre este assunto tenham relacionado a qualidade da comunicação como um factor importante para o sucesso das parcerias. A habilidade comunicacional define-se como a troca formal ou informal de informações, através dos meios de suporte variados, que contribui para uma melhor coordenação das acções entre os parceiros de modo a alcançarem mais facilmente os objectivos fixados (Anderson & Narus, 1990). Neste sentido, a habilidade para a troca de informação leva a que as organizações-membro tenham maior motivação para o compromisso e se envolvam mais nas actividades da rede, contribuindo para o aumento dos níveis de confiança entre os parceiros (Morgan & Hunt, 1994);
- **A habilidade de empatia** reflecte-se na capacidade do coordenador da rede em reconhecer e valorizar a diferença entre os actores envolvidos na rede, respeitando as suas diferenças de valores, crenças e opiniões. A habilidade empática leva ao respeito e compreensão mútua entre os actores envolvidos na relação, sendo estas condições relevantes para o desenvolvimento da confiança mútua e, conseqüentemente, para um maior envolvimento nas actividades da rede e uma maior percepção de sucesso;
- **A competência técnica** é a habilidade do coordenador da rede para coordenar as actividades desenvolvidas no contexto da rede. O reconhecimento das competências técnicas dos coordenadores da rede por parte dos parceiros da rede actua como um veículo de legitimação deste papel no contexto da rede e facilita o relacionamento socioprofissional. Apesar da definição das competências técnicas dos coordenadores da rede ser um tema em construção – devido à

enorme dispersão de competências técnicas necessárias para gerir a rede –, considera-se, em geral, que estes agentes devem ter capacidade de analisar a rede no seu todo, resolvendo questões técnicas que possam surgir no planeamento e execução das actividades da rede, ter capacidade para compreender a abordagem aos problemas complexos e ter uma visão holista destes problemas, necessitando para tal de desenvolver a sua capacidade para compreender os grandes quadros e agir em situação de grande pressão, de forma a orientar os parceiros para os objectivos da rede. Nesta decorrência, a habilidade técnica dos coordenadores da rede assemelha-se a uma espécie de consultor técnico dos actores envolvidos na rede que os leve a cooperar juntos (Lambrechts *et al.*, 2009);

- A necessidade dos coordenadores da rede deterem **habilidade para gerir conflitos** é importante no sentido em que o trabalho em rede envolve diversos actores interdependentes entre si e com diferentes culturas e estratégias organizacionais, bem como diferentes objectivos e interesses em relação à parceria que podem levar a situações de dissonância e conflito. Esta necessidade pode ainda se tornar mais premente quando a rede é de carácter temporário, pois os coordenadores da rede encontram-se muito focados nas tarefas da rede dispondo de pouco tempo para gerir as tensões e conflitos que possam surgir entre os actores, tendo de agir imediatamente no momento em que estas tensões e conflitos são percebidos (Kenis *et al.*, 2009). A habilidade para gerir conflitos também tem muita importância na redução da assimetria entre os actores organizacionais envolvidos na rede (Lambrechts *et al.*, 2009), devendo os coordenadores da rede agir como agentes neutros na relação com os diversos parceiros (Ebers, 1999);
- **A habilidade política** do coordenador da rede é importante, por um lado, como forma ultrapassar as barreiras ideológicas que possam surgir no desenvolvimento do trabalho em rede, e, por outro lado, como forma de promover o envolvimento dos parceiros na rede face às oportunidades conjunturais que possam surgir.

Relativamente às habilidades de coordenação da rede que induzem à falta de confiança e ao fraco envolvimento dos parceiros no trabalho em rede - e que neste sentido devem ser restringidas ou evitadas - sublinham-se as habilidades que visam o oportunismo e a manipulação (Williams, 2002; 2008; 2010).



Habitualmente, estas habilidades tendem a emergir quando as redes são governadas por uma organização líder e os coordenadores provêm desta organização que normalmente tem mais recursos e maior influencia na parceria. Neste contexto, os coordenadores da rede não só têm maiores conhecimentos sobre a parceria como tendem a desenvolver relações selectivas com alguns dos parceiros da rede, controlando a informação e a sua disseminação, bem como a agenda relativa ao planeamento e realização das actividades na rede.

Nestas circunstâncias, os parceiros da rede tendem a perceber o coordenador da rede e a organização líder como manipuladores das acções e dos interesses da rede como a ter comportamentos oportunistas em relação aos parceiros com menos recursos. Assim, quando a rede é governada por uma organização líder, o coordenador da rede têm de ter mais cuidado nas acções que desenvolve, de modo a não ser percebido como manipulador ou oportunista, sabendo dos efeitos negativos que estas avaliações perceptivas têm no desenvolvimento da confiança, no envolvimento dos parceiros no trabalho em rede, consequentemente, no sucesso da rede.

- **A habilidade de manipulação** traduz-se pela capacidade do coordenador da rede em controlar a informação e a agenda do trabalho em rede de forma a retirar vantagem em relação aos parceiros da rede quer a nível da dominação interna da rede, quer a nível da sua visibilidade externa ou da organização a que pertencem (Armistead *et al.*, 2007). A manipulação posiciona-se assim numa estratégia de ganhador/perdedor em que os parceiros mais fracos são integrados no processo de forma a garantir ganhos para a organização com mais poder (Hardy *et al.*, 1998).
- **O oportunismo** consiste na habilidade do coordenador de rede em conscientemente se comportar de forma a alcançar os seus próprios objectivos ou os objectivos da organização a que pertence, os quais podem por em questão os compromissos assumidos e as expectativas dos outros parceiros em relação ao trabalho em rede (Laat, 1997).

Na tabela 4 apresenta-se um resumo das definições das variáveis em estudo:

**Tabela 4** – Conceptualização das variáveis

Variável	Definição
Sucesso da rede	É a percepção avaliativa que os representantes das organizações-membro têm em relação ao alcance dos objectivos da rede e à satisfação com a parceria
Participação organizacional nas actividades da rede	Consiste no grau de participação de cada organização-membro nas actividades desenvolvidas na rede
Confiança no coordenador da rede	Refere-se à medida pela qual os representantes das organizações-membro percebem que o coordenador da rede satisfaz as suas expectativas de confiabilidade
Confiança sistémica	É o grau pelo qual os representantes das organizações -membro acreditam nos sistemas sociais básicos da nossa sociedade (tribunais, parlamento, segurança social, saúde, educação...) são confiáveis
Legitimidade organizacional interna para aderir à rede	Refere-se à percepção que representantes das organizações-membro têm sobre a legitimidade interna das suas organização em aderir à rede
Percepção de riscos/Benefícios	É a avaliação subjectiva que os representantes das organizações-membro fazem da relação riscos/benefícios associados à adesão a uma rede interorganizacional
Habilidades de coordenação da rede	Consiste na percepção que os representantes das organizações-membro tiveram em relação às habilidades demonstradas pelo coordenador da rede ao longo da realização das actividades da parceria e que promoveram ou inibiram a confiança no coordenador, a participação nas actividades da rede e o seu sucesso

4.5 O MODELO DE ANÁLISE

O presente estudo procura analisar o contributo de alguns factores de carácter sistémico (confiança sistémica), institucional/organizacional (legitimidade organizacional e percepção de riscos/benefícios) e interpessoal (habilidades de coordenação da rede e confiança no coordenador da rede) no envolvimento das organizações nas actividades de uma parceria interorganizacional temporária – o *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes* – e na percepção do seu sucesso. Neste encadeamento conceptual procura-se ainda testar o papel da confiança no coordenador da rede enquanto variável mediadora entre as variáveis antecedentes (confiança sistémica, legitimidade organizacional, percepção de risco organizacional e habilidades dos coordenadores da rede) e as variáveis resultado (envolvimento organizacional nas actividades da rede e sucesso da rede).

Na construção do modelo de análise para o presente estudo teve-se em consideração o modelo proposto por Dietrich *et al.* (2007) quanto à identificação das características-chave que compõem as dimensões sistémicas constituintes das redes interorganizacionais de carácter temporário, enquanto sistemas sociais abertos, dinâmicos e complexos. Este modelo assume-se como uma matriz conceptual descritiva dos constructos, factores e interdependências que são relevantes para descrever, explicar e compreender o funcionamento das organizações temporárias, tendo por base a investigação realizada sobre este tipo de arranjos organizacionais e a literatura sobre o



comportamento organizacional dos sistemas temporários (Dietrich *et al.*, 2007, p. 3). De acordo com este modelo, as organizações temporárias são constituídas por quatro dimensões sistémicas que se encontram inter-relacionadas: o contexto; a acção; os actores; e o propósito ou objectivo.

A dimensão contexto refere-se às características contextuais em que as redes interorganizacionais estão incrustadas, desde o ambiente institucional aos procedimentos, normas e valores inerentes às organizações que constituem a rede (DiMaggio & Powell, 1993; Scott, 2001). Neste sentido, no presente estudo, a confiança sistémica, a legitimidade organizacional para aderir à rede e a percepção de riscos/benefícios em aderir à rede, constituem-se como factores contextuais com potencial impacto quer na percepção de confiança no coordenador da rede, quer na participação dos actores organizacionais nas actividades da rede e na percepção de sucesso da rede.

A dimensão acção consiste no conjunto de acções relacionadas com o trabalho em rede desenvolvido no contexto da redes interorganizacionais de carácter temporário e na avaliação que é feita em relação às acções necessárias para atingir os objectivos dos projectos. Tal como já se fez referência, a teoria das organizações temporárias foca-se, fundamentalmente, na noção de acção, em vez de se centrar no processo de tomada de decisão (Lundin & Söderholm, 1995), procurando examinar o conjunto de acções e tarefas levadas a cabo pelos actores envolvidos no trabalho em rede no sentido de alcançar os objectivos da rede. Assim, consoante os objectivos da rede ou os resultados que se procuram atingir através do trabalho em rede, são requeridos determinados tipos de acções que surgem associados às habilidades de coordenação da rede. Na investigação em curso, esta dimensão interpessoal surge associada às habilidades percebidas em relação ao coordenador para facilitar ou inibir o trabalho em rede. Esta variável, caracterizadora da acção no contexto da rede, pode ter o potencial para influenciar quer a percepção da confiança no próprio coordenador da rede, quer o envolvimento e participação dos actores organizacionais nas actividades da rede, quer, ainda, a percepção de sucesso da rede.

A dimensão dos actores compreende as características dos actores relevantes no contexto da rede interorganizacional de carácter temporário, podendo estes serem indivíduos ou organizações. Assim, neste estudo, esta dimensão fica submetida à variável confiança no coordenador da rede, enquanto variável mediadora entre as variáveis relacionadas com o contexto e a acção, e as variáveis resultado. Ou seja, é

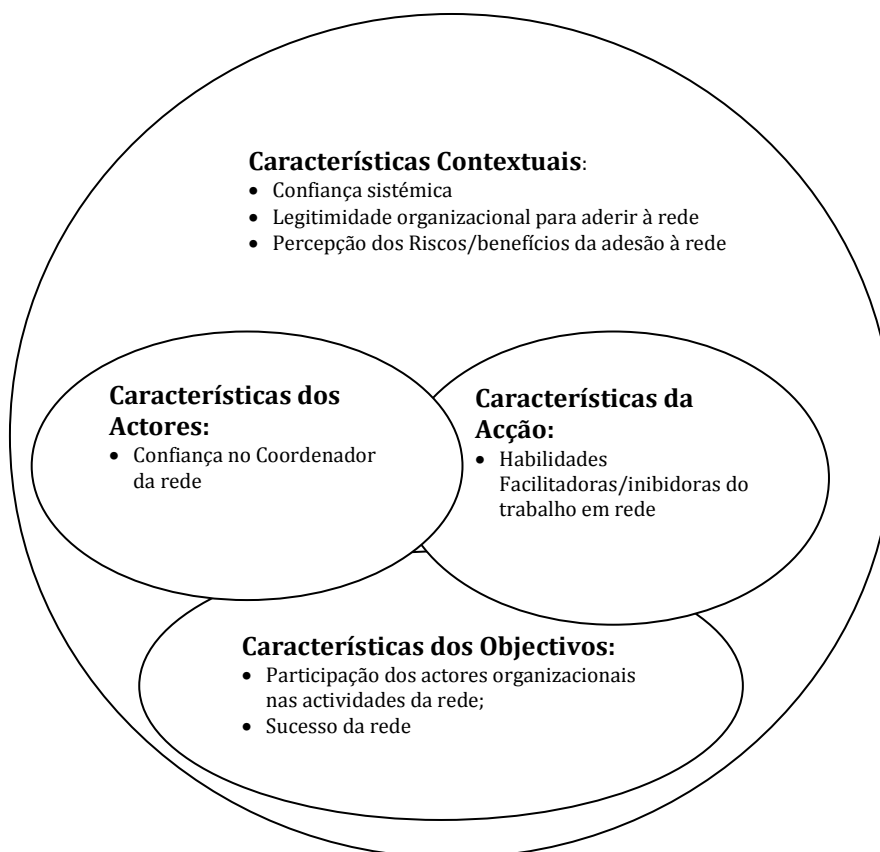


uma variável que poderá potencialmente ser influenciada pelas variáveis independentes e influenciar as variáveis resultado, assumindo o papel variável mediadora entre elas.

Por fim, a dimensão dos objectivos traduz-se no conjunto de objectivos e resultados que se pretende alcançar como projecto temporário, consubstanciando-se como critérios de sucesso. Neste estudo, a dimensão dos objectivos é caracterizada por duas variáveis resultado, reflectindo, por um lado, o envolvimento organizacional nas actividades da rede; e, por outro lado, a percepção sucesso da rede. Ambas estas variáveis resultado podem ser influenciadas quer pelas características contextuais (confiança institucional, legitimidade organizacional para aderir à rede e percepção de riscos/benefícios na adesão à rede), quer pelas características dos actores (confiança nos coordenadores da rede), quer, ainda pelas características da acção (habilidades facilitadoras/inibidoras do trabalho em rede).

Na figura 7, que se apresenta de seguida, procura-se esquematizar as características das dimensões sistémicas tidas em consideração no presente estudo e que representam as variáveis em análise:

Figura 7 – Características das dimensões sistémicas em estudo





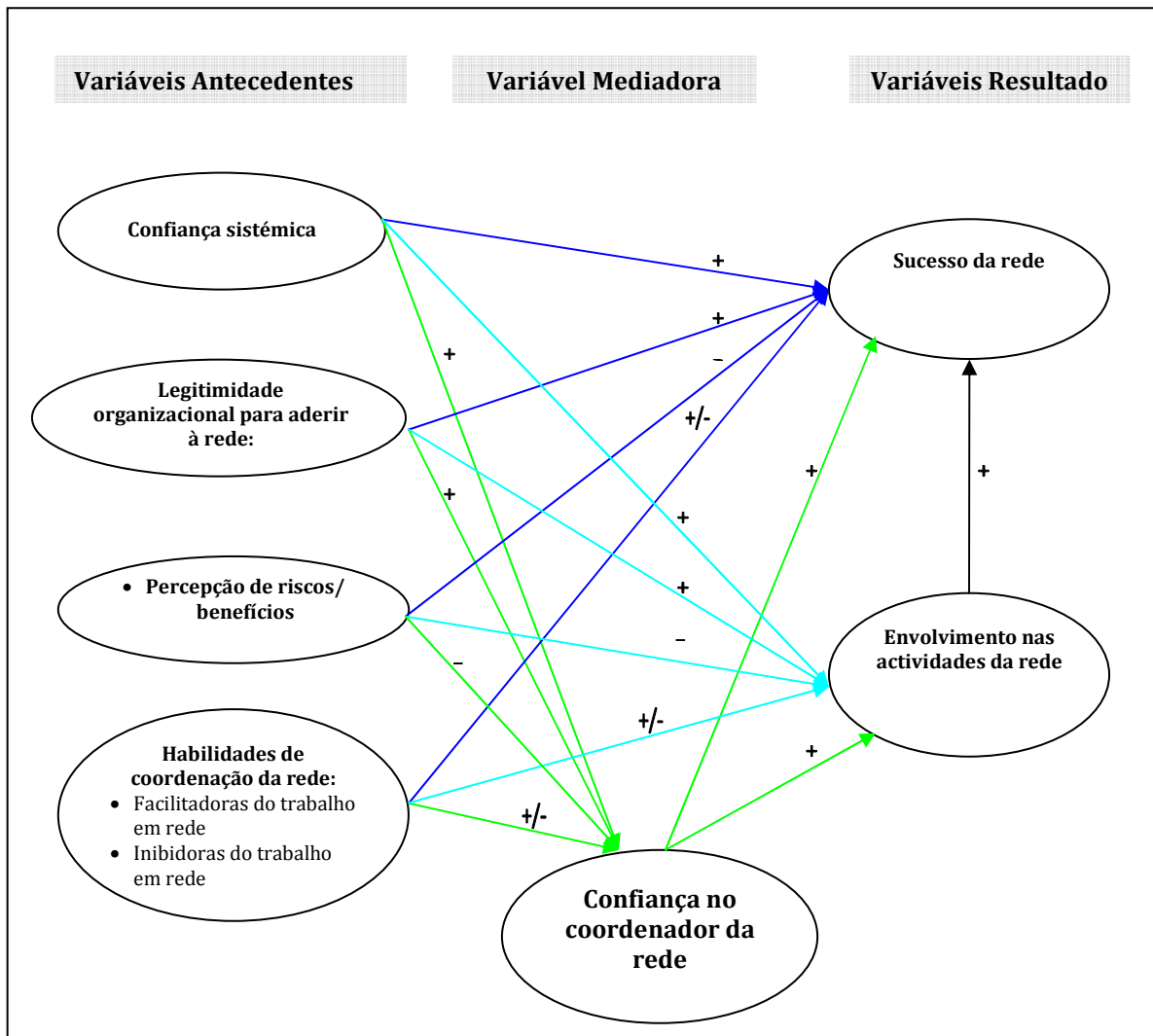
Contudo, para melhor compreender a relação entre as variáveis em estudo, desenvolveu-se um modelo conceptual assente na avaliação dos efeitos de mediação proposto por Baron & Kenny (1986), que permite, por um lado, proceder à correlação entre as diferentes variáveis em estudo e, por outro lado, avaliar o efeito o poder da variável mediadora. Assim, para que haja efeito de mediação de uma variável é necessário que se verifiquem 4 condições básicas: i) que exista uma correlação entre as variáveis antecedentes (independentes) e as variáveis resultado (dependentes); ii) que exista uma correlação relação entre as variáveis antecedentes e a variável mediadora; que exista uma correlação entre a variável mediadora e as variáveis resultados; e que, finalmente, o grau de correlação entre as variáveis independentes e dependentes diminua quando na presença da variável mediadora. Só então se poderá avaliar se a variável mediadora assume realmente um papel mediador entre as variáveis antecedentes e as variáveis de resultado.

Ao longo do processo de revisão da literatura foi possível verificar que a variável confiança interpessoal tem sido estuda enquanto variável mediadora do sucesso das redes interorganizacionais, em particular naquelas não têm limite temporal à sua duração. Contudo, no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário, o valor da confiança interpessoal enquanto variável mediadora não tem sido objecto de estudo, razão pela qual o objectivo da aplicação do modelo conceptual de avaliação dos efeitos de mediação nesta investigação é o de avaliar se, no contexto específico da rede em estudo, também se verifica o efeito de mediação da confiança nos coordenadores da rede. Para tal, o modelo de análise proposto suporta-se nos estudos que se debruçam sobre o papel mediador da confiança interpessoal, em particular no modelo compreensivo dos antecedentes e dos consequentes da confiança sugerido por Morgan & Hunt (1994). Estes autores apresentam um modelo em que confirmam que a confiança exerce um efeito mediador entre os antecedentes organizacionais e interpessoais (partilha de valores, a comunicação e os comportamentos oportunistas) e o sucesso das relações comerciais.

Nesta decorrência, o modelo proposto começa por relacionar cada uma das variáveis antecedentes com as variáveis resultado e com a variável mediadora. De seguida avalia a relação entre a variável mediadora e as variáveis resultado. Terminando com a determinação dos efeitos de mediação.

Apresenta-se de seguida a composição gráfica do modelo de análise (figura 8):

Figura 8 – Modelo de análise da Variável Mediadora



4.6 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO

Seguindo o modelo de análise proposto e as orientações teóricas fornecidas pela revisão da literatura, passa-se agora à formulação das hipóteses de trabalho. Assim, são apresentadas as hipóteses que procuram avaliar o grau de influência das variáveis antecedentes (confiança sistémica, legitimidade organizacional para aderir à rede, percepção de risco/benefícios e habilidades de coordenação da rede) nas variáveis resultado (sucesso da rede e participação dos actores organizacionais nas actividades da rede). De seguida, dado que um dos objectivos do presente estudo é avaliar o papel da confiança nos coordenadores enquanto variável mediadora, formulam-se, por um lado, as hipótese que visam avaliar a influência das variáveis antecedentes na confiança no coordenador da rede e, por outro lado, as hipóteses sobre os efeitos da confiança no



coordenador da rede nas variáveis resultado, para, finalmente, enunciarem-se as hipóteses que avaliam o efeito mediador da confiança no coordenador da rede entre as variáveis antecedentes e as variáveis de resultado. É ainda estabelecida uma hipótese que procura avaliar se a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede tem influência na percepção de sucesso da rede.

Segue-se o enquadramento em que são formuladas as hipóteses em estudo:

4.7 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS ANTECEDENTES E AS VARIÁVEIS RESULTADO

Ao longo da revisão de literatura foi possível verificar que o envolvimento e participação das organizações no trabalho em rede e o sucesso da rede são influenciados por uma grande variedade de factores a diferentes níveis de análise. A nível *macro*, uma corrente significativa da literatura tem-se focado sobre o papel da confiança impessoal transmitida pelos sistemas sociais básicos, enquanto propriedade intrínseca dos sistemas sociais abstractos de uma sociedade (Giddens, 1998). A nível *meso*, os académicos têm procurado pôr em evidência alguns aspectos relacionados com a cultura e identidade organizacional que influenciam a forma como os seus colaboradores percebem a legitimidade organizacional para o trabalho em rede e a percepção de riscos/benefícios associado à adesão aos relacionamentos interorganizacionais. Esta linha de análise está em consonância com a abordagem do novo institucionalismo sociológico ao analisar a forma como as organizações incorporam os valores as crenças e os mitos do seu ambiente institucional, transformando-os em referenciais cognitivos estratégicos partilhados pelos membros de uma organização e que se reflectem a sua forma de pensar, compreender e agir. A nível *micro*, para alcançar a efectividade e o sucesso da rede tem sido colocado em relevo o papel dos *boundary spanners*, enquanto gestores ou coordenadores da rede, e as suas habilidades para facilitar ou inibir o desenvolvimento do trabalho em rede, com reflexo no sucesso da rede.

Tendo em consideração estes argumentos, formulam-se as seguintes hipóteses:

1. A confiança sistémica está correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede e com o sucesso da rede:
 - 1a. A confiança sistémica está positivamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede;
 - 1b. A confiança sistémica está positivamente correlacionada com o sucesso da rede.



2. A legitimidade organizacional para aderir à rede está correlacionada com o sucesso da rede e com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede:
 - 2a. A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente relacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede;
 - 2b. A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com o sucesso da rede.
3. A percepção dos riscos/benefícios está correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede e com o sucesso da rede:
 - 3a. Uma maior percepção de riscos em relação aos benefícios de aderir à rede está negativamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede;
 - 3b. Uma maior percepção de riscos em relação aos benefícios de aderir à rede está negativamente correlacionada com o sucesso da rede.
4. As habilidades de coordenação da rede estão relacionadas com o sucesso da rede e com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede:
 - 4a. As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede;
 - 4b. As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com o sucesso da rede;
 - 4c. As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede;
 - 4d. As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com o sucesso da rede.



4.8 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS ANTECEDENTES E A VARIÁVEL MEDIADORA

Sendo que um dos objectivos do presente estudo avaliar o papel da confiança no coordenador da rede enquanto variável mediadora, importa avaliar especificamente qual a sua relação com as variáveis antecedentes. Neste sentido, formulam-se as seguintes hipóteses:

5. A confiança sistémica está positivamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede;
6. A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede;
7. Uma maior percepção de riscos em relação aos benefícios de aderir à rede está negativamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede;
8. As habilidades de coordenação da rede estão correlacionadas com a confiança no coordenador da rede:
 - 8a) As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com a confiança no coordenador da rede;
 - 8b) As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com a confiança no coordenador da rede.

4.9 EFEITOS DA VARIÁVEL MEDIADORA NAS VARIÁVEIS DE RESULTADO

Consequentemente, para além das relações entre as variáveis antecedentes e a variável mediadora, importa também analisar os efeitos da variável mediadora nas variáveis de resultado, que se traduzem nas seguintes hipóteses:

9. A confiança no coordenador da rede está positivamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede;
10. A confiança no coordenador da rede está positivamente correlacionada com o sucesso da rede.

4.10 EFEITOS DE MEDIAÇÃO DA CONFIANÇA NO COORDENADOR DA REDE

Estabelecidas as hipóteses que procuram conhecer melhor as relações entre as variáveis independentes e dependentes em estudo, passa-se a avaliar o papel mediador



da confiança no coordenador da rede entre as variáveis antecedentes e as variáveis de resultado. Para tal, formulam-se as seguintes hipóteses:

11. A confiança no coordenador da rede tem um papel mediador entre as variáveis antecedentes (confiança sistémica, legitimidade organizacional para aderir à rede, percepção de riscos/benefícios e habilidades de coordenação da rede) e a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede;
12. A confiança no coordenador da rede tem um papel mediador entre as variáveis antecedentes (confiança sistémica, legitimidade organizacional para aderir à rede, percepção de riscos/benefícios e as habilidades de coordenação da rede) e o sucesso da rede.

4.11 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RESULTADO

Por fim, considerámos também pertinente conhecer a relação entre as variáveis de resultado. De acordo com a literatura, elevados níveis de participação nas actividades da rede são susceptíveis de levar a um maior sucesso da rede (Mohr & Spekman, 1994; Provan *et al.*, 2007). Nesta decorrência, formulámos a seguinte hipótese:

13. A participação dos actores organizacionais nas actividades da rede está positivamente correlacionado com o sucesso da rede.

Apresenta-se de seguida o resumo das hipóteses formuladas e a sua correspondência com as questões de partida (Tabela 5):

**Tabela 5 – Correspondência entre as hipóteses e as questões de partida**

Hipóteses	Descrição das hipóteses
QP 1: Qual a influência dos factores sistémicos (confiança sistémica), institucionais/organizacionais (legitimidade organizacional para aderir à rede e percepção de riscos/benefícios) e interpessoais (habilidades de coordenação da rede) na participação dos actores organizacionais nas actividades da rede e na sua percepção de sucesso da rede?	
H1	H1a. A confiança sistémica está positivamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede H1b. A confiança sistémica está positivamente correlacionada com o sucesso da rede
H2	H2a. A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede H2b. A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com o sucesso da rede
H3	H3a. Uma maior percepção de riscos em relação aos benefícios de aderir à rede benefícios está negativamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede H3b. Uma maior percepção de riscos em relação aos benefícios de aderir à rede benefícios está negativamente correlacionada com o sucesso da rede
H4	H4a. As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede H4b. As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com o sucesso da rede H4c. As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede H4d. As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com o sucesso da rede
QP2: Qual o papel da confiança no coordenador da rede enquanto variável mediadora entre os factores institucionais, organizacionais e interpessoais, condicionadores da participação nas actividades da rede e do sucesso da rede?	
H5	A confiança Institucional está positivamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede
H6	A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede:
H7	Uma maior percepção dos riscos em relação aos benefícios para aderir à rede está negativamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede
H8	8a) As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com a confiança no coordenador da rede 8b) As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com a confiança no coordenador da rede
H9	A confiança no coordenador da rede está positivamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede
H10	A confiança no coordenador da rede está positivamente correlacionada com o sucesso da rede
H11	A confiança no coordenador da rede tem um papel mediador entre as variáveis antecedentes e a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede
H12	A confiança no coordenador da rede tem um papel mediador entre as variáveis antecedentes e o sucesso da rede
QP 3: Qual a influência do envolvimento nas actividades da parceira na percepção de sucesso da rede?	
H13	A participação dos actores organizacionais nas actividades da rede está positivamente correlacionado com o sucesso da rede





CAPÍTULO 5. *Metodologia da Investigação*

Neste capítulo é apresentada a metodologia seguida nesta investigação e a justificação pelas opções tomadas. Dá-se a conhecer os procedimentos inerentes à preparação do questionário e à operacionalização das variáveis em jogo, passando em revista os procedimentos adoptados na recolha de dados e a composição da amostra em estudo. Por fim, apresentam-se procedimentos estatísticos adoptados na análise dos dados.

5.1 METODOLOGIA

A metodologia seguida na presente investigação foi condicionada pelas características específicas do contexto que serviu à sua elaboração, ou seja, ter como referência uma parceria temporária de promoção da saúde – *O Roteiro para a Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes* – levada a cabo por um conjunto de organizações locais, provenientes de diferentes sectores de intervenção comunitária, coordenadas por uma organização líder – a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa – e em que o investigador foi um dos actores envolvidos no trabalho em rede, enquanto coordenador da rede. Este condicionalismo reflectiu-se a vários níveis: desde o enquadramento problemático à opção das variáveis em estudo e à escolha das unidades de análise, passando pelos métodos e modelo de análise adoptado.

O problema em estudo resultou da experiência vivida pelo investigador ao longo da realização do roteiro de saúde, reflectindo-se na preocupação com os diferentes níveis de envolvimento registado pelas organizações-membro nas actividades da rede, procurando-se, assim, compreender melhor a influência relativa dos factores sistémicos, institucionais/organizacionais e interpessoais na participação dos diversos actores organizacionais no trabalho em rede e no sucesso da rede.

As variáveis colocadas em evidência para a compreensão deste fenómeno emergiram, por um lado, da experiência adquirida pelo investigador ao longo da realização deste projecto e das entrevistas exploratórias efectuadas a alguns dos dirigentes das organizações que aderiram à rede, e, por outro lado, como resultado das orientações fornecidas pela revisão de literatura efectuada. Ou seja, são tidos consideração aspectos específicos relacionados a percepção de confiança nos sistemas sociais básicos de uma sociedade (confiança sistémica); com os motivos que levaram as organizações a aderir à rede e com os riscos/benefícios percebidos em relação à

adesão à rede (factores de carácter institucional/organizacional); com as habilidades facilitadoras/inibidoras do trabalho em rede demonstradas pelo coordenador da rede e a confiança percebida em relação ao coordenador da rede (factores interpessoais); procurando conhecer melhor a influência destes factores no grau de envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede e na avaliação do sucesso da rede e, neste enquadramento, se a confiança interpessoal assume o papel de variável mediadora entre as variáveis antecedentes e de resultado.

Note-se que a variável confiança no coordenador da rede não pretende avaliar a confiabilidade individual de cariz psicológico ou de personalidade, mas antes procura avaliar o grau de confiança interpessoal tendo como referencia os papéis de coordenação, pelo que se está perante um tipo de confiança interpessoal que se aproxima mais das características da confiança rápida, tal como foi proposto por Meyerson *et al.* (1996) e Wehmeyer & Riemer (2007).

Em termos metodológicos, esta investigação assenta fundamentalmente numa linha de tipo dedutivo-positivista quando procura compreender o objecto de estudo com base análise quantitativa tendo como referência os pressupostos evidenciados pelo enquadramento teórico (Fielding & Schreier; 2001; Flick, 2005). No entanto não deixa de ter influência de tipo indutivo-construtivista ao ter em consideração a experiência vivida pelo investigador ao longo da realização do roteiro de saúde e as narrativas de actores privilegiados, quer na construção do objecto de estudo, quer na análise e compreensão dos resultados obtidos (Flick, 2005). Pode assim considerar-se que apesar de o processo de investigação assentar fundamentalmente na abordagem quantitativa, ele não prescinde da utilização da abordagem mais de tipo construtivista. Esta combinação de métodos de recolha e análise de informação não é vista como uma fraqueza metodológica, mas antes como uma forma de pluralismo metodológico e de enriquecimento componentes analíticas e dos resultados alcançados pela investigação (Brannen, 2005, p.175).

A opção em se privilegiar o método quantitativo justifica-se pelo facto de ser este o mais utilizado nos estudos que procuram avaliar o papel mediador da confiança interpessoal entre os factores antecedentes e de resultado, no contexto das parcerias interorganizacionais (Donada & Nogatchewky, 2007), em particular pelo modelo de avaliação dos efeitos de mediação desenvolvido por Baron & Kenny (1986), o qual exige a realização de procedimentos de carácter quantitativo para a análise da relação entre as variáveis independentes, dependentes e mediadora. Esta opção justifica-se ainda porque se quer desenvolver um modelo de análise apriorista adequado à compreensão da



relação entre as variáveis em estudo, com base na testagem das hipóteses enunciadas (Almeida & Pinto, 1986).

Como o presente estudo se limita ao contexto em que foi realizado roteiro de saúde, não procurando a generalização dos resultados no espaço e na população em geral, a selecção das unidades de análise privilegiou a importância que estas representaram para o estudo em causa não sendo significativo a sua representatividade, pelo que se restringiu aos actores individuais envolvidos no trabalho em rede e que pertenciam às organizações-membro envolvidas neste projecto.

A aplicação do pré-teste também apresentou alguns problemas metodológicos pois, pela limitação da população em estudo, foi necessário que alguns dos indivíduos convidados para realizar o pré-teste (6 no total de 15), fossem posteriormente solicitados a responder novamente aos inquéritos, agora já na sua versão final, de forma serem integrados na investigação.

Outro dos condicionantes da metodologia utilizada relacionou-se com o facto de o investigador ser um dos actores do trabalho em rede – enquanto coordenador da rede – levando a que o procedimento de aplicação dos questionários tivesse de ser ajustado a esta circunstância. Assim, os questionários foram enviados aos líderes das organizações, que por sua vez os distribuíram pelos colaboradores envolvidos no trabalho em rede. Estes, após o seu preenchimento, enviaram-nos, em envelope com taxa paga, para o Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa CAAP, onde foram posteriormente recolhidos para análise. Procurou-se assim assegurar, neste processo, o maior distanciamento possível entre investigador/actor e as unidades de análise, não sendo, no entanto, de desprezar na análise os eventuais efeitos, por um lado, de familiaridade com o social (Pinto & Almeida, 1986) e, por outro, de desejabilidade social (Oliveira, 2004).

5.2 CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Dado o facto de esta investigação se centrar na relação apriorística das variáveis em estudo e na testagem das hipóteses derivadas do modelo de análise proposto, decidiu-se pela aplicação de um questionário na recolha dos dados para análise (Almeida & Pinto, 1986).

A construção do questionário teve de se adaptar às especificidades do palco de investigação, sustentando-se no entanto a sua elaboração no suporte teórico fornecido pela revisão da literatura, nas entrevistas exploratórias efectuadas a alguns dos líderes



das organizações-membro e na experiência do investigador ao longo da realização do roteiro de saúde. Procedeu-se ainda à aplicação de um pré-teste à primeira versão do questionário de modo a afinar este instrumento de medida.

5.2.1 AS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

De modo a se proceder à operacionalização das variáveis, para além da revisão da literatura, procurou-se complementar a informação com a aplicação de entrevistas exploratórias que permitissem explorar o significado operacional das variáveis em estudo e ajustar os itens produzidos à realidade empírica em análise (Ghiglione & Matalon, 1993). Ao todo foram realizadas seis entrevistas a líderes de organizações que participaram no *Roteiro de saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*, que decorreram durante o mês de Fevereiro de 2009.

As entrevistas foram conduzidas em formato semiestruturado tendo como referência as variáveis que se pretendiam operacionalizar. O guião da entrevista (Anexo II) serviu apenas para orientação do entrevistador, pois, com o evoluir da entrevista, as questões colocadas acabaram por se adequar ao seu discorrer, tendo sempre em vista os objectivos previstos (Ghiglione & Matalon, 1993).

Assim, começou por se solicitar aos entrevistados que falassem sobre a sua experiência de trabalho em rede, para de seguida introduzir o tema dos motivos que levavam uma organização – e em particular a sua organização – a aderir e envolver-se no trabalho em rede. Abordaram-se ainda os temas relacionados com os riscos e benefícios de trabalhar em rede, as características da liderança e o papel dos coordenadores da rede, referindo-nos em particular às suas habilidades. Foi ainda solicitado que os entrevistados se referissem aos aspectos mais relevantes a ter em conta para que se estabelecesse a confiança entre os representantes das organizações-membro e os coordenadores da rede.

Em geral os entrevistados consideraram que os principais motivos que levam uma organização a aderir a uma rede de parceiros é a possibilidade de partilhar recursos e de objectivos comuns, seguindo o argumentário comum à teoria da dependência de recursos. Contudo, alguns dos motivos apresentados relacionaram-se, em particular, com as características específicas da própria rede e com a identificação das organizações com as actividades que iriam ser desenvolvidas no âmbito da rede. Neste sentido, os motivos relacionados com a variável em estudo 'legitimidade organizacional para aderir à rede', os entrevistados em geral referiram-se ao facto de o envolvimento no trabalho em



rede depender da vocação organizacional para fazer parceria, argumentando: “se há uma predisposição inerente ao funcionamento da própria associação isso é meio caminho andado para que se dê essa parceria”.

Ora, esta constatação acabou por reforçar a utilidade de abordar o envolvimento dos actores organizacionais na perspectiva do novo institucionalismo sociológico, de modo a compreender qual a importância da legitimidade organizacional interna, em particular na perspectiva da legitimidade de adesão à rede, no processo de envolvimento dos actores organizacionais do trabalho em rede e na sua percepção de sucesso da rede.

Quanto à identificação das fontes de legitimação da adesão à rede, ficou patente na generalidade das respostas dos líderes entrevistados que estas derivam fundamentalmente da estratégia organizacional em relação ao valor que a organização dá à adesão à rede e ao trabalho em rede, enquanto forma de alcançar quer os objectivos da rede quer os objectivos organizacionais. Alguns dos inquiridos chegaram mesmo a referenciar que a sua organização adere às redes porque a sua estratégia de gestão procura fomentar e divulgar entre os colaboradores o valor acrescentado que o trabalho em rede pode trazer para os resultados da organização.

Esta perspectiva foi defendida pelos líderes entrevistados quando referiram que “os modelos de gestão devem facilitar a relação entre os serviços e o estabelecimento de parcerias”, ou que o grau de envolvimento nas parcerias depende “primeiro da predisposição que existe para fazer parceria, se há uma predisposição inerente ao funcionamento da própria associação isso é fundamental, é meio caminho andado para que se dê essa parceria e que não haja situações de retracção para implementação dessa parceria; em segundo lugar, se a parceria engrandece o trabalho que em conjunto se pode fazer, pois é muito mais importante o trabalho que se faz em parceria do que aquele que se desenvolve isoladamente”.

Por outro lado, quando a estratégia organizacional se baseia muito “na noção de capelinha ou de quererem ficar com o protagonismo”, a legitimação organizacional interna da importância da adesão às redes e de trabalhar em rede fica muito afectada, constituindo um obstáculo para que as organizações se envolvam nas actividades da rede, com medo de poderem perder protagonismo ou serem alvo de oportunismo por parte das “organizações mais poderosas”, ou com maior visibilidade social.

A opinião geral dos inquiridos foi no sentido em que é tão importante o grau de motivação em aderir a uma parceria como os objectivos da própria rede. Esta perspectiva



é ilustrada por um dos entrevistados quando diz que a adesão a uma parceria “depende do interesse do objecto em si e do que vamos trabalhar, se tivermos uma área em tenhamos interesse em trabalhar melhor, acabamos por procurar a parceria que complementem o trabalho e, portanto, faz com a organização queira procurar parceiros...e isso tem muito a ver com as pessoas que estão responsáveis pela relação”.

Nesta perspectiva, surgiu também a ideia de que a motivação organizacional para aderir à rede depende quer dos líderes organizacionais e da sua propensão para levar a sua organização a aderir e trabalhar em rede, quer da capacidade dos coordenadores da rede em convencerem as organizações a aderirem à rede quer pela importância do problema a resolver, quer pelo papel da organização na resolução desse problema, quer, ainda, pela mais-valia que poderá resultar para todas as organizações envolvidas na rede. Tal como referiu um dos inquiridos: “ a adesão às parcerias e o envolvimento nas actividades da parceria tem muito a ver com a estrutura e as estratégias organizacionais, pois a forma como cada organização se organiza internamente, as motivações, as linhas estratégicas que defende e a forma como os recursos humanos estão envolvidos nessas linhas estratégicas, acabam por influenciar muito o posicionamento organizacional em relação a cada parceria”.

Para além das fontes internas de legitimação do trabalho em rede, os inquiridos se referiram, muito particularmente, às pressões externas exercidas pelos fundos comunitários quando exigiam, como critério de acesso, o desenvolvimento do trabalho em rede de parceiros, levando a que as organizações fossem, de algum modo, obrigadas a incorporar na sua estratégia a necessidade de trabalhar em rede.

Quanto aos riscos derivados da adesão às parceiras, a maior parte dos argumentos apresentados pelos entrevistados revelou como principal risco a possibilidade de oportunismo, referenciado como “o abuso por parte de alguns parceiros”. No entanto, os diferentes entrevistados foram unânimes em considerar que quando nas organizações a parceria é vista como um empreendimento que resulta em maiores benefícios que riscos para a organização, então estas estarão mais disponíveis para integrar novas parcerias e envolverem-se no trabalho em rede.

Quando os entrevistados foram solicitados a falar sobre a importância da confiança nos coordenadores da rede para o sucesso da rede, todos eles consideraram que a confiança nestes actores desempenhavam um papel muito importante, quer no envolvimento das organizações no trabalho em rede, quer no sucesso da rede. Como disse uma das entrevistadas: “Eu penso que a confiança que se tem nos coordenadores



da rede de parceiros...é um factor de segurança, é uma base de sustentação para o desenvolvimento da parceria”; ou de outro dos entrevistados, líder de uma associação de apoio a imigrante que referiu que “a confiança interpessoal do grupo em relação ao líder é importante para que se crie esse clima e esse espírito de equipa, de parceria efectiva”.

A confiança dos parceiros em relação ao coordenador da rede foi considerada em geral como um dos factores essenciais para que uma parceria funcione bem e se alcance os objectivos da rede. Contudo, a competência destes coordenadores foi também considerada fundamental para o funcionamento da parceria. Disse um dos entrevistados: “a decisão acerca dos profissionais que são seleccionados para representar as instituições nessa parceria e coordenar a rede, têm que ter um perfil adequado de acordo com os próprios objectivos da parceria”.

Quanto às habilidades que os coordenadores da rede devem possuir para facilitar o trabalho em rede e alcançar os objectivos da rede, as mais referenciadas foram a capacidade de relação humana, de comunicação em grupo, de criar consensos e gerir conflitos. Pelo que, mesmo que o coordenador da rede não tenha elevadas competências na problemática específica em jogo, deverá ser capaz de gerir projectos e capacidade estratégica de levar os parceiros a cooperar entre si.

Por outro lado, o trabalho em rede pode ser inibido quando os parceiros sentem que estão a ser utilizados de forma oportunista, estão a ser manipulados pelas organizações líderes ou pelos seus coordenadores, ou ainda que estes não assumem os compromissos assumidos. Se os coordenadores da rede não têm perfil para assumir este papel, por muito conhecimento que possam ter sobre uma determinada problemática o trabalho em rede não será facilitado e os objectivos da rede poderão ficar em causa. Tal como referiu um dos entrevistados: “existem pessoas que são nomeadas para serem coordenadores da parceria e que não têm nenhuma capacidade para o fazer. Por muito que sejam especialistas na problemática, não têm habilidade nenhuma para exercer a sua actividade fora do conforto concedido pela hierarquia. E, no trabalho em parceria, o importante não é a hierarquia mas a capacidade de diálogo e de compreender os pontos de vista de todos os parceiros. Trabalhar com aquelas pessoas, mesmo que se queira, torna-se uma tarefa quase impossível. Já tenho encontrado pessoas que, são inacreditáveis, não têm jeito nenhum para ligar as partes. Nesta situação o melhor é substituir o mediador, mas também pode dar-se o caso de as organizações responsáveis pela coordenação das parcerias não serem sensíveis a este condicionalismo, e aí temos que trabalhar nas condições adversas”.



Os dados obtidos através das entrevistas foram bastante prolíferos e ultrapassaram em muito aquilo que eram os seus objectivos para esta investigação, pois a informação recolhida daria para proceder ao enquadramento problemático em outras áreas de investigação no âmbito das redes interorganizacionais e da sua coordenação⁹⁷. Contudo, importa sublinhar que estes dados e a sua conseqüente análise contribuíram significativamente para a construção da primeira versão do questionário que foi submetido ao pré-teste.

5.2.2 PRÉ-TESTE

O questionário foi sujeito a um pré-teste aplicado a 9 voluntários e 6 colaboradores (n=15) de uma das organizações que aderiu ao *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*. Estes voluntários eram utentes dessa organização e tinham colaborado na distribuição de informação de rua (panfletos e *flyers*) que serviu para divulgar o roteiro de saúde e de outro tipo de informação de saúde útil para os imigrantes (direitos e deveres, recursos disponíveis e sua localização, etc.). Alguns deles chegaram mesmo a participar nalgumas actividades levadas a cabo por esta organização como, por exemplo, o “quiosque de saúde” colocado no Centro Comercial da Mouraria, na freguesia do Socorro. A opção por esta amostra utilizada no pré-teste afigurou-se como adequada, pois, apesar de a maioria dos indivíduos que a compunham não serem colaboradores da organização, tinham participado no roteiro de saúde em questão e poderiam ter esta experiência como referência.

A aplicação do pré-teste decorreu no dia 26 de Fevereiro de 2009, numa das salas de reuniões desta organização, e na apresentação dos questionários aos voluntários foi-lhes pedido que respondessem tendo em consideração a experiência que tiveram durante a sua prestação nas actividades do roteiro. Durante o preenchimento foram tiradas as dúvidas que foram surgindo e no final realizou-se uma discussão livre em que foram apresentadas as críticas e sugestões de como o instrumento de recolha de dados poderia ser melhorado.

A amostra ficou assim composta por 15 inquiridos, dos quais 33,3% do sexo masculino e 66,7% do sexo feminino. 35,7% dos inquiridos tem idade compreendida entre os 20 e os 29 anos, 42,9% entre os 30 e os 39 anos e 21,4% entre os 40 e os 49

⁹⁷ As transcrições das entrevistas realizadas encontram-se disponíveis no Centro de Administração e Políticas Públicas do ISCSP.



anos. Quanto à escolaridade, 21,4% possuía o ensino básico, 42,9% possuía o ensino secundário e 35,7% possuía o ensino superior.

Este estudo piloto foi relevante porque, por um lado, permitiu modificar e afinar os itens de modo a que se tornassem mais compreensíveis e, por outro lado, permitiu testar a consistência interna (*alfa-cronbach*) dos itens que compunham as variáveis em estudo.

5.2.3 O QUESTIONÁRIO – OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

De seguida são apresentados os procedimentos adoptados na elaboração do questionário desde a formulação da sua versão inicial até à sua versão final.

A primeira versão do instrumento de colheita de dados resultou da combinação entre os itens que decorreram da revisão de literatura, da experiência do investigador durante a realização do roteiro de saúde e da informação obtida através das entrevistas exploratórias. Após ter sido submetido ao pré-teste, procedeu-se às alterações convenientes de forma a se obter a versão final do questionário (Hill & Hill, 2000).

O questionário ficou configurado em quatro momentos. Num primeiro momento abordam-se as questões referentes à legitimidade organizacional para aderir à rede, à percepção dos riscos/benefícios, à confiança institucional e às habilidades dos coordenadores de rede. Chegados aqui, colocou-se a questão que procurou avaliar a confiança nos coordenadores de rede. Num terceiro momento foram colocadas as questões referentes às variáveis resultado, ou seja, o envolvimento das organizações nas actividades da rede e o sucesso da rede. E, por fim, surgem as questões inerentes à caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

Apresenta-se de seguida os procedimentos adoptados em relação ao afinamento de cada uma das variáveis em estudo:

i. Legitimidade organizacional para aderir à rede

Como já foi referenciado, neste trabalho a variável legitimidade organizacional para aderir à rede é conceptualizada como a percepção que os *stakeholders* internos têm sobre a legitimidade dos motivos que levaram a sua organização a aderir à parceria tendo em consideração, por um lado, a procura de sentido para integrar a rede com base nas experiências e actividades desenvolvidas pela sua organização (legitimidade cognitiva baseada na compreensibilidade), e, por outro lado, as verdades axiomáticas que se encontram disseminadas na organização e que levam os *stakeholders* internos a



percepcionar a adesão à rede como uma decisão estratégica adequada e inevitável dado o valor que a organização atribui à cooperação e ao trabalho em rede (legitimidade cognitiva baseada nas verdades axiomáticas).

Apesar de existir um largo consenso entre os académicos sobre no que consiste a legitimidade, o mesmo não se verifica em relação à forma como medir empiricamente este conceito. De facto, na pesquisa efectuada sobre estudos que procuram avaliar a variável legitimidade organizacional interna no contexto das redes interorganizacionais, observou-se que existe uma grande heterogeneidade das medidas empíricas utilizadas na avaliação deste conceito, principalmente porque as medidas utilizadas tendem a avaliar a legitimidade organizacional interna com referência às especificidades dos estudos e ao contexto em que eles se aplicam. Esta tem sido uma crítica recorrente relativamente aos estudos que utilizam medidas directas de avaliação da legitimidade organizacional interna (Hannan & Glenn, 1992; Baum & Powell, 1995; Grewal *et al.*, 2001; Schneiberg & Clemens, 2006).

Este estudo também se deparou com a dificuldade em encontrar uma medida de avaliação da legitimidade organizacional para aderir à rede adequada ao objecto empírico, quer porque grande parte dos estudos examinados assentavam numa metodologia qualitativa, quer porque os itens construídos não se adequavam à especificidade da desta investigação. Optou-se então por construir uma medida de avaliação da legitimidade organizacional para aderir à rede assente num conjunto de itens que reflectissem a perspectiva da legitimidade cognitiva baseada na compreensibilidade (porque sempre esteve envolvida com a problemática da imigração; porque a sua experiência é indispensável na abordagem aos problemas de saúde dos imigrantes; porque este tipo de programa se enquadra no seu ramo de actividade), e nas verdades axiomáticas (porque reconhece a utilidade deste tipo de programas, porque valoriza muito a cooperação em parceria; porque a diversidade dos parceiros envolvidos garante uma abordagem apropriada ao problema do acesso dos imigrantes aos serviços de saúde). A opção por analisar apenas um dos tipos de legitimidade – optando pela perspectiva da legitimidade cognitiva em detrimento da legitimidade pragmática e moral – teve em consideração o facto de se pretender captar a percepção dos *stakeholders* internos derivada de mecanismos estratégicos associados à cultura e identidade organizacional que os ajudam a perceber a adesão à rede como uma decisão certa e adequada. Sabendo, contudo, que se está a captar apenas a dimensão cognitiva da legitimidade, negligenciando, de algum modo, a multidimensionalidade deste conceito.



Com base nos resultados obtidos com a aplicação do pré-teste, foi possível verificar que dois itens (porque sempre esteve envolvida com a problemática da imigração; porque a sua experiência é indispensável na abordagem aos problemas de saúde dos imigrantes) influenciavam negativamente a consistência interna (*Alfa Cronbach*) da escala de avaliação da variável legitimidade organizacional, pelo que se decidiu pela eliminação destes itens.

Na sua versão final, para efeitos de integração no questionário, foram considerados 4 itens para avaliar a variável legitimidade organizacional, com *loadings* factoriais aceitáveis e com uma razoável consistência interna ($\alpha=,6595$) derivada do pré-teste⁹⁸ (Tabela 6). Cada um dos itens foi medido com base numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 “discordo totalmente”; 5 “concordo totalmente”).

Tabela 6 – *Performance* estatística dos itens utilizados para medir a legitimidade organizacional para aderir à rede, com base nos resultados do pré-teste

Itens	<i>Loading Factorial</i>	<i>α de Cronbach</i>
• Porque este tipo de programa se enquadra no seu ramo de actividade	,898	,6595
• Porque reconhece a utilidade deste tipo de programas	,672	
• Porque valoriza muito a cooperação em parceria	,595	
• Porque a diversidade dos parceiros envolvidos garante uma abordagem apropriada	,690	

ii. Percepção de risco/benefícios da adesão às redes

Quanto à variável referente à percepção dos *stakeholders* internos sobre os riscos/benefícios associados à adesão à rede, em vez de se tratarem separadamente as dimensões dos riscos e dos benefícios, como tem sido prática em vários estudos (McMillan *et al.*, 1995; Prestby *et al.*, 1990; Chinman *et al.*, 1996; Butterfoss *et al.*, 1996; El Ansari & Phillips, 2004), optou-se por medir esta variável apenas com a aplicação de um item (“A adesão a uma parceria resulta em maiores riscos do que benefícios”) que pretende captar a percepção global dos riscos/benefícios de adesão a uma parceria, tal como foi utilizado por Kegler *et al.* (1998) num estudo sobre os factores que contribuíam para a efectividade das parcerias comunitárias de promoção da saúde. Este item foi

⁹⁸ Dado o pré-teste ter sido aplicado a uma amostra muito pequena ($n=15$), considera-se como razoável o *alfa de Cronbach* atingido.



medido com base numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 “discordo totalmente; 5 “concordo totalmente).

Apresenta-se de seguida a estatística descritiva da variável percepção de riscos/benefícios com base nos resultados obtidos no pré-teste (Tabela 7).

Tabela 7 – Estatística descritiva da variável riscos/benefícios com base nos resultados obtidos no pré-teste

N	Válidos	15
	Faltas	0
Média		2,47
Desvio Padrão		1,13
Variância		1,27
Mínimo		1
Máximo		4

iii. Confiança sistémica

No presente estudo, a avaliação do grau de confiança sistémica pretende ter uma visão geral de como este tipo de confiança impessoal pode influenciar o envolvimento dos actores no trabalho em rede, a constituição da confiança interpessoal (nos coordenadores da rede) e, conseqüentemente na percepção de sucesso da rede.

Para medir a variável confiança sistémica teve-se como referência os estudos que procuram avaliar a confiança que as pessoas têm nas instituições formais de uma sociedade. Estes estudos têm sido utilizados tanto em inquéritos a nível local nacional (Cabral *et al.*, 1998), como a nível internacional (*World Values Survey*). Regra geral, as escalas utilizadas procuram avaliar a percepção das pessoas relativamente à confiabilidade depositada nos diferentes sociais básicos de uma sociedade, sendo construído um item para medir o grau de confiança em relação a cada uma das instituições consideradas pertinente para o estudo. Contudo, no presente estudo optou-se por considerar apenas um item que questionava os representantes organizacionais envolvidos na rede sobre a confiabilidade geral em relação às instituições da nossa sociedade (tribunais, parlamento, segurança social, saúde, educação, empresas privadas, seguradoras, segurança pública...). O item foi avaliado numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 “não se pode confiar”; 5 “pode-se confiar totalmente”).

Apresenta-se de seguida a estatística descritiva da variável confiança sistémica com base nos resultados obtidos no pré-teste (Tabela 8).



Tabela 8 – Estatística descritiva da variável confiança sistémica com base nos resultados obtidos no pré-teste

N	Válidos	15
	Faltas	0
Média		3,00
Desvio Padrão		1,25
Variância		1,57
Mínimo		1
Máximo		5

iv. Habilidades de coordenação da rede

Ao longo da revisão da literatura, ficou demonstrada a importância dos papéis de coordenação da rede enquanto componente fundamental para promover o comprometimento e o envolvimento dos actores no trabalho em rede através da partilha de informação e a visão entre os parceiros (Chislip & Larson, 1994; Luke, 1998; Kanji & Moura, 2001), de modo a se atingir os objectivos da rede e o seu sucesso. Contudo, as habilidades evidenciadas pelos coordenadores da rede durante a realização das actividades da rede podem, por um lado, facilitar o desenvolvimento do trabalho em rede ou, por outro lado, inibi-lo. Assim, na avaliação da variável habilidades de coordenação da rede teve-se em consideração esta dissemelhança, procurando colocar em evidência qual o tipo de habilidades que têm maior influência na formação da confiança nestes actores, no envolvimento dos actores organizacionais no trabalho em rede e, conseqüentemente, no sucesso da rede.

Na construção dos itens que procuraram medir as habilidades de coordenação da rede referenciou-se, principalmente, aos trabalhos desenvolvidos por Paul Williams (2002; 2008; 2010) sobre as habilidades dos *boundary spanners*, enquanto coordenadores da rede, que podem influenciar o sucesso da rede ou o seu fracasso.

Quanto às habilidades facilitadoras do trabalho em rede foram construídos 3 itens relativos às habilidades comunicacionais (A informação fornecida para preparação do roteiro foi a necessária e a mais importante; Foram utilizados todos os meios possíveis e adequados para transmitir a informação sobre o roteiro de saúde; A informação sobre o roteiro de saúde foi transmitida de uma forma bastante clara e objectiva), 2 itens relativos às habilidades de empatia (Foi claramente solicitada a nossa opinião e ideias sobre a preparação e planeamento do roteiro de saúde; As nossas perspectivas sobre o roteiro de saúde foram ouvidas e respeitadas), 3 itens sobre as habilidades de competência técnica (Foi-nos fornecido todo o apoio técnico necessário para o desenvolvimento das



actividades no âmbito do roteiro de saúde; Houve elevada competência técnica no apoio que nos foi dado para o desenvolvimento das actividades no âmbito do roteiro de saúde; Sempre que solicitámos foi-nos dado apoio técnico), 2 itens sobre as habilidades de envolvimento na visão (A ideia proposta para o roteiro de saúde foi claramente transmitida e que acabou por facilitar o nosso envolvimento; Foi claramente reconhecida a importância da nossa organização para a realização do roteiro de saúde), 1 item sobre a habilidade política (foi importante a sensibilidade política dos coordenadores da rede para conseguir o envolvimento dos parceiros no roteiro de saúde) e 1 item sobre a habilidade para a resolução de conflitos (todos os conflitos que pudessem afectar a relação entre os parceiros do roteiro de saúde foram resolvidos).

Para avaliar as habilidades inibidoras do trabalho em rede foram construídos 2 itens relativos às habilidades de oportunismo (O roteiro de saúde serviu apenas para o proveito de alguns dos parceiros; Não foram cumpridos muitos dos compromissos assumidos com os parceiros do roteiro de saúde) e 2 itens relativos às habilidades de manipulação (Os métodos utilizados para influenciar a nossa participação no roteiro de saúde não foram os mais adequados; Foi dado propositadamente mais relevo a alguns parceiros que participaram no roteiro de saúde)

Avaliada a consistência interna dos itens que compunham as duas dimensões das habilidades de coordenação da rede, foram excluídos aqueles itens que tinham maior influência na redução do α de Cronbach. Assim, foram retirados 8 itens relativos às habilidades facilitadoras do trabalho em rede e 2 itens relativos às habilidades inibidoras do trabalho em rede.

Na sua versão final, para efeitos de integração no questionário, com base nos resultados obtidos no pré-teste, foram considerados 6 itens para medir as habilidades facilitadoras do trabalho em rede ($\alpha=0,8776$), e 2 itens para medir as habilidades inibidoras do trabalho em rede ($\alpha=0,7544$). Cada um dos itens foi medido com base numa escala de Likert de 5 pontos (1 “discordo totalmente”; 5 “concordo totalmente”).

Apresenta-se a seguir a *performance* estatística das variáveis habilidades facilitadoras e inibidoras do trabalho em rede, tendo em consideração os *loadings* factoriais e o α de Cronbach obtidos na amostra utilizada para o pré-teste (Tabela 9).

Tabela 9 – Performance estatística dos itens utilizados para medir as habilidades facilitadoras e inibidoras do trabalho em rede, com base nos resultados do pré-teste

Dimensões	Itens	Loadings Factoriais		α de Cronbach
Habilidades facilitadoras do trabalho em rede	• A informação sobre o roteiro de saúde foi transmitida de uma forma bastante clara e objectiva	,721	-,477	,8776
	• As nossas perspectivas sobre o roteiro de saúde foram ouvidas e respeitadas	,712	-,563	
	• A ideia proposta para o roteiro de saúde foi claramente transmitida e que acabou por facilitar o nosso envolvimento	,792	,258	
	• Houve elevada competência técnica no apoio que nos foi dado para o desenvolvimento das actividades no âmbito do roteiro de saúde	,899	-,326	
	• Sempre que solicitámos foi-nos dado apoio técnico	,891	,050	
	• Todos os conflitos que pudessem afectar a relação entre os parceiros do roteiro de saúde foram resolvidos	,818	-,104	
Habilidades inibidoras do trabalho em rede	• Não foram cumpridos muitos dos compromissos assumidos com os parceiros do roteiro de saúde	-,232	,783	,7544
	• Os métodos utilizados para influenciar a nossa participação no RS não foram os mais adequados	,209	,919	

v. Confiança no coordenador da rede

Para medir a confiança no coordenador da rede procedeu-se a uma adaptação da escala de avaliação da confiança interpessoal produzida por Zaheer *et al.* (1998) que tem sido utilizada em diversos estudos que procuram colocar em evidência o seu papel mediador no contexto das redes interorganizacionais (Lui *et al.*, 2006). Esta escala é composta por 5 itens que avaliam a previsibilidade, a confiabilidade, e as expectativas em relação à justiça dos comportamentos demonstrados pelos *boundary spanners* nas relações interorganizacionais⁹⁹. Assim, seguindo esta referência, na avaliação da confiança no coordenador da rede foram produzidos 3 itens relativos à satisfação das expectativas de justiça (Agiu abaixo das nossas expectativas; Procurou sempre satisfazer os nossos interesses; Procurou retirar proveito do trabalho dos outros), 1 item relativo à confiabilidade (Teve “duas faces” nas relações que manteve connosco) e 1 item relativo à previsibilidade (Já sabemos como age em relação a diferentes situações). A escala construída foi adaptada às características do presente estudo, pelo que os itens foram

⁹⁹ Na sua versão original, a escala de avaliação da confiança interpessoal elaborada por Zaheer *et al.* (1998) é composta pelos 5 itens seguintes: 1. My contact person has always been evenhanded in negotiations with me; 2. I know how my contact person is going to act. S/he can always be counted on to act as I expect; 3. My contact person is trustworthy; 4. I have faith in my contact person to look out for my interests even when it is costly to do so; 5. I would feel a sense of betrayal if my contact person's performance was below my expectations.



escritos tendo em consideração a experiência tida com o coordenador da rede, ao contrário da escala de referência em que os itens têm em consideração, principalmente, as expectativas em relação ao comportamento futuro.

Após a avaliação da consistência interna, verificou-se que, tal como era esperado, o item relativo à previsibilidade baixava o α de Cronbach para níveis inaceitáveis ($<0,60$), acabando por ser retirado. Na versão final foram apenas considerados os outros 4 itens (Tabela 10), com *loadings* factoriais aceitáveis e com um valor de α de Cronbach de 0,7859. Cada um dos itens foi medido com base numa escala de Likert de 5 pontos (1 “discordo totalmente; 5 “concordo totalmente”).

Tabela 10 – Performance estatística dos itens utilizados para medir a confiança nos coordenadores da rede, com base nos resultados do pré-teste

Itens	Loading Factorial	α de Cronbach
• Agiu abaixo das nossas expectativas (1)	,825	,7859
• Procurou retirar sempre satisfazer os nossos interesses	,766	
• Procurou retirar proveito do trabalho dos outros (1)	,837	
• Teve “duas faces” nas relações que manteve connosco (1)	,765	

(1) Para cálculo do α de Cronbach foram invertidas as pontuações

vi. Participação dos actores organizacionais nas actividades da rede

Para avaliar o envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede teve-se como referência as medidas utilizadas em diversos estudos que relacionam esta variável com a liderança, o clima organizacional, as normas institucionais e a satisfação com o trabalho em rede (Butterfoss *et al.*, 1996; Rogers *et al.* 1993; Kegler *et al.*, 1998; Prestby *et al.*, 1990; Provan & Milward, 1991). Na sua generalidade, estas medidas avaliam, por um lado, o número e o tipo de actividades em que as organizações se envolvem (reuniões, encontros, actividades de organização, planeamento e realização de outras acções específicas); e, por outro lado, as horas despendidas na realização dessas actividades. No presente estudo considerou-se apenas o número e o tipo de actividades em que os actores organizacionais participaram.

Assim, começou-se por elaborar uma lista de actividades específicas que foram levadas a cabo ao longo do planeamento e realização do roteiro de saúde (tipo: participou nas actividades de planeamento do roteiro de saúde; Contribuiu para a divulgação do roteiro de saúde; Realizou acções de sensibilização para a população imigrante...), tendo ao todo sido listadas 15 actividades diferentes. Esta lista foi incorporada no questionário onde era pedido aos inquiridos que indicassem quais as actividades em que a sua organização participou. Para avaliar esta variável, dividiu-se as



respostas em 5 graus de participação (Grau 1: “muito baixo nível de participação” – participou de 1 a 3 actividades; Grau 2: “baixo nível de participação” – participou de 4 a 6 actividades; Grau 3: “Razoável participação” – participou de 7 a 9 actividades; Grau 4: “alta participação” – participou de 10 a 12 actividades; Grau 5: “muito alta participação” – participou de 13 a 15 actividades), de forma a permitir relacionar melhor esta variável com as outras variáveis em estudo que utilizam na sua avaliação uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 “discordo totalmente”; 5 “concordo totalmente”). Apresenta-se de seguida a estatística descritiva da variável envolvimento nas actividades da rede, com base nos resultados obtidos no pré-teste (Tabela 11).

Tabela 11 – Estatística descritiva da variável envolvimento nas actividades da rede, com base nos resultados obtidos no pré-teste

N	Validos	15
	Faltas	0
Média		4,27
Desvio Padrão		0,884
Variância		0,781
Mínimo		3
Máximo		5

vii. Sucesso da rede

Para a avaliação desta variável seguiu-se a metodologia proposta por Dawes (2008), segundo o qual o sucesso da rede é o resultado da avaliação do sucesso a nível estrutural, de *performance* e relacional.

Assim, a nível da estrutura foi considerado um item relativo à satisfação com a representação sectorial da parceria, seguindo a proposta de Hayes *et al.* (2000). Este item foi numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 “Nada adequada”; 5 “Completamente adequada”).

A *performance* da rede foi avaliada com base na percepção dos resultados alcançados pela parceria, tendo como referencia os objectivos a que se propunha (Gottlieb *et al.*, 1993). Assim foram construídos 5 itens relacionados com os objectivos do roteiro de saúde (Criar pontes entre os parceiros que nele participaram; Activar a rede de parceiros locais na abordagem à problemática do acesso das grávidas e dos filhos dos imigrantes aos serviços de saúde; Divulgar informação útil sobre os recursos de saúde

disponíveis para as grávidas e filhos dos imigrantes; Que as grávidas e as crianças filhos de imigrantes conhecessem melhor os recursos de saúde a que têm direito; Aproximar as grávidas e os filhos dos imigrantes aos recursos de saúde disponíveis), medidos numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 “discordo totalmente; 5 “concordo totalmente”), obtendo-se, nos resultados do pré-teste, um α de *Cronbach* de 0,7112.

Por fim, a nível relacional foi avaliada a satisfação global com a participação na parceria (Butterfoss *et al.*, 1996; Kegler *et al.*, 1998), tendo sido construídos 3 itens relativos à satisfação com o papel da organização na parceria, com a influência que a organização teve no roteiro de saúde e com os resultados alcançados pelo roteiro de saúde. Estes três itens foram medidos numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 “discordo totalmente; 5 “concordo totalmente”), obtendo-se, nos resultados do pré-teste, um α de *Cronbach* de 0,8911.

De seguida apresenta-se a os itens que compõem a variável sucesso da rede, tendo em consideração os três níveis de avaliação e com base nos resultados obtidos no pré-teste e os α de *Cronbach* dos itens que compõem as dimensões relacional e de *performance* (Tabela 12).

Tabela 12 – Itens que compõem as 3 dimensões da variável sucesso da rede e α de *Cronbach* das dimensões relacional e *performance*

Dimensões	Itens	α de <i>Cronbach</i>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> Em que medida considera que a representação sectorial dos parceiros foi adequada 	-
<i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Criar pontes entre os parceiros que nele participaram 	,7112
	<ul style="list-style-type: none"> Activar a rede de parceiros locais na abordagem à problemática do acesso das grávidas e dos filhos dos imigrantes aos serviços de saúde 	
	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar informação útil sobre os recursos de saúde disponíveis para as grávidas e filhos dos imigrantes 	
	<ul style="list-style-type: none"> Que as grávidas e as crianças filhos de imigrantes conhecessem melhor os recursos de saúde a que têm direito 	
	<ul style="list-style-type: none"> Aproximar as grávidas e os filhos dos imigrantes aos recursos de saúde disponíveis 	
Relacional	<ul style="list-style-type: none"> Está satisfeito com o papel da sua organização na parceria do roteiro de saúde 	,8911
	<ul style="list-style-type: none"> Está satisfeito com a influência que a sua organização teve na parceria do roteiro de saúde 	
	<ul style="list-style-type: none"> Está satisfeito com os resultados alcançados com a parceria do roteiro de saúde 	



5.3 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A última parte do questionário destinou-se a obter a informação sociodemográfica sobre os sujeitos inquiridos para este estudo. Estes dados incluíam o género, a idade, a escolaridade, a categoria socioprofissional e o tipo de parceiro, permitindo descrever o perfil dos participantes envolvidos no trabalho em rede e as características das organizações a que pertenciam (Tabela 13).

Tabela 13 – Itens sociodemográficos

- Sexo
- Idade
- Escolaridade (Ensino primário, secundário e Superior)
- Categoria socioprofissional (Dirigente; técnico superior; colaborador; voluntário; outro)
- Tipo de parceiro (Serviço público; IPSS; Associação; Paróquia; Comunidade religiosa; outra)

5.4 PROCEDIMENTOS ADOPTADOS NA RECOLHA DOS DADOS

Os questionários de autopreenchimento foram respondidos pelos representantes organizacionais envolvidos nas actividades do roteiro de saúde. De modo a garantir algum distanciamento entre o investigador e os inquiridos, os questionários foram primeiro enviados para os dirigentes das organizações parceiras que depois os distribuía pelos colaboradores que estiveram envolvidos nas actividades da parceria (Hill & Hill, 2000). Cada questionário continha um preâmbulo onde eram apresentados os objectivos do estudo, sendo dadas garantias sobre o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados. Juntamente com o questionário seguia um envelope, com *taxa paga*, endereçado ao Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, para onde o questionário foi enviado após ao seu preenchimento, sendo aí recolhido pelo investigador. Este procedimento visou também garantir algum distanciamento entre os inquiridos e o investigador.

O envio dos questionários aos dirigentes organizacionais decorreu durante o mês de Maio de 2009, tendo-se recebido questionário até ao mês de Julho daquele ano. No total foram enviados 73 questionários, dos quais foram recebidos 56, perfazendo uma taxa de resposta de 77%. No entanto, após revisão dos questionários recebidos, no sentido de apurar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação que permitisse o seu tratamento estatístico, foram excluídos 2 questionários. Mais tarde verificou-se que dois dos questionários constituíam respostas *outliers*, tendo também sido eliminados. Foram assim validados para análise 52 questionários, ou seja, 71% do total de questionários enviados.



5.5 AMOSTRA

A amostra utilizada neste estudo foi não probabilística de tipo intencional, em que a selecção das unidades que a integraram teve como referencia o objectivo da pesquisa (Hill & Hill, 2000), tendo como única condição de inclusão o facto de os inquiridos pertencerem a uma das organizações-membro do roteiro de saúde. Assim, do universo de 73 sujeitos que satisfaziam à partida esta condição, apenas 52 acabaram por fazer parte da amostra em estudo, pois os restantes foram excluídos, ou porque não responderam ao questionário ou por erro de preenchimento do mesmo. Destes, 30,8% do sexo masculino e 69,2% do sexo feminino. 40,4% Com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos, 36,5% entre os 30 e os 30 anos, 13,5% entre os 40 e os 49 anos e, apenas, 3,8% têm idades entre os 60 e os 65 anos. Quanto à escolaridade, 9,6% tem o ensino básico, 28,8% o ensino secundário e, a maioria, 53,8% o ensino superior. Em relação à categoria socioprofissional, 13,5% são dirigentes, 34,6% técnicos superiores e 50% funcionários. Por fim, quanto ao tipo de organização a que pertenciam os inquiridos, 61,5% pertenciam a serviços públicos, 23,1% a IPSS's, 3,8% a associações de imigrantes, 3,8% a organizações religiosas (Tabela 14).

Tabela 14 – Distribuição da amostra por sexo, grupo etário, escolaridade, categoria socioprofissional e tipo de organização a que pertencem

Sexo	Frequência	%
Masculino	16	30,8
Feminino	36	69,2
Sub-total	52	100,0
NR	0	0
Total	52	100
Grupo etário	Frequência	%
20-29	21	40,4
30-30	19	36,5
40-49	7	13,5
60-65	2	3,8
Sub-total	49	94,2
NR	3	5,8
Total	52	100,0
Escolaridade	Frequência	%
Ensino Básico	5	9,6
Ensino Secundário	15	28,8
Ensino Superior	28	53,8
Sub-total	48	92,3
NR	4	7,7
Total	52	100,0
Categoria socioprofissional	Frequência	%
Dirigente	7	13,5
Técnico superior	18	34,6
Colaborador/funcionário	26	50
Sub-total	52	98,1
NR	1	1,9
Total	54	100,0
Tipo de organização	Frequência	%
Serviço público	32	61,5
IPSS	12	23,1
Associação de imigrantes	2	3,8
Organização religiosa	2	3,8
Sub-total	48	92,3
NR	4	7,7
Total	52	100,0



5.6 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados para serem submetidos ao tratamento estatístico, utilizando para o efeito o pacote estatístico do SPSS 17.0¹⁰⁰.

Começou-se por proceder à análise estatística descritiva de todas as variáveis em estudo e à análise factorial e da consistência interna (*α de Cronbach*) das variáveis compostas. Assim, quando as variáveis são medidas por mais de 2 itens, estas foram submetidos à análise factorial de componentes principais de forma a verificar a adequação da análise factorial à matriz de dados em questão e a homogeneidade dos itens.

Foi utilizado o método de Kaiser-Meyer-Olkin¹⁰¹ (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (sign.<0,001) para comparar as correlações simples com as correlações parciais obtidas entre os itens (Maroco, 2003, p. 267). De acordo com os resultados obtidos, foram apenas seleccionados os itens com *loadings* superiores a 0,50, no caso do pré-teste (Howell, 1992), e superiores a 0,70 para os dados obtidos na amostra do trabalho de campo (Hulland, 1999). Para avaliar a consistência interna dos itens que compõem as variáveis teve-se em consideração o *α de Cronbach*¹⁰².

Em relação aos dados obtidos no pré-teste foi considerado apenas valores de *α de Cronbach* superiores a 0,50 (Davies 1964, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73), tendo em consideração tratar-se de uma amostra excessivamente pequena. Já para a amostra derivada do trabalho de campo apenas foram considerados valores de *α de Cronbach* superiores a 0,70 (Nunnaly, 1978).

Analisada a *performance* das variáveis compostas, procedeu-se ao cálculo dos novos valores desta variável combinando os valores obtidos em cada item num único índice, através da opção *Transform-Compute* do SPSS.

Para verificação da independência entre as variáveis compostas em estudo, procedeu-se à análise factorial das variáveis independentes compostas (legitimidade para

¹⁰⁰ Este programa foi cedido pela Associação de estudantes do ISCTE que o disponibiliza para os investigadores desta instituição académica.

¹⁰¹ Apesar de não existir um teste rigoroso para os valores de KMO, de uma forma geral considera-se que: valores $\leq 0,50$ a recomendação relativa à análise factorial é inaceitável; valores] 0,5 – 0,6] a recomendação é má mas ainda aceitável; valores entre] 0,5 – 0,6] a recomendação é má mas ainda aceitável; valores entre] 0,6 – 0,7] a recomendação é medíocre; valores] 0,7 – 0,8] a recomendação é média; valores entre] 0,8 – 0,9] a recomendação é boa; e, valores entre] 0,9 – 1] a recomendação é excelente (Moroco, 2003, p. 268).

¹⁰² O *α de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para determinar a consistência interna de um grupo de variáveis, permitindo apurar se os itens de uma escala medem a mesma realidade (Nunnaly, 1978).



aderir à rede; Habilidades facilitadoras do trabalho em rede e habilidades inibidoras do trabalho em rede), da variável mediadora (confiança nos coordenadores da rede) e variáveis resultado compostas (efectividade do trabalho em rede e satisfação com a participação na parceria).

Procedeu-se ainda à análise das componentes principais com variação *varimax* a todos os itens que compõem as variáveis independentes e dependentes compostas e a variável mediadora.

Para testar se a variável confiança interpessoal no coordenador da rede tem potencial enquanto variável mediadora adoptaram-se os procedimentos propostos por Baron & Kenny (1986). Estes autores definem variável moderadora como uma variável qualitativa ou quantitativa que afecta a direcção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Assim, para que uma variável tenha efeito mediador é necessário que se verifiquem quatro condições: (1) que existam correlações entre as variáveis independentes e a variável mediadora, (2) que a variável mediadora esteja correlacionada com as variáveis dependentes; (3) que as variáveis independentes estejam correlacionadas com as variáveis dependentes; e, finalmente, (4) que na presença da variável mediadora se verifique uma diminuição do efeito das correlações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes.

Para testar o poder explicativo das variáveis independentes em relação às variáveis dependentes e mediadora, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla, seguindo o método *stepwise* (Pinto, 2009).

Dado que o modelo de regressão linear múltipla necessita da verificação de não multicolinearidade entre as variáveis, ou seja, da independência entre as variáveis independentes, procedeu-se à análise do VIF^{103} (*variance inflation factor*), da *tolerance*, do *condition index* e da *variance proportion*, como forma de avaliar as correlações entre as variáveis explicativas. Aplicou-se ainda o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* aos resíduos padronizados (*standardized residual*), de modo a verificar se os resíduos apresentam uma distribuição normal e a homogeneidade da variância das variáveis residuais através da análise do gráfico de dispersão dos resíduos estudantizados (*studentized residual*) em função dos valores previstos padronizados (*standartized predicted value*), de modo a avaliar a existência ou não de homocedasticidade. A aplicação do teste de *Durbin-Watson* permitiu ainda avaliar a independência das variáveis residuais (Pinto, 2009)

¹⁰³ De acordo com Pestana & Gajairo (2000),



Por fim, recorreu-se à análise bivariada no sentido de explorar as associações entre as variáveis que não acabaram por entrar no modelo explicativo, avaliando-se os coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis independentes e dependentes em estudo (Pinto, 2009).





CAPÍTULO 6. *Análise dos Resultados*

Neste capítulo procede-se à apresentação dos dados obtidos no trabalho de campo e ao seu tratamento com apoio do programa *SPSS 17.0.*, tendo como referencia os procedimentos estatísticos estabelecidos.

6.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES

6.1.1 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL PARA ADERIR À REDE

Procedeu-se à análise estatística descritiva, à análise factorial e à análise da consistência interna (*α de Cronbach*) dos dados obtidos nos 4 itens que medem a variável legitimidade organizacional para aderir à rede. Na tabela 15, para além da apresentação da média e do desvio-padrão corresponde a cada um dos 4 itens, constata-se, ainda, que todos os itens apresentam *loadings* factoriais superiores a 0,70, para um KMO de 0,785 e um *α de Cronbach* de 0,801.

Tabela 15 – *Performance* estatística dos itens utilizados para medir a legitimidade organizacional para aderir à rede, com base nos dados do trabalho de campo

Itens	Média	Desvio padrão	Loading Factorial	KMO	<i>α de Cronbach</i>
• Porque reconhece a utilidade deste tipo de programas	4,48	,707	,858	,785	,801
• Porque a diversidade dos parceiros envolvidos garante uma abordagem apropriada	4,18	,748	,742		
• Porque valoriza muito a cooperação em parceria	4,46	,676	,816		
• Porque este tipo de programa se enquadra no seu ramo de actividade	4,24	,916	,778		

Analisada a *performance* estatística dos 4 itens que compõem a variável legitimidade organizacional para aderir à rede, procedeu-se ao cálculo dos novos valores desta variável combinando os valores obtidos em cada item num único índice, através da opção *Transform-Compute* do *SPSS*. Apresenta-se de seguida a estatística descritiva da medida composta obtida nesta operação (Tabela 16).



Tabela 16 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável legitimidade organizacional para aderir à rede

N	Válidos	52
	Faltas	0
Média		4,30
Desvio Padrão		,627
Variância		,393
Mínimo		3
Máximo		5

Tendo como referência a escala *Likert* de 1 a 5, utilizada nas respostas aos itens que compunham esta variável, verificou-se que esta variável composta obteve um valor de 4,30 de média, para desvio padrão de 0,627 e uma variância de 0,393. O valor mínimo alcançado por esta variável foi de 3. Estes valores reflectem que, na sua maioria, os inquiridos percebem como legítimo que a sua organização tivesse aderido à rede em causa.

6.1.2 PERCEPÇÃO DE RISCOS/BENEFÍCIOS

A variável percepção dos riscos/benefícios associados à adesão a uma parceria foi avaliada apenas por um item (“A adesão a uma parceria resulta em maiores riscos do que benefícios”). Apresenta-se de seguida a estatística descritiva desta variável com base nos dados obtidos no trabalho de campo (Tabela 17).

Tabela 17 – Estatística descritiva do item que avalia a variável Riscos/benefícios

N	Válidos	52
	Faltas	0
Média		2,29
Desvio Padrão		,977
Variância		,954
Mínimo		1
Máximo		4

Avaliada numa escala de *Likert* de 1 a 5, esta variável obteve um valor de 2,29 de média, para desvio padrão de 0,977 e uma variância de 0,954. O valor mínimo obtidos nas respostas foi de 1 (discordo totalmente) e o máximo de 4 (concordo), revelando que os inquiridos, apesar de na sua maioria discordarem que a adesão a uma parceria resulta



em maiores riscos que benefícios, consideram que a adesão a uma parceria pode resultar em riscos para a sua organização.

6.1.3 CONFIANÇA SISTÉMICA

A variável confiança sistémica foi medida através de um item que questionou os inquiridos sobre a confiabilidade geral em relação às instituições da nossa sociedade (tribunais, parlamento, segurança social, saúde, educação, empresas privadas, seguradoras, segurança pública...). Apresenta-se de seguida a estatística descritiva desta variável com base nos dados obtidos no trabalho de campo (Tabela 18).

Tabela 18 – Estatística descritiva do item que avalia a variável confiança sistémica

N	Válidos	47
	Faltas	5
Média		2,85
Desvio Padrão		,691
Variância		,477
Mínimo		1
Máximo		5

Os resultados obtidos nesta variável distribuíram-se desde o valor mínimo ao valor máximo da escala de *Likert* (de 1 a 5), apesar da média das respostas se situar ligeiramente abaixo do valor intermédio (2,85), para um desvio padrão de 0,691 e uma variância de 0,477. Assim, de um modo geral, a variável confiança sistémica revela uma tendência para os valores centrais da escala de *Likert*.

6.1.4 HABILIDADES DE COORDENAÇÃO DA REDE

A variável habilidades de coordenação da rede foi avaliada em duas dimensões. Uma refere-se às habilidades facilitadoras do trabalho em rede e a outra às habilidades inibidoras do trabalho em rede. Assim, procedeu-se à análise estatística descritiva, à análise factorial e à análise da consistência interna (α de *Cronbach*) dos dados obtidos nos itens que medem estas duas dimensões da variável habilidades de coordenação da rede. Como se pode verificar na tabela 19, todos os 6 itens que medem as habilidades facilitadoras do trabalho em rede apresentam *loadings* factoriais superiores a 0,70, para um valor de KMO de 0,859, uma esfericidade de Bartlett de 373,79 (Sig.<,001), e um α de *Cronbach* de 0,93. Também os itens que compõem as habilidades inibidoras do trabalho

em rede apresentam uma *performance* bastante aceitável, com *loadings* factoriais acima de 0,70 e um α de Cronbach de 0,72.

Tabela 19 – *Performance* estatística dos itens utilizados para medir as habilidades facilitadoras e inibidoras do trabalho em rede, com base nos dados obtidos no trabalho de campo

Dimensões	Itens	Média	Desvio padrão	α de Cronbach	Loadings Factoriais		KMO	Bartlett
Habilidades facilitadoras do trabalho em rede	• A informação sobre o roteiro de saúde foi transmitida de uma forma bastante clara e objectiva	3,84	1,065	,93	,844	-,222	,814	246,60 Sig.<,001
	• As nossas perspectivas sobre o roteiro de saúde foram ouvidas e respeitadas	3,71	1,058		,823	-,213		
	• A ideia proposta para o roteiro de saúde foi claramente transmitida e que acabou por facilitar o nosso envolvimento	3,96	,999		,863	-,159		
	• Houve elevada competência técnica no apoio que nos foi dado para o desenvolvimento das actividades no âmbito do roteiro de saúde	3,60	1,136		,937	-,043		
	• Sempre que solicitámos foi-nos dado apoio técnico	3,84	1,043		,895	,011		
	• Todos os conflitos que pudessem afectar a relação entre os parceiros do roteiro de saúde foram resolvidos	3,64	1,026		,768	-,186		
Habilidades inibidoras do trabalho em rede	• Foi dado propositadamente mais relevo a alguns parceiros que participaram no roteiro de saúde	2,31	1,083	,72	-,281	,835		
	• Não foram cumpridos muitos dos compromissos assumidos com os parceiros do roteiro de saúde	2,60	1,268		-,005	,908		

Dados os valores estatísticos serem aceitáveis, procedeu-se à decomposição da variável habilidades de coordenação da rede em duas variáveis distintas, a saber, a variável habilidades facilitadoras do trabalho em rede e a variável habilidades inibidoras do trabalho em rede. Assim, combinando os valores obtidos nos 6 itens referentes à variável habilidades facilitadoras do trabalho em rede, através da opção *Transform-Compute* do SPSS, obteve-se a seguinte estatística descritiva desta variável (Tabela 20):



Tabela 20 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável habilidades facilitadoras do trabalho em rede

N	Válidos	52
	Faltas	0
Média		3,81
Desvio Padrão		,872
Variância		,760
Mínimo		1
Máximo		5

Os resultados obtidos pela composição dos 6 itens que compunham esta variável redundaram num valor de 3,81 de média, para um desvio padrão de 0,872 e uma variância de 0,760. As respostas distribuíram-se desde o valor mínimo ao valor máximo da escala de *Likert* (utilizada para a avaliação de cada um dos itens). No entanto, a tendência é para uma percepção geral acima do valor intermédio, o que revela que na sua maioria os inquiridos perceberam que os coordenadores da rede demonstraram habilidades que facilitaram o trabalho em rede.

Seguiu-se o mesmo critério em relação à variável habilidades inibidoras do trabalho em rede, tendo-se obtido a seguinte estatística descritiva (Tabela 21):

Tabela 21 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável habilidades inibidoras do trabalho em rede

N	Válidos	52
	Faltas	0
Média		2,38
Desvio Padrão		1,075
Variância		1,156
Mínimo		1
Máximo		5

Já quanto aos resultados obtidos pela composição dos 2 itens que compunham a variável habilidades inibidoras do trabalho em rede, verificou-se um valor de 2,38 de média, para um desvio padrão de 1,075 e uma variância de 1,156. As respostas distribuíram-se do valor mínimo ao valor máximo da escala de *Likert* (de 1 a 5), revelando que apesar da maioria dos inquiridos discordar que os coordenadores da rede demonstraram habilidades inibidoras do trabalho em rede, uma parte significativa



posicionou-se acima do valor intermédio, o que significa uma percepção considerável de demonstração de habilidades inibidoras do trabalho em rede por parte dos coordenadores da rede.

6.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA VARIÁVEL MEDIADORA: **CONFIANÇA NO COORDENADOR DA REDE**

A variável confiança no coordenador da rede foi avaliada com base em 4 itens. No entanto, um dos itens (Procurou sempre satisfazer os nossos interesses) apresentou um *loading* factorial de 0,556 – inferior ao valor mínimo considerado aceitável de 0,70 – pelo que foi retirado na avaliação desta variável. Foram assim considerados três itens com *loadings* factoriais acima de 0,70, para um KMO de 0,625 e um α de Cronbach de 0,633 (Tabela 22).

Tendo em consideração que os itens foram construídos pela negativa, por forma a se uniformizar os valores obtidos nesta variável com as outras variáveis em estudo, foram invertidas as pontuações obtidas, ou seja, na escala de *Likert* de 5 pontos, o valor 1 corresponde a “concordo totalmente” e o valor 5 corresponde a “discordo totalmente”.

Tabela 22 – Performance estatística dos itens utilizados para medir a confiança no coordenador da rede, com base nos dados obtidos no trabalho de campo

Itens	Média	Desvio padrão	Loading Factorial	KMO	α de Cronbach
• Agiu abaixo das nossas expectativas	4,08	1,115	,739	,625	,6331
• Procurou retirar proveito do trabalho dos outros	3,78	1,263	,726		
• Teve “duas faces” nas relações que manteve connosco	3,94	1,243	,823		

Procedeu-se de seguida ao cálculo dos novos valores da variável confiança no coordenador da rede, combinando os valores obtidos em cada um dos itens através da opção *Transform-Compute* do SPSS.

Apresenta-se de seguida a estatística descritiva da medida composta obtida nesta operação (Tabela 23):



Tabela 23 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável confiança no coordenador da rede

N	Válidos	52
	Faltas	0
Média		3,88
Desvio Padrão		,939
Variância		,882
Mínimo		1
Máximo		5

Tendo em consideração que na avaliação desta variável os valores da escala de *Likert* foram invertidos, dada a natureza da construção dos seus itens, os resultados obtidos pela composição dos 3 itens que compunham esta variável, redundou num valor de 3,88 de média, para um desvio padrão de 0,939 e uma variância de 0,882. As respostas distribuíram-se do valor mínimo ao valor máximo da escala de *Likert* e a tendência das respostas dos inquiridos foi para uma percepção de confiança no coordenador da rede.

6.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

6.3.1 PARTICIPAÇÃO DOS ACTORES ORGANIZACIONAIS NAS ACTIVIDADES DA REDE

Esta variável refere-se ao grau de participação dos actores organizacionais no conjunto de actividades desenvolvidas pela parceria. Para avaliar esta variável, dividiu-se as respostas dos inquiridos em 5 graus de participação:

- **Nível 1:** “ *muito baixo nível de participação*” – participou de 1 a 3 actividades;
- **Nível 2:** “*baixo nível de participação*” – participou de 4 a 6 actividades;
- **Nível 3:** “*razoável participação*” – participou de 7 a 9 actividades;
- **Nível 4:** “*alta participação*” – participou de 10 a 12 actividades;
- **Nível 5:** “*muito alta participação*” – participou de 13 a 15 actividades.

Obeve-se, assim, a seguinte distribuição quanto aos níveis de participação (tabela 24):



Tabela 24 – Distribuição dos níveis de participação organizacional nas actividades da rede

Nível de participação	Frequência	%	% Acumulada
Nível 1	4	7,7	7,7
Nível 2	6	11,5	19,2
Nível 3	12	23,1	42,3
Nível 4	11	21,2	63,5
Nível 5	19	36,5	100,0
Total	52	100,0	

Com a seguinte estatística descritiva (Tabela 25):

Tabela 25 – Estatística descritiva dos resultados obtidos na variável participação organizacional nas actividades da rede

N	Válidos	52
	Faltas	0
Média		3,67
Desvio Padrão		1,294
Variância		1,675
Mínimo		1
Máximo		5

Tendo em consideração os 5 níveis de participação dos actores organizacionais as actividades da rede, verificou-se que a média das respostas se situou em 3,67 para um desvio padrão de 1,294 e uma variância de 1,675, revelando que a maioria das organizações teve uma de participação acima do nível 3 (acima de 7 actividades desenvolvidas no âmbito da rede), ou seja, um grande envolvimento dos actores organizações que foram objecto de inquirição nas actividades da rede. Contudo, as respostas distribuíram-se por todos os níveis de participação.

6.3.2 SUCESSO DA REDE

Esta variável foi avaliada com base no sucesso a nível estrutural, de *performance* e relacional. O sucesso estrutural foi avaliado através de um único

item, o sucesso de *performance* foi avaliado através de 5 itens e o sucesso relacional foi avaliado através de 3 itens (Tabela 26).

Tabela 26 – *Performance* estatística dos itens utilizados para medir as dimensões que compunham a variável sucesso da rede, com base nos dados obtidos no trabalho de campo

Dimensões	Itens	Média	Desvio padrão	α de Cronbach	Loadings Factoriais		KMO	Bartlett
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> Em que medida considera que a representação sectorial dos parceiros foi adequada 	3,61	,745	-	-	-	-	-
<i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Criar pontes entre os parceiros que nele participaram 	4,058	,8947	,8761	,613	,445	,759	262,127 Sig.<,001
	<ul style="list-style-type: none"> Activar a rede de parceiros locais na abordagem à problemática do acesso das grávidas e dos filhos dos imigrantes aos serviços de saúde 	4,04	,907		,732	,197		
	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar informação útil sobre os recursos de saúde disponíveis para as grávidas e filhos dos imigrantes 	4,27	,770		,826	,177		
	<ul style="list-style-type: none"> Que as grávidas e as crianças filhos de imigrantes conhecessem melhor os recursos de saúde a que têm direito 	4,23	,757		,902	,142		
	<ul style="list-style-type: none"> Aproximar as grávidas e os filhos dos imigrantes aos recursos de saúde disponíveis 	4,19	,864		,887	,099		
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> Está satisfeito com o papel da sua organização na parceria do roteiro de saúde 	3,77	,807	,8609	,263	,861		
	<ul style="list-style-type: none"> Está satisfeito com a influência que a sua organização teve na parceria do roteiro de saúde 	3,63	,864		,016	,885		
	<ul style="list-style-type: none"> Está satisfeito com os resultados alcançados com a parceria do roteiro de saúde 	3,42	,848		,283	,831		

Procedeu-se de seguida ao cálculo dos valores da variável sucesso da rede com base nos valores obtidos em cada um dos itens que compunham as três dimensões desta variável, através da opção *Transform-Compute* do *SPSS*.

Apresenta-se a estatística descritiva da medida composta obtida com esta operação (Tabela 27):

Tabela 27 – Estatística descritiva do índice obtido pela média da soma dos itens que compõem a variável sucesso da rede

N	Válidos	52
	Faltas	0
Média		3,79
Desvio Padrão		,587
Variância		,344
Mínimo		1
Máximo		5

Os resultados obtidos pela composição dos nove itens que compunham esta variável redundaram num valor de 3,79 de média, para um desvio padrão de 0,587 e uma variância de 0,344. As respostas distribuíram-se do valor mínimo ao valor máximo da escala de *Likert* e a tendência das respostas dos inquiridos foi no sentido de concordar que a rede teve sucesso, apesar de em alguns itens essa percepção ser negativa.

6.4 ANÁLISE FACTORIAL DAS VARIÁVEIS COMPOSTAS EM ESTUDO

De acordo com o plano de análise estabelecido, sucede-se a verificação da independência entre as variáveis compostas em estudo, através da análise factorial dos itens que as compõem.

Num primeiro momento, procede-se à análise factorial das variáveis independentes compostas (legitimidade para aderir à rede; Habilidades de coordenação da rede) e da variável mediadora (confiança nos coordenadores da rede), seguindo-se a análise factorial da variável resultado composta (sucesso da rede).

Ao se aplicar a análise das componentes principais com variação *varimax* a todos os itens que compõem as variáveis independentes e mediadora compostas (Tabela 28), verifica-se que estes itens se agrupam em 4 factores com valores próprios superiores a 1 e com *loadings* factoriais por item superiores a 0,50¹⁰⁴, para um KMO de 0,735 e um teste de esfericidade de Bartlett de 403,1 (*sign.*<0,001).

O primeiro factor, correspondente à variável legitimidade para aderir à rede ($\alpha=0,80$), apenas surgiram problemas no item “porque valoriza muito a cooperação em

¹⁰⁴ De acordo com Howell (1989), aplicada a análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*, um item pode integrar um factor quando obtém *loadings* superiores a 0,50 e, preferencialmente, não deverá apresentar saturações superiores a 0,40 em mais do que um factor. Contudo, este último princípio poderá ser tolerado em caso da investigação ser exploratória.



parceria" ($r=0,583$) pois também obteve uma saturação elevada na variável habilidades facilitadoras ($r=0,518$). Contudo, optou-se por manter este item dada a relevância da informação que ele continha quanto à percepção do valor que a organização atribuía ao trabalho em rede e pelo facto de esta investigação ser de carácter exploratório em relação à avaliação da variável legitimidade organizacional para aderir à rede.

O segundo factor, relativo à variável habilidades facilitadoras do trabalho em rede ($\alpha=0,83$), todos os itens apresentaram *loadings* factoriais bastante aceitáveis ($>0,70$), apesar em dois dos itens que compunham esta variável - "A informação sobre o RS foi transmitida de forma clara e objectiva" (0,483) e "A ideia proposta para o RS foi claramente transmitida e facilitou o nosso envolvimento"(0,463) – se obterem saturações ligeiramente acima de 0,40 na variável legitimidade organizacional para aderir à rede. Ainda assim, optou-se por manter estes itens, tendo em consideração a margem de ultrapassagem ser tão reduzida, não se justificando perder esta importante informação na avaliação das habilidades facilitadoras do trabalho em rede.

Quanto ao terceiro factor, relativo às habilidades inibidoras do trabalho em rede ($\alpha=0,72$), foi avaliado por dois itens: um que avaliava a adequação dos métodos utilizados para influenciar participação no nas actividades da rede (0,927); e outro que procurava avaliar o cumprimento dos compromissos assumidos com os parceiros (0,728). Este último item obteve saturações de *loading* factorial superior a 0,40 na variável confiança nos coordenadores da rede confiança. No entanto, para que a variável habilidades inibidoras do trabalho em rede não fosse apenas avaliada por um item e tendo em consideração que a margem de ultrapassagem foi relativamente reduzida (-0,463), decidiu-se por segurar a informação fornecida por este item.

Por fim, o quarto factor, relativo à variável confiança nos coordenadores da rede ($\alpha=0,63$), todos os itens apresentaram saturações superiores a 0,70. Importa referir que já anteriormente quando se efectuou a análise factorial apenas com a introdução dos itens de avaliação desta variável, foi retirado um dos itens ("Procurou sempre satisfazer os nossos interesses") pelo facto de apresentar um *loading* factorial de 0,556, ou seja, inferior ao valor mínimo considerado aceitável de 0,70, que comprometia o α de *Cronbach*. Esta decisão mostrou-se acertada dado que este item surgia com uma saturação muito elevada (superior a 0,60) na variável habilidades inibidoras do trabalho em rede.

A submissão dos itens que compunham as variáveis independentes e mediadora à análise de componentes principais com rotação ortogonal *varimax*, permitiu estimar se

os itens estavam realmente a avaliar estas variáveis compostas e a garantir a independências destas variáveis, de forma a prevenir problemas de multicolinearidade. Apresenta-se de seguida os resultados obtidos nesta análise factorial (Tabela 28):

Tabela 28 – Estrutura factorial das variáveis independentes e mediadora, compostas por mais do que um item, após rotação *varimax*

Variáveis	Itens	1	2	3	4
Legitimidade organizacional para aderir à rede	• Porque reconhece a utilidade deste tipo de programas	,737	,399	-,220	-,019
	• Porque a diversidade dos parceiros envolvidos garante uma abordagem apropriada	,761	,239	,142	,229
	• Porque valoriza muito a cooperação em parceria	,583	,518*	-,056	,124
	• Porque este tipo de programa se enquadra no seu ramo de actividade	,765	,135	-,056	,091
Habilidades Facilitadoras do trabalho em rede	• A informação sobre o RS foi transmitida de forma clara e objectiva	,483	,720	-,144	,146
	• As nossas perspectivas sobre o RS foram ouvidas e respeitadas	,358	,748	-,224	-,053
	• A ideia proposta para o RS foi claramente transmitida e facilitou o nosso envolvimento	,463*	,750	-,141	-,066
	• Houve uma elevada competência técnica no apoio que nos foi dado	,190	,926	,006	-,003
	• Sempre que solicitámos foi-nos dado apoio técnico	,063	,927	-,005	-,069
	• Todos os possíveis conflitos foram resolvidos	,193	,750	-,072	,218
Habilidades inibidoras do trabalho em rede	• Não foram cumpridos muitos dos compromissos assumidos com os parceiros do RS	-,102	-,240	,767	-,463
	• Os métodos utilizados para influenciar a nossa participação no RS não foram os mais adequados	-,022	-,053	,927	-,021
Confiança no coordenador da rede	• Teve “duas faces” nas relações que manteve connosco	-,062	-,046	-,043	,782
	• Procurou retirar proveito do trabalho dos outros	,156	-,112	-,172	,769
	• Agiu abaixo das nossas expectativas	,253	,265	-,031	,699
<i>α de Cronbach</i>		,80	,83	,72	,63

As duas variáveis resultado compostas utilizadas neste estudo (efectividade do trabalho em rede e satisfação com a participação na parceria) serviam para medir o sucesso do trabalho em rede juntamente com outra variável que avaliava a satisfação com a representação sectorial da parceria e que era avaliada apenas por um item (“em que medida considera que a representação sectorial dos parceiros foi adequada”).

Assim, aplicada a análise das componentes principais com variação *varimax* aos itens que compõem as variáveis resultado compostas (Tabela 29), verificou-se que os itens se agrupam em 2 factores com valores próprios superiores a 1 e com *loadings*

factoriais por item superiores a 0,50, para um KMO de 0,759 e um teste de esfericidade de Bartlett de 262,1 (*sign.*<0,001).

O primeiro factor obtido refere-se à variável efectividade do trabalho em rede ($\alpha=0,88$), composta por 5 itens. Apenas o item – “O RS permitiu criar pontes entre os parceiros que nela participaram” (0.613) – apresentou problemas de saturação elevada (0,445) no factor relativo à variável satisfação geral com o trabalho em rede. Contudo, pelo valor ser apenas ligeiramente superior ao limite de 0,40, ele acabou por ser incluído. Para esta decisão também teve importância o facto de este item estar relacionado com um dos objectivos do roteiro de saúde.

Quanto à variável satisfação geral com o trabalho em rede ($\alpha=0,86$), todos os itens apresentam *loadings* factoriais bem acima de 0,70 e sem problemas de saturação no outro factor.

Apresenta-se de seguida os resultados obtidos na análise factorial destas duas variáveis compostas, que serviram para avaliar o sucesso da rede (Tabela 29):

Tabela 29 – Estrutura factorial das variáveis resultado compostas, após rotação *varimax*

Variáveis	Itens	1	2
Efectividade do trabalho em rede	• O RS permitiu criar pontes entre os parceiros que nela participaram	,613	,445
	• O RS permitiu activar a rede de parceiros locais na abordagem à problemática do acesso das grávidas e dos filhos de imigrantes aos serviços de saúde	,732	,197
	• O RS permitiu divulgar informação útil sobre recursos de saúde disponíveis para as grávidas e os filhos de imigrantes	,826	,177
	• O RS permitiu que as grávidas e os filhos de imigrantes conhecessem melhor os recursos de saúde a que têm direito	,902	,142
	• O RS permitiu aproximar as grávidas e os filhos de imigrantes aos recursos de saúde disponíveis	,887	,099
Satisfação geral com o trabalho em rede	• Está satisfeito com o papel da sua organização na parceria do RS	,263	,861
	• Está satisfeito com a influência que a sua organização teve na parceria do RS	,016	,885
	• Está satisfeito com os resultados alcançados com a parceria do RS	,283	,831
<i>α de Cronbach</i>		,88	,86

6.5 AVALIAÇÃO DO PODER MEDIADOR DA VARIÁVEL CONFIANÇA NO COORDENADOR DA REDE

Um dos objectivos do presente estudo consistia em avaliar o poder mediador da variável confiança interpessoal em relação ao coordenador da rede, entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes em estudo. Para testar o efeito mediador daquela variável adoptou-se os procedimentos propostos por Baron & Kenny (1986),

segundo os quais, para que uma variável tenha efeito mediador é necessário que se verifiquem quatro condições: (1) que existam correlações entre as variáveis independentes e a variável mediadora, (2) que a variável mediadora esteja correlacionada com as variáveis dependentes; (3) que as variáveis independentes estejam correlacionadas com as variáveis dependentes; e, finalmente, (4) que na presença da variável mediadora se verifique uma diminuição do efeito das correlações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes.

Assim, procedeu-se à análise bivariada e ao cálculo dos coeficientes de correlação (r de *Pearson*) de forma a identificar os padrões de associação entre as variáveis em estudo. Os resultados deste procedimento são apresentados na tabela 30.

Tabela 30 – Matriz de correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Legitimidade							
2. Riscos/benefícios	-,177						
3. Confiança sistémica	,019	,003					
4. Habilidades Facilitadoras	,549(**)	-,105	,035				
5. Habilidades Inibidoras	-,269	,306(*)	,014	-,277(*)			
6. Confiança no Coordenador da Rede	,433(**)	-,483(**)	,035	,113	-,357(**)		
7. Participação nas actividades da rede	,317(*)	-,265	,040	,355(**)	-,044	,103	
8. Sucesso da rede	,497(**)	-,139	,146	,670(**)	-,499(**)	,073	,315(*)

** Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%

Como se pode verificar, a variável confiança no coordenador da rede apresenta correlações significativas algumas das variáveis independentes, tais como: a legitimidade organizacional para aderir à rede ($r=0,433$; $p<0,01$); a percepção de riscos/benefícios de adesão à rede ($r=-0,483$; $p<0,01$); e as habilidades inibidoras do trabalho em rede ($r=-0,277$; $p<0,05$). No entanto, não se observam quaisquer correlações entre a variável confiança nos coordenadores da rede e as variáveis dependentes. Neste sentido, constata-se que, por um lado, a variável confiança no coordenador da rede não possui qualquer poder mediador entre as variáveis independentes e dependentes, não se confirmando assim as hipóteses H11 e H 12, e, por outro lado, não existindo correlações significativas entre esta variável e as variáveis dependentes, também não se confirmam as hipóteses H9 e H10.

Nesta decorrência, deixa-se de procurar analisar a variável confiança no coordenador da rede quanto ao seu potencial como variável moderadora, passando a apreende-la como mais uma variável resultado ou dependente.



6.6 FACTORES COM PODER EXPLICATIVO NA FORMAÇÃO DA CONFIANÇA NO COORDENADOR DA REDE

Para avaliar o poder explicativo das variáveis independentes na formação de confiança nos coordenadores da rede, de forma a se testar as hipóteses H5, H6, H7, H8a e H8b, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla, seguindo o método *stepwise* (Pinto, 2009). Recorreu-se também à análise bivariada no sentido de explorar as associações entre as variáveis que não acabaram por entrar no modelo explicativo, avaliando-se os coeficientes de correlação (*r* de *Pearson*) entre as variáveis independentes e a variável confiança no coordenador da rede (Pinto, 2009).

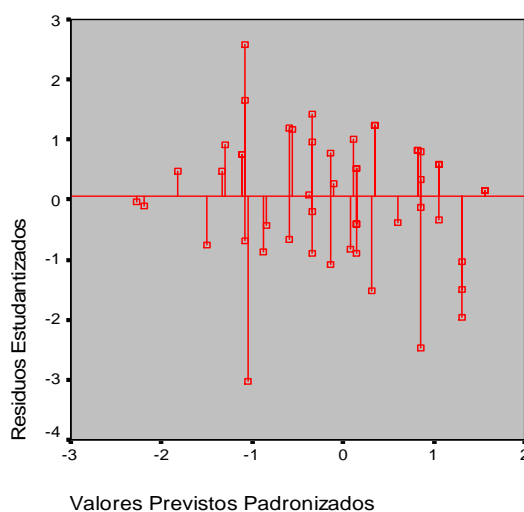
Dado que o modelo de regressão linear múltipla necessita da verificação de não multicolinearidade entre as variáveis, ou seja, da independência entre as variáveis independentes, procedeu-se à análise do VIF^{105} (*variance inflation factor*), da *tolerance*, do *condition index* e da *variance proportion*, como forma de avaliar as correlações entre as variáveis explicativas. Assim, verifica-se que os valores da estatística VIF são baixos ($VIF=1,028$, entre ambas as variáveis explicativas), os valores de tolerância das variáveis explicativas são elevados, aproximando-se de 1 ($tolerance=0,973$, em ambas as variáveis explicativas), o *condition index* é inferior a 30 e a *variance proportion* é superior a 90% apenas em uma das variáveis, confirmando-se, deste modo, a inexistência de multicolinearidade neste modelo de regressão (Pinto, 2009).

Aplicado o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* aos resíduos padronizados (*standardized residual*), verifica-se que os resíduos apresentam uma distribuição normal ($P\text{-value}=0,2$).

Por sua vez, na avaliação da homogeneidade da variância das variáveis residuais através da análise do gráfico de dispersão dos resíduos estudantizados (*studentized residual*) em função dos valores previstos padronizados (*standartized predicted value*) (gráfico 1), verifica-se que os resíduos mantêm uma amplitude aproximadamente constante em torno do eixo 0, não mostrando tendências crescentes ou decrescentes, pelo que se aceita a existência de homocedasticidade (Pinto, 2009).

¹⁰⁵ De acordo com Pestana & Gajeiro (2000),

Gráfico 1 – Dispersão dos resíduos estudentizados em função dos valores previstos padronizados das variáveis residuais da confiança nos coordenadores da rede



Finalmente, aplicado o teste de *Durbin-Watson* no sentido de se avaliar a independência das variáveis residuais, verifica-se que este apresenta um valor de 1,679. Tendo em consideração que a amostra tem um $N=52$ e o modelo apresenta duas variáveis independentes como explicativas ($K=2$), assumindo uma significância de 5% e consultando as tabelas de valores críticos, obtém-se um valor crítico inferior (d_L) igual a 1,46 e um valor crítico superior (d_U) de 1,63. Estes resultados equivalem a um intervalo em que não existe correlação de resíduos [1,63; 2,37]. Neste sentido, encontrando-se o valor do teste de *Durbin-Watson* dentro deste intervalo, confirma-se a inexistência de autocorrelação de resíduos no modelo de regressão em análise (Pinto, 2009).

Confirmados os pressupostos do modelo de regressão linear múltipla das variáveis independentes em relação à variável confiança no coordenador da rede, apresenta-se os resultados da análise de regressão efectuada (Tabela 31). Assim, constata-se que a variável percepção de riscos/benefícios na adesão à rede explica 29% da variância da confiança nos coordenadores da rede e que a inclusão do factor legitimidade organizacional para aderir à rede aumenta a explicação da variância em cerca de 16%, num total de explicação da variância de cerca de 45%.

Tabela 31 – Modelo explicativo da confiança no coordenador da rede

Modelo explicativo da confiança no coordenador da rede	R	R ²	R ² ajustado	β
Percepção de riscos/benefícios	0,550	0,303	0,287	-0,482**
Legitimidade organizacional para aderir à rede	0,686	0,471	0,447	0,416**

**p<0,01

Através dos coeficientes estandarizados β pode verificar-se que quanto maior a percepção de riscos em relação aos benefícios de entrar para a rede ($\beta=-0,482$; $p<0,01$), menor é a confiança percebida em relação ao coordenador da rede. Por sua vez, quanto maior for a percepção da legitimidade organizacional para aderir à rede ($\beta=0,416$; $p<0,01$), maior é a confiança percebida em relação ao coordenador da rede.

Dos resultados obtidos nesta análise, confirma-se a hipótese H7, ou seja, que uma maior percepção dos riscos em relação aos benefícios para aderir à rede está negativamente relacionada com a confiança no coordenador da rede, confirmando-se, também, a hipótese H6, isto é, que a legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente relacionada com a confiança no coordenador da rede. Por outro lado, rejeita-se a hipóteses H5, que afirmava que a confiança institucional está positivamente relacionada com a confiança no coordenador da rede, e, também, a hipótese H8a que assegurava que as habilidades facilitadoras do trabalho em rede estavam positivamente relacionadas com a confiança no coordenador da rede.

No entanto, no que confere à hipótese H8b, que relaciona negativamente as habilidades inibidoras do trabalho em rede com a confiança no coordenador da rede, apesar de este factor não entrar no modelo explicativo, observa-se através da análise bivariada de *Pearson*) uma correlação negativa com valor significativo ($r=-0,357$; $p<0,01$) entre as habilidades inibidoras do trabalho em rede e a confiança no coordenador da rede, o mesmo não se verificando nas outras variáveis excluídas do modelo (Tabela 32).

Tabela 32 – Matriz de correlações da variável confiança no coordenador da rede com as variáveis independentes

Variáveis	1	2	3	4	5
1. Confiança no Coordenador da Rede					
2. Legitimidade organizacional	,433(**)				
3. Riscos/benefícios	-,483(**)	-,177			
4. Confiança sistémica	,035	,019	,003		
5. Habilidades Facilitadoras	,113	,549(**)	-,105	,035	
6. Habilidades Inibidoras	-,357(**)	-,269	,306(*)	,014	-,277(*)

** Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%



6.7 FACTORES COM PODER EXPLICATIVO NA PARTICIPAÇÃO DOS ACTORES ORGANIZACIONAIS NAS ACTIVIDADES DA REDE

Procurou-se avaliar através da análise de regressão linear múltipla, seguindo o método *Stepwise*, se algumas das variáveis independentes em estudo tinham poder preditivo no envolvimento organizacional nas actividades da rede. No entanto, a aplicação do teste não deu qualquer resultado conclusivo, ou seja, nenhuma das variáveis independentes teve capacidade para entrar no modelo explicativo do envolvimento organizacional nas actividades da rede.

Assim, recorreu-se apenas à análise bivariada no sentido de explorar os coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis independentes e a variável envolvimento organizacional nas actividades da rede (Tabela 33).

Nesta decorrência, verificou-se que as habilidades facilitadoras do trabalho em rede é a variável independente que tem uma maior associação positiva com a participação organizacional nas actividades da rede ($r=0,355$; $p<0,01$), seguido da legitimidade organizacional para aderir à rede ($r=0,317$; $p<0,05$). Nenhuma das outras variáveis independentes tem uma correlação significativa com esta variável.

Tabela 33 – Matriz de correlações da variável participação organizacional nas actividades da rede com as variáveis independentes

Variáveis	1	2	3	4	5
1.Participação organizacional nas actividades da rede					
2.Legitimidade organizacional	,317(*)				
3.Riscos/benefícios	-,265	-,177			
4.Confiança sistémica	,040	,019	,003		
5.Habilidades Facilitadoras	,355(**)	,549(**)	-,105	,035	
6.Habilidades Inibidoras	-,044	-,269	,306(*)	,014	-,277(*)

** Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%

Apesar de não terem surgido factores que pudessem ser explicativos da participação organizacional nas actividades da rede, pela impossibilidade da aplicação do teste de regressão linear múltipla, aceitam-se como confirmadas as hipóteses 4a, ou seja, que as habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente relacionadas com o envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede ($r=0,355$; $p<0,01$), e a hipótese 2a, que relaciona positivamente a legitimidade



organizacional para aderir à rede com a participação organizacional nas actividades da rede ($r=0,317$; $p<0,05$). Consequentemente ficam infirmadas as hipóteses 1a, 3a e 4c, ou seja, as variáveis confiança institucional ($r=0,040$), percepção de riscos/benefícios ($r=-0,265$) e habilidades inibidoras do trabalho em rede ($r=-0,044$) não têm uma correlação significativa com a participação dos actores organizacionais nas actividades desenvolvidas pela rede.

6.8 FACTORES COM PODER EXPLICATIVO NO SUCESSO DA REDE

Por fim, procedeu-se à avaliação do poder explicativo das variáveis independentes na percepção de sucesso da rede, de forma a se testar as hipóteses 1b, 2b, 3b, 4b e 4d, através da análise de regressão linear múltipla, seguindo o método *Stepwise*.

Relativamente à verificação da inexistência de multicolinearidade entre as variáveis, ou seja, da independência entre as variáveis independentes, procedeu-se à análise do VIF (*variance inflation factor*), da *tolerance*, do *condition index* e da *variance proportion*, de forma a avaliar as correlações entre as variáveis explicativas (Pinto, 2009). Assim, verifica-se que os valores da estatística VIF são baixos ($VIF=1,028$, para ambas as variáveis explicativas), os valores de tolerância das variáveis explicativas são elevados, aproximando-se de 1 ($tolerance=0,972$, em ambas as variáveis explicativas), o *condition index* é inferior a 30 e a *variance proportion* é superior a 90% apenas em uma das variáveis, confirmando-se, deste modo, a inexistência de multicolinearidade neste modelo de regressão.

Aplicado o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* aos resíduos padronizados (*standardized residual*), verifica-se que os resíduos não apresentam uma distribuição normal pois apresentam um elevado nível de significância ($P-value=0,003$). Contudo, observando os gráficos relativos à distribuição dos resíduos, quer através do histograma (Gráfico 2), quer através da distribuição dos resíduos em torno do declive de probabilidade normal (*Normal Q-Q Plot of Standardized Residual*) (Gráfico 3), verifica-se que a normalidade dos resíduos acaba por ser assegurada de forma satisfatória.

Gráfico 2 – Histograma da distribuição de resíduos estandarizados observados no modelo de regressão do sucesso da rede

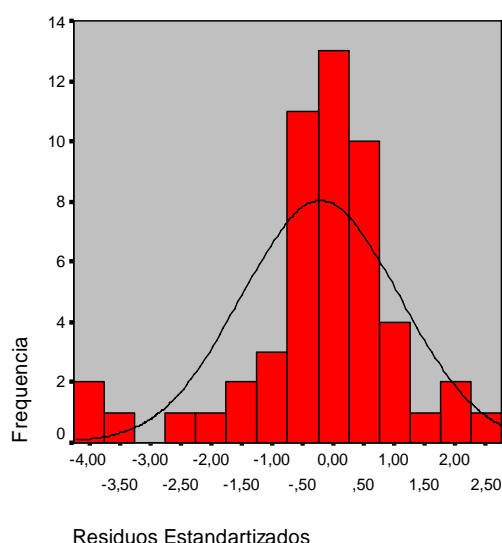
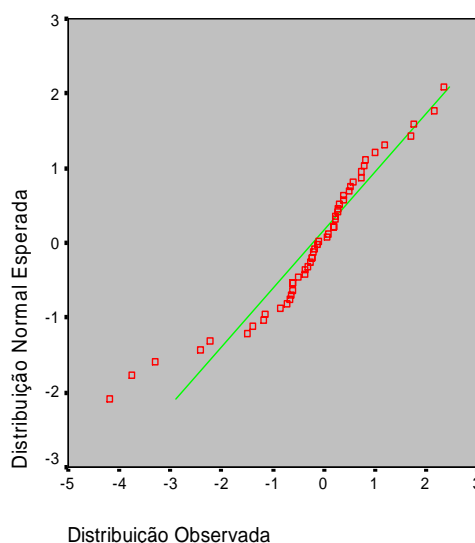
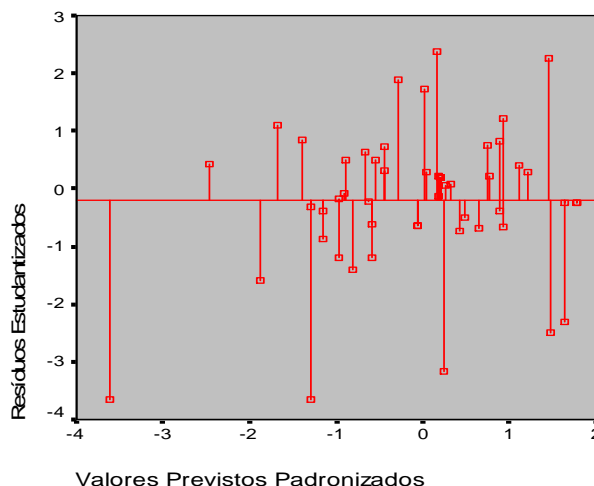


Gráfico 3 – Distribuição dos resíduos estandarizados observados em torno do declive da probabilidade normal esperada no modelo de regressão do sucesso da rede



Também na avaliação da homogeneidade da variância das variáveis residuais através da análise do gráfico de dispersão dos resíduos estandarizados (*studentized residual*) em função dos valores previstos padronizados (*standartized predicted value*) (Gráfico 4), verifica-se que os resíduos apresentam uma distribuição com uma amplitude pouco constante em torno do eixo 0. Contudo, a distribuição de resíduos não mostram qualquer tendência crescente ou decrescente, pelo que se pode aceitar a existência de homocedasticidade (Pinto, 2009).

Gráfico 4 – Dispersão dos resíduos estandarizados em função dos valores previstos padronizados das variáveis residuais da confiança no coordenador da rede





Quanto ao teste de *Durbin-Watson*, este apresenta um valor bastante próximo de 2 ($D-W=2,069$), confirmando a inexistência de autocorrelação de resíduos no modelo de regressão em análise (Pinto, 2009).

Assim, na análise dos pressupostos do modelo de regressão linear múltipla das variáveis independentes em relação à variável sucesso da rede, constata-se que são cumpridos os critérios relativos à inexistência de multicolinearidade, de autocorrelação, e homocedasticidade dos resíduos. No entanto, surgiram alguns problemas quanto à normalidade de distribuição dos resíduos que acabaram por ser colmatados com a análise do histograma de distribuição dos resíduos e do gráfico de distribuição dos resíduos em torno do eixo de probabilidade esperada.

Confirmados os pressupostos relativos à análise de regressão múltipla efectuada em relação aos regressores da percepção de sucesso da rede, passa-se à apresentação dos resultados obtidos (Tabela 34).

Tabela 34 – Modelo explicativo do sucesso da rede

Modelo explicativo do sucesso da rede	R	R ²	R ² ajustado	β
Habilidades facilitadoras do trabalho em rede	0,540	0,291	0,276	0,466**
Habilidades inibidoras do sucesso da rede	0,694	0,481	0,458	-0,442**

** $p < 0,01$

Assim, constata-se que a variável habilidades facilitadoras do trabalho em rede explica 28% da variância do sucesso da rede e que a inclusão habilidades inibidoras do trabalho em rede aumenta a explicação da variância em cerca de 18%, num total de explicação da variância de cerca de 46%.

Através dos coeficientes estandarizados β , verifica-se que quanto maior a percepção das habilidades facilitadoras do trabalho em rede em relação aos coordenadores da rede ($\beta=0,466$; $p < 0,01$), maior é a percepção de sucesso da rede. Por sua vez, quanto menor for a percepção de habilidades inibidoras do trabalho em rede por parte do coordenador da rede ($\beta=-0,442$; $p < 0,01$), maior será a percepção de sucesso da rede.

Dos resultados obtidos nesta análise, confirmam-se as hipóteses H4b e H4d, ou seja, que as habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com o sucesso da rede, enquanto as habilidades

inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com o sucesso do trabalho em rede.

Apesar de as variáveis legitimidade organizacional para aderir à rede ($r=0,497$; $p<0,01$) e participação nas actividades da rede ($r=0,315$; $p<0,05$) terem sido rejeitadas na análise de regressão múltipla, observa-se que através da análise bivariada e do cálculo dos coeficientes de correlação (r de *Pearson*) que elas se encontram positivamente relacionadas com o sucesso da rede (Tabela 35), pelo que também se podem considerar confirmadas as hipóteses 2b e 13. Não foram confirmadas as hipóteses 1b e 3b.

Tabela 35 – Matriz de correlações da variável sucesso da rede com as variáveis independentes

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1. Sucesso da rede						
2. Legitimidade organizacional para aderir à rede	,497(**)					
3. Riscos/benefícios	-,139	-,177				
4. Confiança sistémica	,146	,019	,003			
5. Habilidades Facilitadoras	,670(**)	,549(**)	-,105	,035		
6. Habilidades Inibidoras	-,499(**)	-,269	,306(*)	,014	-,277(*)	
7. Participação nas actividades da rede	,315(*)	,317(*)	-,265	,040	,355(**)	-,044

** Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%

Importa referir que apesar da variável legitimidade organizacional para aderir à rede não ter surgido no modelo explicativo do sucesso da rede, esta variável está significativamente correlacionada com a variável sucesso da rede, pelo que se presume que o facto de esta variável não ter entrado no modelo deverá estar relacionado com a sua elevada correlação com a variável habilidades facilitadoras ($r=0,549$; $p<0,01$). No entanto, ressalva-se que estas variáveis representam constructos teóricos distintos, tal como ficou patente na estrutura factorial das variáveis independentes compostas, após rotação *varimax* (Tabela 28).



De modo a se obter uma perspectiva geral sobre a verificação das hipóteses, apresenta-se de seguida a matriz de avaliação das correlações (*r* de *Pearson*) entre as variáveis em estudo (Tabela 36):

Tabela 36 – Matriz de avaliação das correlações estabelecidas pelas hipóteses

Hip.	Operacionalização das hipóteses	Correlações
H1	H1a. A confiança sistémica está positivamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	Infirmada ($r=0,040$)
	H1b. A confiança sistémica está positivamente correlacionada com o sucesso da rede	Infirmada ($r=0,146$)
H2	H2a. A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com o com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	Confirmada ($r=0,317$; $p<0,05$)
	H2b. A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com o sucesso da rede	Confirmada ($r=0,497$; $p<0,01$)
H3	H3a. Uma maior percepção de riscos em relação aos benefícios de aderir à rede benefícios está negativamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	Infirmada ($r=-0,265$)
	H3b. Uma maior percepção de riscos em relação aos benefícios de aderir à rede benefícios está negativamente correlacionada com o sucesso da rede	Infirmada ($r=-0,139$)
H4	H4a. As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	Confirmada ($r=0,355$; $p<0,01$)
	H4b. As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com o sucesso da rede	Confirmada ($r=0,670$; $p<0,01$)
	H4c. As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	Infirmada ($r=0,044$)
	H4d. As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com o sucesso da rede	Confirmada ($r=0,499$; $p<0,01$)
H5	A confiança sistémica está positivamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede	Infirmada ($r=0,035$)
H6	A legitimidade organizacional para aderir à rede está positivamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede:	Confirmada ($r=0,433$; $p<0,01$)
H7	Uma maior percepção dos riscos em relação aos benefícios para aderir à rede está negativamente correlacionada com a confiança no coordenador da rede	Confirmada ($r=-0,483$; $p<0,01$)
H8	H8a) As habilidades facilitadoras do trabalho em rede estão positivamente correlacionadas com a confiança no coordenador da rede	Infirmada ($r=0,113$)
	H8b) As habilidades inibidoras do trabalho em rede estão negativamente correlacionadas com a confiança no coordenador da rede	Confirmada ($r=-0,357$; $p<0,01$)
H9	A confiança no coordenador da rede está positivamente correlacionada com a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	Infirmada ($r=0,103$)
H10	A confiança no coordenador da rede está positivamente correlacionada com o sucesso da rede	Infirmada ($r=0,073$)
H11	A confiança no coordenador da rede tem um papel mediador entre as variáveis antecedentes e a participação dos actores organizacionais nas actividades da rede	Infirmada (Segundo o método de Baron & Kenny, 1986)
H12	A confiança no coordenador da rede tem um papel mediador entre as variáveis antecedentes e o sucesso da rede	Infirmada (Segundo o método de Baron & Kenny, 1986)
H13	A participação dos actores organizacionais nas actividades da rede está positivamente correlacionado com o sucesso da rede	Confirmada ($r=0,315$; $p<0,05$)





CAPÍTULO 7. *Discussão dos Resultados*

Tendo como palco empírico uma parceria temporária de promoção da saúde levada a cabo num território delimitado do concelho de Lisboa – o *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes* –, este estudo teve como objectivos: conhecer melhor a influência de alguns factores de cariz sistémico (confiança sistémica), institucional/organizacional (legitimidade organizacional para aderir à rede e risco/benefícios de adesão às rede) e interpessoal (habilidades de coordenação da rede e confiança no coordenador da rede) no envolvimento organizacional nas actividades da rede e no sucesso da rede e, ainda, se o próprio envolvimento organizacional nas actividades também tem influência na percepção de sucesso da rede; conhecer quais destes factores influenciaram a formação da confiança interpessoal no coordenador da rede; e, por fim, contribuir para a discussão teórica sobre o papel mediador da variável confiança interpessoal no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário.

Porém, antes de se proceder especificamente à discussão dos resultados obtidos, importa, desde já, dar a conhecer as limitações inerentes ao presente estudo e à forma como ele se encontra desenhado.

7.1 LIMITAÇÕES E DESAFIOS À ELABORAÇÃO DESTE ESTUDO

À partida para este trabalho de investigação houve a necessidade de se tomar uma série de decisões metodológicas sobre o palco empírico da investigação, os métodos de pesquisa a utilizar, a operacionalização das variáveis e o suporte teórico que se reflectiu num conjunto de limitações ao presente estudo.

Uma primeira limitação surgiu logo dos condicionalismos inerentes à situação socioprofissional do investigador. De facto, a decisão de assumir como palco de investigação o *Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*, enquanto rede interorganizacional de carácter temporário em análise, teve em consideração a facilidade em conjugar o exercício socioprofissional com a intenção de desenvolver competências académicas na área da investigação das redes interorganizacionais. Mas se a decisão de optar por uma realidade empírica conhecida pelo investigador facilitou, por um lado, a conjugação entre a situação socioprofissional e a condição de investigador, por outro lado, acabou por colocar problemas de familiaridade e proximidade em relação ao objecto de estudo que exigiram precauções acrescidas, quer na abordagem às unidades de análise, quer nas decisões metodológicas associadas à



recolha de dados. Como tal, o investigador procurou manter-se o mais afastado possível dos procedimentos relacionados com a aplicação e recolha do instrumento de colheita de dados (inquérito por questionário), tendo sido muito útil o apoio dado pelo Centro de Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, que acabou por desempenhar o papel de intermediário na relação entre o investigador e as unidades de análise. Contudo, não se deve deixar de ter em consideração que o facto de o investigador assumir um duplo papel no contexto da investigação - ele foi concomitantemente actor no contexto da rede e investigador no contexto académico -, poderá ter influenciado, de algum modo, os resultados obtidos, quer por razões de proximidade com o investigador, quer por razões de desejabilidade social.

Assim, a opção por se investigar os factores com influência no envolvimento dos actores organizacionais e no sucesso da rede numa rede interorganizacional de carácter temporário não foi, à partida, uma decisão premeditada, mas tornou-se numa inevitabilidade dada a restrição temporal ser uma característica distintiva do *Roteiro Materno-Infantil para Todos os Imigrantes*. Esta circunstância, que num primeiro momento poderia representar uma limitação, pois direccionou a análise para a área de estudo das redes interorganizacionais de carácter temporário, acabou por se revelar num desafio que permitiu aprofundar a compreensibilidade numa área do conhecimento que tem recebido menos atenção por parte dos académicos e investigadores. Apesar de tudo, a limitada de produção científica no campo das redes interorganizacionais de carácter temporário tem sido colmatado, nos últimos 15 anos, por um conjunto de trabalhos académicos que procuram desenvolver, muito em particular, a teoria sobre os projectos desenvolvidos no contexto deste tipo de redes (Lundin & Söderholm, 1995; Grabher, 2002; Manning, 2007; Jones & Lichtenstein, 2008; Kenis *et al.*, 2009; Bakker, 2010). No entanto, a maioria destes trabalhos consistem em abordagens teórico-dedutivas ou revisões teóricas sobre o tema, sendo mais escassos aqueles trabalhos que assentam a análise na realidade empírica. Estes trabalhos tendem a centrar-se em indústrias do sector privado, tais como: a construção civil, a biotecnologia, a cinematografia e a publicidade; sendo mais escassos os estudos que se debruçam sobre as redes interorganizacionais de carácter temporário no sector público, reduzindo-se estes, fundamentalmente, à investigação sobre as respostas aos desastres naturais e às crises sociais (Jones & Lichtenstein, 2008).

Já a produção científica desenvolvida, especificamente, sobre a *performance* das redes interorganizacionais de carácter temporário na área da promoção da saúde é um



campo de estudo ainda mais reduzido e que se centra, sobretudo, no trabalho em equipa desenvolvido em equipas multidisciplinares, tal como se pode verificar na revisão de literatura efectuada no capítulo 2. Como tal, considera-se que a limitação de estudos empíricos existentes sobre o tema das redes interorganizacionais de carácter temporário no contexto da promoção da saúde representou também uma limitação à realização desta investigação, mas, concomitantemente, acabou por ampliar o desafio para o investigador.

As redes temporárias, por se consubstanciarem num curto período de tempo, estão muito dependentes das características institucionais/organizacionais e da acção que estabelecem a estrutura onde decorrem as relações em rede. Como tal, este estudo procurou colocar em jogo alguns factores institucionais/organizacionais que condicionam a estrutura em que decorreu o trabalho em rede, tais como: a percepção de riscos/benefícios e a legitimidade organizacional para aderir à rede; e alguns factores estritamente relacionados com as relações interpessoais entre os actores individuais envolvidos no trabalho em rede, tais como as habilidades facilitadoras/inibidoras do trabalho em rede demonstradas pelo coordenador da rede e a confiança interpessoal percebida em relação a este actor. A um nível mais abrangente foi ainda considerada a variável confiança sistémica quanto ao seu potencial para influenciar a confiança interpessoal e o sucesso da rede. A opção pela selecção destas variáveis enquanto factores condicionadores do envolvimento organizacional no trabalho em rede e, conseqüentemente, do seu sucesso, apesar de se suportar na revisão de literatura efectuada, não pretende tornar os resultados obtidos neste estudo generalizáveis a outras realidades de investigação, pois, a decisão sobre as variáveis colocadas em jogo neste estudo assentou numa experiência empírica com características singulares. Por outro lado, também o instrumento utilizado na recolha de dados, apesar de se suportar na literatura, foi especificamente produzido e adaptado para ser aplicado com referência ao projecto que serviu de palco para este estudo, que, sendo relevantes no estudo das redes interorganizacionais, se tornaram mais pertinentes na análise da rede em causa e que, à partida, não foram tão explorados noutros contextos de investigação. Está-se a fazer referência, muito em particular, à influência da variável legitimidade organizacional para aderir à rede no desenvolvimento da confiança interpessoal e nos resultados do trabalho em rede; e, ainda, ao papel da confiança interpessoal no coordenador da rede enquanto mediador entre os factores condicionadores da performance da rede e do seu sucesso. Convém, no entanto, fazer uma distinção importante na forma como a literatura trata a variável legitimidade no estudo das redes. Enquanto a influência da legitimidade



organizacional no envolvimento dos actores no trabalho em rede e no seu sucesso da rede tem merecido o interesse por parte dos investigadores, já a influência da legitimidade na constituição da confiança interpessoal no contexto das redes tem sido um tema bastante negligenciado e que merece uma atenção especial neste estudo.

Esclarecidas as razões que levam a que os resultados obtidos neste estudo não sejam nem directamente relacionadas com outros estudos levados a cabo em redes interorganizacionais de carácter temporário, nem extrapoláveis para outros contextos de análise, importa agora, com referencia aos objectivos delineados e à especificidade da realidade empírica em análise, proceder à discussão dos resultados obtidos, confrontando-os com as orientações teóricas decorrentes da revisão de literatura efectuada no capítulo 2.

7.2 FACTORES COM PODER PREDITIVO E/OU CORRELACIONADOS COM A PARTICIPAÇÃO DOS ACTORES ORGANIZACIONAIS NAS ACTIVIDADES DA REDE E COM O SUCESSO DA REDE

Uma das primeiras motivações para a realização deste estudo consistiu em conhecer melhor a influência que alguns factores de natureza sistémica, institucional/organizacional e interpessoal têm na participação dos actores organizacionais nas actividades da rede, e, conseqüentemente, qual a influência destes factores na percepção de sucesso da rede interorganizacional de carácter temporário em questão.

Na origem desta inquietação esteve a percepção inicial daquilo a que se apelidou de *postura paradoxal* dos actores organizacionais entre a sua disposição para integrar a rede e a variabilidade da sua participação nas actividades da rede. Ou seja, apesar de nas fases iniciais de conceptualização e desenvolvimento do projecto os actores organizacionais se tenham mostrado interessados e disponíveis para integrar a parceria, posteriormente, na fase de implementação ou execução do projecto, o grau de participação dos actores organizacionais nas actividades da rede foi muito variável. De facto, nenhuma das organizações convidada para integrar o projecto recusou aderir. No entanto, umas empenharam-se mais do que outras nas actividades desenvolvidas ao longo da sua execução. Este facto ficou bem expresso nos resultados obtidos em relação ao nível de participação das organizações nas actividades desenvolvidas no contexto da rede (ver tabela 24).

Assim, com base nas entrevistas exploratórias efectuadas a alguns dos dirigentes das organizações que aderiram à rede e nas orientações fornecidas pela revisão de



literatura efectuada – com particular ênfase na corrente do novo institucionalismo sociológico (DiMaggio & Powell, 1983) e na teoria emergente sobre as redes interorganizacionais de carácter temporário (Lundin & Söderholm, 1995; Jones & Lichtenstein, 2007) – procurou-se pôr em evidência algumas variáveis que pudessem ter poder preditivo da variação do nível de participação organizacional nas actividades da rede, através da aplicação do método de análise linear de regressão múltipla. Em todo o caso, verificando-se ou não a existência de variáveis com poder preditivo, procedeu-se à análise correlacional (r de *Pearson*) entre os factores potencialmente preditores do envolvimento no trabalho em rede e a efectiva participação das organizações nas actividades da rede. Estes procedimentos metodológicos inerentes à análise estatística foram também efectuados quer em relação à variável resultado sucesso da rede, quer em relação à potencial variável mediadora confiança interpessoal no coordenador da rede.

7.2.1 FACTORES CORRELACIONADOS COM A PARTICIPAÇÃO DOS ACTORES ORGANIZACIONAIS NAS ACTIVIDADES DA REDE

Da aplicação da análise da regressão linear múltipla, com utilização do método *stepwise* às variáveis com potencial poder preditivo no envolvimento das organizações nas actividades da rede, verificou-se que nenhuma variável evidenciou um efectivo poder explicativo da variação do nível de participação organizacional nas actividades da rede, pelo que a discussão dos resultados teve de se cingir à análise do comportamento desta variável com base na sua correlação (r de *Pearson*) com as variáveis independentes.

Das variáveis independentes consideradas para este estudo, apenas duas surgiram correlacionadas com o nível de participação organizacional nas actividades da rede. A variável com maior correlação é de natureza interpessoal e está relacionada com as habilidades facilitadoras do trabalho em rede. A outra, de cariz organizacional/institucional, foi a legitimidade organizacional para aderir à rede. Estes resultados sugerem que assim que o nível de participação das organizações nas actividades do Roteiro de Saúde está, por um lado, associado às características da acção do coordenador da rede, em particular às suas habilidades para facilitar o trabalho em rede, e, por outro lado, às características contextuais relacionadas com a percepção de legitimidade organizacional interna para aderir à rede.

Conforme tem sido evidenciado pela literatura sobre as redes interorganizacionais de carácter temporário, o sucesso ou o fracasso dos projectos desenvolvidos neste tipo de estruturas está muito dependente da acção levada a cabo pelos actores envolvidos no trabalho em rede, em particular pela acção do coordenador da rede enquanto gestor de



projecto e das suas habilidades para empregar um conjunto de técnicas ou procedimentos apropriados à gestão dos projectos temporários, tendo em vista, fundamentalmente, favorecer a partilha de visão entre as organizações-membro da rede e facilitar o processo para alcançar o objectivo comum do projecto, para a qual a rede foi criada (Packendorff, 1995; Lambrechts *et al.*, 2009). Este é o papel de liderança que Shein (1985, p. 70) apelidou de “facilitador” e que se traduz nas competências necessárias para criar as condições que levam as organizações a cooperarem em tarefas partilhadas, sem, no entanto, perderem a razão de ser ou a sua identidade organizacional. Estas competências traduzem-se num conjunto de habilidades facilitadoras do trabalho em rede que, de acordo com a literatura, levam a um maior envolvimento das organizações nas actividades da rede.

Especificamente, as habilidades de facilitação do trabalho em rede mais correlacionadas com o nível de participação das organizações nas actividades da rede foram: a habilidade para envolver os actores organizacionais na visão proposta para a parceria, a habilidade empatia e a habilidade de competência técnica. Ou seja, as habilidades específicas do coordenador da rede para envolver as partes na visão inerente ao projecto e para reconhecer e valorizar as diferenças de valores, crenças e opiniões entre as partes, foram mais significativas do que a competência técnica no envolvimento das organizações nas actividades da rede. Neste sentido, os resultados sugerem que o coordenador da rede, actuando como um facilitador do envolvimento das organizações nas actividades da rede, deverá ser capaz de ter a habilidade para envolver os parceiros organizacionais na visão proposta para o projecto e persuadi-los sobre a importância do seu papel na rede, adequando a participação de cada organização às actividades da rede de acordo com a sua cultura e identidade organizacional. Os resultados sugerem ainda que estas habilidades poderão ter uma maior efectividade no envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede do que a própria percepção relacionada com as competências técnicas do coordenador.

Neste enquadramento, é bastante sugestivo verificar que o único factor de tipo institucional/organizacional que surge correlacionado com o envolvimento das organizações no trabalho em rede é a percepção dos *stakeholders* internos sobre a legitimidade organizacional para aderir à rede. De facto, esta percepção de legitimidade interna para aderir à rede - quer por razões associadas às características do trabalho a ser desenvolvido pelas organizações no contexto da rede, quer por razões associadas ao valor que as organizações atribuem ao trabalho em rede - contribui para o estabelecimento de um ambiente contextual favorável à acção dos coordenadores da



rede com vista à facilitação do envolvimento dos actores organizacionais nas actividades desenvolvidas pela rede (Dietrich *et al.*, 2007). Os resultados sugerem ainda que se estes líderes não demonstrarem habilidades que facilitem o trabalho em rede entre os actores organizacionais, então, mesmo que exista um contexto favorável ao trabalho em rede, as organizações poderão não se disponibilizar tanto para participar nas actividades da rede. Ou seja, as organizações que aderem à rede até poderão incorporar o valor da rede e o trabalho em rede enquanto forma adequada de atingir os objectivos do projecto (DiMaggio & Powell, 1983; Provan *et al.*, 2008), mas se os responsáveis pela coordenação da rede não tiverem as habilidades necessárias para facilitar o trabalho em rede, então a motivação inicial associada à percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede poderá dissipar-se, levando as organizações retraírem-se quanto à participação nas actividades da rede.

Estes resultados põem ainda em evidência, tal como foi proposto por Manning (2008), uma das características principais dos sistemas temporários, isto é, que este tipo de sistemas se caracteriza por uma dinâmica recíproca entre a estrutura e a acção. Ora, perspectivando as habilidades facilitadoras do trabalho em rede como uma característica da acção que contribuiu para a construção das relações de equipa e para o estabelecimento da estrutura em que foram executadas as actividades do projecto do roteiro de saúde, pode-se argumentar que esta propriedade da acção, com impacto no delineamento da estrutura da rede, terá uma maior eficácia no envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede quando contexto é percebido como legítimo, neste caso específico, quando as organizações percebem como legítima a sua adesão à rede. Esta percepção de legitimidade opera assim como facilitador contextual à acção do coordenador da rede e ao desempenho das suas habilidades, do mesmo modo que o desempenho da equipa acabará por reforçar a legitimidade do contexto em que decorre a acção. Esta dinâmica entre a legitimidade organizacional para aderir à rede e o desempenho das habilidades facilitadoras do trabalho em rede acabou por também ficar patente na elevada correlação entre estas variáveis, apesar de se tratar de constructos teóricos distintos, tal como ficou patente na estrutura factorial das variáveis independentes compostas, após rotação *varimax* (Tabela 28).



7.2.2 FACTORES COM PODER PREDITIVO E CORRELACIONADOS COM O SUCESSO DA REDE

De acordo com os resultados obtidos através da aplicação da análise da regressão linear múltipla, com utilização do método *stepwise*, as únicas variáveis com poder preditivo no sucesso da rede são as que se relacionam com as características da acção, ou seja, as habilidades de coordenação da rede. No entanto, os coeficientes de correlação têm direcções diferentes nos diferentes tipos de habilidades. Enquanto as habilidades facilitadoras do trabalho em rede têm um coeficiente de correlação positivo com o sucesso da rede, as habilidades inibidoras têm uma correlação negativa. Ou seja, quanto maior a percepção de habilidades facilitadoras do trabalho em rede e menor a percepção das habilidades inibidoras, maior será a percepção de sucesso da rede. Ambas as variáveis explicam cerca de 46% do total da variância do sucesso da rede, em que a variável habilidades facilitadoras contribui com 28% e a variável habilidades inibidoras com cerca de 18%.

Estes resultados vêm reforçar a ideia de que as redes temporárias são, em larga medida, condicionadas pela acção, tendo esta uma influência determinante no seu sucesso. Tal como refere Kenis *et al.*, (2009), a efectividade e os resultados alcançados pelas redes interorganizacionais de carácter temporário resultam, fundamentalmente, da sua orientação para a acção. Assim as redes temporárias, enquanto estruturas com menor teor normativo, menos formais e menos subordinadas às estruturas hierárquicas, acabam por ficar muito dependentes da acção desenvolvida pelos gestores da rede e das suas habilidades para facilitar o trabalho em rede e/ou evitarem comportamentos que os possam colocar sob suspeita de se estarem a aproveitar da rede para benefício próprio e não para o bem comum de todos os parceiros da rede.

No contexto da rede interorganizacional em análise, a acção inerente ao desempenho do papel de coordenação, em particular as habilidades do coordenador para facilitar ou inibir o trabalho em rede, acaba por assumir uma influência determinante na efectividade e/ou no sucesso da rede. Esta constatação deve-se muito provavelmente à elevada interdependência entre os actores envolvidos no trabalho em rede, pois para que a rede alcance o sucesso dentro de um prazo de tempo limitado é fundamental que o coordenador da rede, no curto período de tempo disponível que tem disponível, possua as habilidades necessárias para conseguir uma rápida incrustação relacional dos actores que representam as organizações na rede, envolvendo-os na visão do projecto, fornecendo-lhes orientações claras sobre os seus papéis na rede, necessárias à cooperação e ao alcance os objectivos da rede. Ou seja, a habilidade do coordenador da

rede para criar um ambiente facilitador do desenvolvimento do trabalho em rede, assentes nas suas competências comunicacionais para aliciar os outros actores a partilharem a visão, a expressarem as suas ideias e expectativas em relação ao projecto, e as suas habilidades técnicas para adaptar os papéis às necessidades da rede, surge como um factor associado ao envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede e como um poderoso factor preditivo do sucesso da rede. A percepção que os representantes organizacionais têm sobre as habilidades facilitadoras do trabalho em rede, demonstradas pelo coordenador da rede, é, em grande medida, resultado da avaliação que é feita sobre a satisfação das expectativas em relação à acção esperada por parte do coordenador da rede durante a execução das actividades da rede, e serve de base ao comprometimento, à motivação e ao empenhamento dos actores no trabalho em rede (Lundin & Södeholm, 1995).

Contudo, a qualidade da incrustação relacional está sempre ameaçada pela potencial acção oportunista e/ou manipuladora desempenhada pelo coordenado da rede, e pela forma como este tem em consideração os interesses e as necessidades dos actores envolvidos na rede. Assim, a incrustação relacional poderá ser muito prejudicada quando os actores envolvidos no trabalho em rede percebem que o coordenador da rede não está a contribuir para o bem comum, mas antes procuram retirar partido das interacções relacionais. (Grannovetter, 1985; Uzzi, 1997; Jones & Lichtenstein, 2008), resultando daqui uma menor satisfação com o trabalho em rede, com consequências negativas para a efectividade e sucesso da mesma. Neste sentido, o não cumprimento dos compromissos assumidos e a percepção de iniquidade na distribuição dos benefícios resultantes do trabalho em rede, acabam por defraudar de expectativas em relação ao coordenador da rede, com reflexo negativo no sucesso da rede.

Quanto às variáveis legitimidade organizacional para aderir à rede e participação organizacional nas actividades da rede, apesar de não terem emergido como variáveis com poder explicativo do sucesso da rede, através da aplicação da regressão linear múltipla, com utilização do método *stepwise*, acabaram por surgir correlacionadas (*r* de *Pearson*) com o sucesso da rede. Esta correlação é particularmente significativa no caso da variável legitimidade organizacional para aderir à rede ($r=0,497$; $p<0,01$).

Com base nestes resultados, volta-se a sublinhar o papel da legitimidade organizacional para aderir à rede enquanto facilitador contextual à acção do coordenador da rede e ao desempenho das suas habilidades, contribuindo quer para o envolvimento das organizações no trabalho em rede quer para o sucesso da rede, no contexto dos projectos interorganizacionais de carácter temporário.



De facto, as organizações que cooperam em redes de carácter temporário veiculam diferentes culturas e valores organizacionais em relação ao trabalho em rede e à sua legitimidade para lhes aderir. Assim, ao percepcionarem a sua adesão à rede como uma intenção legítima, as organizações acabam por incutir aos seus colaboradores um quadro referencial favorável à legitimação da acção entre os actores e aos seus papéis no contexto da rede, e, como tem sido referenciado pela literatura em torno do desenvolvimento de projectos de carácter temporário, esta legitimação da acção acaba por favorecer o relacionamento dos actores no contexto da rede (Lundin & Södeholm, 1995), pelo que a legitimidade organizacional para aderir à rede se torna num importante factor facilitador da acção entre os actores, e, em particular, no papel que o coordenador tem na promoção da incrustação relacional no contexto da rede, com impacto positivo nos resultados do trabalho em rede e no sucesso da rede.

Deste modo, os resultados obtidos sugerem que a rapidez com que se opera o processo de incrustação relacional dos actores no trabalho em rede é facilitada pela percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede. Ora, para que as organizações considerem a sua adesão à rede como legítima, é necessário que tenham uma cultura de valorização do trabalho em rede e que considerem as actividades a ser executadas no contexto da rede como adequadas às suas competências organizacionais. Neste sentido, a legitimidade organizacional para aderir à rede, enquanto componente cognitiva da legitimidade, deverá ser um factor a ter em consideração, quer pelos líderes organizacionais quando avaliam a decisão de aderir à rede, no sentido de legitimarem o envolvimento dos seus colaboradores nas actividades da rede, quer pelos coordenadores da rede, no sentido de persuadir os líderes organizacionais sobre a importância das suas organizações aderirem à rede. Em particular quando a adesão à rede é de carácter voluntário. Este processo de persuasão sobre a legitimidade organizacional para aderir à rede é fundamental logo durante as fases iniciais do ciclo de vida dos projectos levados a cabo no contexto das redes interorganizacionais de carácter temporário, em especial quando as organizações provêm de diferentes sectores de actividade, como é o caso do projecto que serviu de referência empírica para este trabalho de investigação.

Este reconhecimento organizacional da legitimidade para aderir à rede, apesar de ocorrer logo desde a fase de formação da rede, acaba por ter um efeito positivo nas fases posteriores, em particular durante a fase de implementação do projecto, ao facilitar a interacção entre os representantes organizacionais envolvidos no trabalho em rede, contribuindo assim para o envolvimento das organizações na rede e, conseqüentemente para o sucesso da rede. Pelo contrário, se as organizações que aderem à rede tiverem



dúvidas sobre a sua legitimidade para aderir à rede, então poderão surgir problemas motivacionais para cooperar, levando a que as organizações se identifiquem mais com a sua rotina organizacional, estando menos disponíveis para a inovação e para a interacção fora do contexto organizacional, sentindo-se assim menos motivadas para se envolverem no trabalho em rede. No entanto, qualquer que seja o grau de percepção da legitimidade organizacional para aderir à rede, acaba por ser as habilidades do coordenador que determinam o sucesso da rede.

7.3 O PAPEL DA CONFIANÇA NO COORDENADOR DA REDE NO CONTEXTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE CARÁCTER TEMPORÁRIO

Outro dos objectivos deste estudo consistia em avaliar se, à semelhança do que acontece nas redes interorganizacionais de longa duração, a confiança no coordenador da rede poderia assumir o papel de variável mediadora entre as variáveis precursoras do envolvimento dos actores organizacionais nas actividades da rede e do sucesso da rede, no contexto da rede interorganizacional de carácter temporário em análise.

Tal como ficou patente na revisão de literatura, a confiança interpessoal tem sido apresentada como uma variável com influência quer no envolvimento das organizações no trabalho em rede, quer no sucesso da própria rede, sendo mesmo sugerido o seu papel de mediador do envolvimento e do sucesso das redes interorganizacionais duradouras. Contudo, os resultados obtidos indicam que, ao contrário do que acontece nas redes de longa duração, a confiança interpessoal no coordenador da rede não só não assume o papel de variável mediadora, como nem sequer surgiu correlacionada com as variáveis resultado. Como tal, tendo como referência os estudos sobre a confiança nos sistemas temporários (Meyerson *et al.*, 1996; Jones & Lichtenstein, 2008), poder-se-á afirmar que estes resultados se devem ao facto de nas redes temporários, pelo curto período de tempo disponível para o estabelecimento da incrustação relacional, não se registar o aprofundamento relacional necessário para que a confiança interpessoal chegue a ter um impacto efectivo sobre resultados do trabalho em rede e no seu sucesso. No entanto, apesar de, neste estudo, a confiança no coordenador da rede não ter influenciado nem a participação organizacional nas actividades da rede, nem a percepção de sucesso da rede, ela poderá ter influenciado outras dimensões da efectividade do trabalho em rede que não foram consideradas neste processo de investigação.

Já quanto à análise das variáveis independentes, colocadas neste estudo como antecedentes da confiança no coordenador da rede, os resultados são mais profícuos e



permitem-nos conhecer melhor as características da confiança interpessoal no contexto das redes temporárias. Assim, a análise de regressão múltipla, com aplicação do método *stepwise*, demonstrou que as variáveis com poder explicativo da confiança interpessoal são de natureza institucional/organizacional: a percepção de risco/benefício da adesão às redes e de legitimidade organizacional para aderir à rede. Das habilidades de coordenação da rede, apenas as habilidades inibidoras do trabalho em rede surgiu correlacionada com a confiança no coordenador na rede, apesar de não ter entrado no modelo de regressão múltipla.

Com base nestes resultados pode-se argumentar que a confiança no coordenador da rede foi menos influenciada pelo processo de interacção entre os actores individuais durante o trabalho em rede do que pelos referenciais cognitivos de natureza institucional/organizacional que os actores veicularam para o trabalho em rede. Neste sentido, as bases da confiança no coordenador, no contexto da rede temporária em análise, assentam primordialmente em factores de contextuais, retratados neste estudo pelas variáveis de natureza institucional/organizacional colocadas em jogo, que moldam os referenciais cognitivos, quer em relação aos riscos/benefícios da adesão às redes interorganizacionais, em geral, quer em relação à legitimidade organizacional para aderir à rede em questão, em particular. Estes factores estão presentes logo desde o início da formação da rede pois encontram-se inscritos na identidade e na cultura das organizações-membro, servindo de referencial cognitivo quanto à adequabilidade da adesão à rede ou aos riscos inerentes à participação em redes interorganizacionais. Ou dito de outro modo, nas fases iniciais do ciclo de vida da rede, a tomada de decisão para lhe aderir não depende apenas da decisão racional face a um conjunto de alternativas possíveis, mas também da avaliação subjectiva sobre o valor do trabalho em rede, a adequação às características organizacionais e os riscos/benefícios que poderão resultar do trabalho em rede; avaliação subjectiva esta que contribui para a construção das referências cognitivas de cariz institucional/organizacional, as quais reflectem as experiências anteriores com este tipo de relacionamentos e a própria identidade e culturas organizacionais, e que acabam por ter influência na constituição da confiança interpessoal entre os actores individuais envolvidos no trabalho em rede, em particular na confiança desenvolvida pelo seu coordenador.

Os resultados obtidos conferem à percepção de riscos/benefícios da adesão à rede, enquanto factor de natureza institucional/organizacional, o maior peso explicativo da percepção de confiança interpessoal no coordenador da rede. Como tem sido acentuado pela literatura, a adesão a uma rede interorganizacional temporária é um



empreendimento de risco, não estando, à partida, garantidos os benefícios que possam resultar da participação na rede. De facto, o curto período de tempo disponível para levar a cabo as actividades da rede, a elevada interdependência entre os actores envolvidos no trabalho em rede, a diversidade de culturas e identidades das organizações envolvidas, a elevada dependência das redes temporárias das características da acção, da tarefa e dos papéis, muito em especial dos papéis de coordenação, leva a que a adesão à rede interorganizacional comporte um elevado potencial de risco que deverá ser compensado pela percepção dos benefícios da adesão, quer a nível da reputação organizacional, quer a nível do impacto efectivo dos resultados do trabalho em rede para a organização e para os seus clientes. Ora, assim sendo, no momento de aderir à rede, os actores organizacionais, com base em experiências anteriores de trabalho noutras redes, transportam um quadro cognitivo colectivo relativo aos riscos/benefícios da adesão às redes que interferem na forma como os actores individuais das organizações interpretam esses riscos/benefícios e que, de acordo com os resultados obtidos, constitui uma importante base para a constituição da confiança interpessoal no coordenador da rede. Tal como já tinha sido descortinado por Joffe (2003), a percepção do risco inerente à adesão a relacionamentos de tipo interorganizacional emerge de factores socioculturais e experiências de grupo que se sedimentam no conhecimento e emoções individuais. Para tal concorrem também os valores, os mitos e os tabus disseminados pela cultura organizacional em relação à adesão às redes e ao trabalho em rede (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987; 2001).

Também a legitimidade organizacional para aderir à rede, enquanto factor institucional/organizacional com poder explicativo na confiança no coordenador, é condicionada pela forma como cada organização-membro valoriza o trabalho em rede e percebe a rede como adequada às actividades desenvolvidas em contexto organizacional, constituindo um referencial cognitivo para os actores individuais envolvidos no trabalho em rede logo desde o início do ciclo de vida da rede. Como tem vindo a ser evidenciado pela literatura (Provan *et al.*, 2008), a forma como os actores percebem a legitimidade da sua organização para aderir à rede deriva, em grande medida, da matriz cultural da sua organização e da forma como esta valoriza a participação em parcerias e a adequação organizacional às actividades da rede. Na esteira do que já vinham dando sinais os trabalhos de Noorderhaven *et al.* (2002), os resultados deste estudo apontam para que a legitimidade organizacional para aderir à rede, para além de facilitar a incrustação relacional e a acção dos actores, com reflexo na participação dos actores organizacionais nas actividades e no próprio sucesso da rede,



constitui uma importante base para a formação da confiança interpessoal no coordenador.

No fundo, as bases da confiança no coordenador da rede em estudo assenta em grande medida - tal como como a confiança rápida (Meyerson *et al.*, 1996) ou a própria confiança de base institucional (Zucker, 1986) -, em mecanismos de natureza institucional/organizacional, onde os actores veiculam de uma experiência de trabalho em rede para outra; como é principalmente o caso da percepção dos riscos/benefícios associados à adesão e dos referenciais cognitivos que se encontram inscritos na cultura organizacional, sendo o caso mais evidente o da percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede. Esta perspectiva sobre a confiança interpessoal, no contexto das redes temporárias, vai ao encontro da ideia de que este tipo de confiança assemelha-se menos à atracção interpessoal do que à confiança de tipo institucional – tal como também tem sido descrito em relação à confiança rápida – que leva os actores a confiarem pelo facto de partilharem um conjunto de expectativas baseadas nas regras comuns e nos processos legítimos.

No entanto, apesar de não terem emergido no modelo explicativo da formação da confiança no coordenador, as características da acção e as expectativas sobre as competências do coordenador surgem correlacionadas com a confiança interpessoal, mas apenas quando as características da acção se referem às habilidades inibidoras do trabalho em rede. Neste sentido, a confiança interpessoal no coordenador da rede está mais associada às habilidades inibidoras do trabalho em rede do que às habilidades facilitadoras, sugerindo que este tipo de confiança, para além de ser condicionado por factores institucionais/organizacionais do contexto, pode também ser influenciado pelo cálculo racional sobre comportamentos oportunistas e manipuladores do coordenador da rede. Assim, a confiança interpessoal neste coordenador, dado o curto período de tempo disponível para a incrustação relacional no contexto da rede temporária em análise, depende mais das avaliações racionais de tipo calculativo sobre as habilidades que inibem o trabalho em rede do que propriamente da percepção das suas habilidades facilitadoras - tais como a comunicação e empatia -, as quais poderão necessitar de uma maior interacção e incrustação relacional para, de facto, terem impacto no desenvolvimento da confiança interpessoal no coordenador da rede (Rousseau *et al.*, 1998; Lane, 1998). Ou seja, a confiança no coordenador está negativamente correlacionada com a percepção das habilidades inibidoras do trabalho em rede, resultando esta percepção da avaliação que os actores individuais fazem entre as expectativas e a acção demonstrada pelo coordenador durante o trabalho em rede, em



particular quanto aos comportamentos de tipo oportunista e de não cumprimento dos compromissos assumidos.

Esta avaliação de tipo calculativo das habilidades inibidoras do trabalho em rede, enquanto antecedente da confiança interpessoal, é mais evidente enquanto característica das fases iniciais da relação de confiança (Rousseau *et al.*, 1998), estando em conformidade com o facto de se estar perante uma rede de carácter temporário em que os actores não têm tempo para aprofundar a sua relação, baseando-se a confiança, fundamentalmente, no cálculo racional da possibilidade de oportunismo e de risco/benefício da interacção. As habilidades inibidoras do trabalho em rede, demonstradas pelo seu coordenador, constituem-se, assim, como um importante referencial para a constituição da confiança interpessoal desenvolvida naqueles gestores da rede.

Como ficou demonstrado neste estudo, as habilidades facilitadoras do trabalho em rede, apesar de terem influencia no sucesso da rede, não estão correlacionadas com confiança no seu coordenador. Esta constatação parece estar em consonância com o facto de se estar perante um tipo de confiança que, quanto às características da acção, surge fundamentalmente associada à confiança de tipo calculativo e menos dependente do resultado do aprofundamento relacional.

Esta argumentação em torno dos resultados obtidos nesta investigação está de acordo com o que tem sido confirmado pelos estudos sobre a confiança de curto prazo, ou seja, que ela é fundamentalmente calculativa e dependente de factores contextuais inerentes ao ambiente institucional e às características da cultura e identidade organizacional. No entanto, estas são também características que distinguem a confiança rápida inerente aos sistemas temporários, pelo que se poderá questionar se nas redes de carácter temporário existirá efectivamente dissemelhança entre a confiança interpessoal e a confiança rápida, pois as bases de ambos os tipos de confiança são comuns. Por um lado, tem-se os factores institucionais/organizacionais que os actores veiculam para o trabalho em rede e, por outro lado, o cálculo que os actores fazem sobre a satisfação das expectativas da acção, em particular quanto ao não oportunismo e ao cumprimento dos compromissos assumidos.

Por fim, importa discutir o facto de que a variável confiança sistémica, operacionalizada neste estudo como o grau de confiança nos sistemas sociais básicos de uma sociedade, não ter surgido associada nem à confiança interpessoal no coordenador, nem ao envolvimento organizacional nas actividades da rede, nem ainda ao sucesso da



rede. Estes resultados parecem sugerir que as redes temporárias, pelo facto de estarem muito dependentes da limitação temporal e da acção desenvolvida pelos actores individuais através do trabalho em rede, acabam por ser muito influenciadas por factores institucionais/organizacionais adjacentes à legitimação e aos riscos/benefícios que os actores veiculam para o trabalho em rede do que, propriamente, pela confiança que percebem em relação aos sistemas sociais básicos. Este resultado põe até certo ponto em causa a ideia de que o sucesso das redes interorganizacionais está muito dependente da confiança sistémica que caracteriza o ambiente em que se desenvolvem as redes

Neste sentido, o sucesso das redes interorganizacionais de carácter temporário depende de factores que podem, de alguma forma, ser influenciados pela acção do coordenador da rede. Este gestor de rede poderá influenciar tanto a forma como se percebe a legitimidade da rede e a legitimidade da organização para aderir à rede, bem como adequar a sua acção para que o seu desempenho facilite o processo de trabalho em rede, evitando comportamentos oportunistas e manipuladores que ponham em causa a confiança desenvolvida no seu papel de coordenação, o envolvimento das organizações no trabalho em rede e, em particular, a percepção de sucesso própria rede.



CAPÍTULO 8. Conclusões e Contributos Teórico-Práticos

Neste Capítulo procede-se à apresentação das principais conclusões alcançadas e à discussão sobre os contributos teórico-práticos para a compreensão dos factores de sucesso das redes temporárias, procurando enquadrá-los nas dimensões teóricas que as sustentam. Por fim, apresentam-se algumas limitações específicas à interpretação do objecto em estudo e propõem-se algumas linhas de orientação para futuras investigações, decorrentes dos resultados obtidos nesta investigação.

8.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO

As parcerias comunitárias para a promoção da saúde de carácter temporário são cada vez mais utilizadas como veículos de cooperação interorganizacional no desenvolvimento de actividades complexas, interdisciplinares e multisectoriais, de modo a se alcançar objectivos de ganhos em saúde, num período de tempo circunscrito.

Partindo da experiência empírica de uma parceria temporária para a promoção da saúde da população imigrante, este estudo procura aprofundar o conhecimento e compreensão sobre a influência de algumas variáveis contextuais e interpessoais no envolvimento das organizações nas actividades da rede e no sucesso das redes temporárias, questionando se a confiança interpessoal nos coordenadores da rede tem potencial para assumir o papel de variável mediadora entre as variáveis antecedentes e as variáveis resultado do sucesso da redes, tal como tem sido sugerido em relação às redes de longa duração.

Da análise e discussão dos resultados obtidos neste estudo, foi possível chegar a algumas conclusões a dois níveis do conhecimento sociológico sobre as redes temporárias:

- Por um lado, ao nível dos papéis de coordenação das redes temporárias, foi possível chegar a um conjunto de conclusões relacionadas com a importância da acção decorrente das habilidades dos coordenadores da rede, e da sua centralidade no processo de trabalho em rede e nos resultados por ela alcançados. As habilidades facilitadoras do trabalho em rede, intrínsecas aos coordenadores, assumiram o papel de variável-chave no processo de cooperação entre os actores envolvidos no trabalho em rede, deixando para um plano residual a variável decorrente da confiança estabelecida nos coordenadores;



- Por outro lado, ao nível da influência das variáveis contextuais nas redes temporárias, foi possível contribuir para uma melhor compreensão do significativo papel que a variável legitimidade organizacional para aderir à rede tem no processo de trabalho em rede e nos resultados alcançados. As conclusões obtidas acerca desta variável relacionam-se com a sua influência tanto na qualidade da interacção dos coordenadores da rede com os actores envolvidos no trabalho em rede, como nos resultados do trabalho em rede, constituindo um factor facilitador da formação e do funcionamento das redes temporárias, claramente correlacionado com o seu sucesso.

A primeira conclusão ao nível dos papéis de coordenação das redes temporárias é de que o sucesso das redes interorganizacionais de carácter temporário depende, em larga medida, da acção consequente das habilidades dos coordenadores para facilitar o trabalho em rede durante a fase de execução das actividades e, concomitantemente, das suas habilidades para evitar comportamentos inibidores do trabalho em rede, tais como o não cumprimento dos compromissos assumidos e o modo agir de forma oportunista.

A segunda conclusão, a nível dos papéis de coordenação, vai ao encontro da ideia de que a confiança interpessoal percebida em relação aos coordenadores não influencia o envolvimento organizacional nas actividades da rede, nem com o seu sucesso. Pelo que, no curto período de tempo disponível para a incrustação relacional, a eficácia e sucesso a acção não se encontram dependentes do grau de confiança interpessoal percebida pelos representantes organizacionais em relação aos coordenadores da rede.

A terceira conclusão, agora ao nível da influência dos factores contextuais no desenvolvimento da confiança interpessoal nos coordenadores, é a de que este tipo de confiança se explica em larga medida pelos factores institucionais/organizacionais que se encontram difundidos nas organizações que aderem à rede – tais como: a percepção de riscos/benefícios associados à adesão às redes e que decorre das experiências anteriores de trabalho em rede; e a percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede decorrente do valor que as organizações-membro atribuem ao trabalho em rede e à adequabilidade da rede em relação às actividades internas das organizações –, encontrando-se na confiança nos coordenadores da rede menos dependente dos factores relacionados com as suas competências ou habilidades de coordenação. E, mesmo de entre estes factores interpessoais decorrentes da acção, a confiança interpessoal está mais correlacionada com as habilidades dos coordenadores para não



apresentarem comportamentos inibidores do trabalho em rede – tais como: o não cumprimento dos compromissos assumidos e os comportamentos oportunistas – do que com as suas habilidades para facilitar o trabalho em rede. Ou seja, a confiança estabelecida nos coordenadores da rede depende mais de elementos cognitivos de carácter racional ou calculativo sobre a não exploração da interacção para proveito apenas de uma das partes envolvidas na rede, do que de elementos cognitivos associados à avaliação das suas habilidades e competências para facilitar o trabalho em rede.

A quarta conclusão sobre a influência dos factores contextuais de tipo institucional/organizacional nos processos e resultados das redes temporárias é de que a percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede é um factor significativamente correlacionado com a confiança interpessoal nos coordenadores, com o envolvimento organizacional nas actividades da rede e com o sucesso desta.

A quinta e última conclusão se refere ao facto de a confiança interpessoal não assumir o papel de variável mediadora entre os antecedentes e os resultados do sucesso das redes interorganizacionais de carácter temporário, ao contrário do que tem sido sugerido para as redes de longa duração.

8.2 CONTRIBUTO PARA A COMPREENSÃO DOS FACTORES DE SUCESSO DAS REDES TEMPORÁRIAS

Em linha com outras investigações sobre o sucesso das redes temporárias, o presente estudo contribuiu para confirmar que este tipo de redes, pela limitação e pressão temporal em que ocorre a incrustação relacional, se encontra muito dependente das características da acção, em particular dos papéis dos seus coordenadores e das suas habilidades para facilitar o trabalho em rede. Estas habilidades estão relacionadas, por um lado, com a competência para envolver os actores na visão e nos objectivos da rede e a capacidade para integrar as diferentes perspectivas das organizações que compõem a rede e, por outro lado, com as habilidades para evitar o oportunismo e o não cumprimento dos compromissos assumidos.

Neste sentido, este estudo reafirma a centralidade da liderança na determinação do envolvimento das organizações no trabalho em rede e do sucesso das redes temporárias. Liderança esta que não deverá ser do tipo tradicional, hierárquico e baseada nas relações de poder, mas que deverá assentar fundamentalmente nas competências do líder enquanto convocador de interesses, tecedor de laços e facilitador da acção,



procurando evitar comportamentos oportunistas que acabem por inibir esse trabalho em rede.

Contudo, a ênfase dada por este estudo ao papel da acção dos coordenadores e às suas habilidades para se alcançar o sucesso da rede, não deve negligenciar importância das características do contexto que decorre a acção.

O contributo mais relevante deste estudo revela-se assim ao nível da influência da legitimidade organizacional para aderir à rede, quer a nível da facilitação da acção e dos resultados do trabalho em rede, quer a nível da formação da confiança interpessoal nos coordenadores da rede. Esta componente da legitimidade organizacional interna que os representantes organizacionais integram no seu quadro de referência cognitivo está presente logo desde o início da formação das redes e é veiculada ao longo do desenvolvimento do trabalho em rede.

O factor legitimidade organizacional para aderir à rede deve ser levado em consideração logo desde as fases iniciais da formação da rede, em que as organizações são desafiadas a integra-la. Ou seja, os coordenadores, na abordagem que fazem às organizações para que estas adiram à rede, devem atribuir particular ênfase aos aspectos que poderão reforçar a percepção dos actores organizacionais sobre a sua legitimidade para aderir à rede.

Este estudo proporciona assim orientações para o que poderá ser o papel estratégico do coordenador da rede durante as diversas fases do ciclo de vida das organizações temporárias. Nas fases iniciais (fases de concepção e de desenvolvimento), os coordenadores poderão agir de modo a levar as organizações a percepcionarem a sua adesão à rede como legítima, incorporando a importância da adesão à rede na sua cultura e identidade organizacional. Esta identificação organizacional com a rede agirá como um facilitador contextual da incrustação relacional e da interacção entre os actores envolvidos no trabalho em rede, durante a fase de implementação ou de execução do projecto. Já posteriormente, durante a realização das actividades da rede (fase de implementação), os coordenadores deverão demonstrar habilidades facilitadoras de uma rápida incrustação relacional, de modo a que os representantes organizacionais assumam, o mais rapidamente possível, os seus papéis na execução das actividades da rede.

Esta ênfase sobre a legitimidade estratégica das organizações em aderir à rede não deve ser apenas preocupação dos coordenadores da rede, mas também deverá interessar aos próprios gestores organizacionais, no sentido em que, através da sua



acção estratégica, poderão influenciar a cultura organizacional quanto ao valor que atribuído ao trabalho em rede e à adesão específica a uma determinada rede, para que se dissemine no contexto organizacional a crença de que essa adesão é adequada e apropriada. Esta actuação estratégica, para além de facilitar um maior envolvimento dos representantes organizacionais nas actividades na rede, facilitará também a constituição da confiança no seu coordenador, contribuindo assim para os resultados do trabalho em rede e consequentemente para o sucesso global da mesma.

A constatação de que a legitimidade organizacional para aderir à rede é um factor que se deverá ter em consideração quando se aborda o tema do sucesso dos projectos desenvolvidos em redes interorganizacionais de carácter temporário vem reforçar o argumento da teoria neoinstitucionalista sobre a importância da legitimidade percebida pelos *stakeholders* internos em relação ao trabalho em rede e sobre a importância desta condicionante cognitiva na facilitação da incrustação relacional entre os representantes organizacionais envolvidos.

Neste sentido, este estudo, para além de contribuir para reafirmar que o sucesso das redes temporárias depende da acção dos coordenadores da rede, permite sustentar a hipótese de que o próprio sucesso destes coordenadores está, de algum modo, associado à forma como as organizações-membro percebem a sua legitimidade para aderir à rede, ou, dito de outro modo, que o sucesso destes gestores poderá ser facilitado se as organizações que aderem à rede perceberem a sua adesão como legítima. Esta constatação está também em linha com a perspectiva neo-institucionalista a qual afirma que o sucesso dos projectos em equipa é afectado quer pelos aspectos técnicos, quer pelos aspectos relacionados com a legitimidade contextual em que decorre a aplicação desses conteúdos técnicos (Scott & Lane; 2000).

A legitimidade organizacional para aderir à rede apresenta-se assim como uma componente específica da legitimidade organizacional interna descrita por Human & Provan (2000). Como verificaram estes autores, a construção da legitimidade da rede deve iniciar-se através do firme estabelecimento da legitimidade organizacional interna das organizações-membro, a qual posteriormente facilita também o estabelecimento da legitimidade externa. Nesta decorrência, o presente estudo contribuiu para a desocultação de uma componente específica do conceito de 'legitimidade organizacional interna' que não tem sido especificamente explorada pela literatura das redes interorganizacionais, em particular a das redes temporárias.



Esta componente da legitimidade organizacional interna, enquanto matriz cognitiva de referência que influencia a forma como os representantes organizacionais percebem a legitimidade da sua organização em aderir à rede, tendo como fontes de legitimação a identificação organizacional com os objectivos da rede e de valorização do trabalho em rede, constitui um poderoso factor facilitador da incrustação relacional e impulsionador da motivação dos actores para o envolvimento nas actividades desenvolvidas e se esforcem mais no alcance dos objectivos da rede.

Este estudo contribuiu assim para evidenciar o papel que a legitimidade organizacional para aderir à rede tem sobre a formação da confiança interpessoal. Ou seja, ao condicionar as características da estrutura em que decorre a acção, a legitimidade organizacional interna para aderir à rede evidencia a característica de facilitador do 'salto de fé' necessário para que os actores envolvidos no trabalho em rede confiem uns nos outros e, em particular, estabeleçam a confiança nos actores que assumem o papel de coordenação da rede. Neste sentido, a variável legitimidade organizacional interna para aderir à rede contribui para o estabelecimento das garantias institucionais necessárias para que actores envolvidos no trabalho em rede possam confiar uns nos outros.

Outra das características específicas reveladas por este estudo em relação à confiança interpessoal no contexto das redes temporárias – em que não existe tempo para o aprofundamento relacional nem a nível cognitivo nem a nível afectivo –, é a de que este tipo de confiança está bastante dependente das experiências anteriores de trabalho em rede. Esta constatação reforça a concepção de que a confiança interpessoal está muito associada às características da confiança institucional descrita por Zucker (1986) e às características da confiança rápida descrita por Meyerson *et al.* (1996), isto é, de que a confiança nos coordenadores da rede está muito dependente das avaliações cognitivas que os actores transportam das experiências anteriores de participação em redes para os novos empreendimentos, em particular no que se refere à percepção de riscos/benefícios de adesão à rede.

Este tipo de antecedente da confiança veiculado entre os diferentes contextos em que decorre a acção, conjuntamente com a percepção de legitimidade organizacional para aderir à rede, contribuem enquanto factores institucionais/organizacionais facilitadores do "salto de fé" ou da suspensão da desconfiança (Mollering, 2006) que contribuem para o estabelecimento da confiança nos sistemas temporários. Tal como ficou confirmado, através dos testes empíricos utilizados neste estudo, a percepção dos riscos/benefícios em aderir às redes e a percepção legitimidade organizacional para



aderir à rede se tratam de variáveis que se encontram presentes logo desde o início da formação das redes temporárias e que têm poder de predição na constituição da confiança nos coordenadores da rede.

Contudo, apesar de a confiança interpessoal desenvolvida em relação ao coordenador não ter evidenciado influência na participação dos actores organizacionais nas actividades da rede, nem no seu sucesso – ao contrário do que tem sido referenciado nos estudos desenvolvidos, em particular, nas redes interorganizacionais de longo prazo –, esta verificação não pode ser utilizada em última instância como motivo para rejeitar a importância deste tipo de confiança nas redes temporárias. Provavelmente a confiança interpessoal terá influência noutras dimensões das variáveis resultado mais relacionadas com os riscos de oportunismo, enquanto resultado do trabalho em rede, pois, como se constatou neste estudo, a confiança interpessoal nas redes de carácter temporário surge fundamentalmente associada à avaliação da disposição do coordenador agir de forma oportunista e, eventualmente, será esta avaliação de tipo calculativo que acabará por ter influência nos resultados do trabalho em rede.

Este estudo contribuiu ainda para declinar a perspectiva de que a confiança interpessoal poderia ter o papel de variável mediadora entre os factores antecedentes e de resultado do sucesso das redes, tal como acontece nas redes de longa duração. E, por outro lado, deixa em aberto a possibilidade de serem as habilidades facilitadoras do trabalho em rede a variável que assume esse papel no contexto das redes temporárias. Isto é, que sejam as variáveis relacionadas com a acção e com maior impacto no rápido desenvolvimento da incrustação relacional que poderão vir a assumir o papel de variáveis mediadoras do sucesso das redes temporárias.

Um último contributo deste estudo decorre da verificação da inexistência de correlação entre confiança sistémica, a confiança interpessoal e os resultados do trabalho em rede. Ao contrário do que tem sido defendido por algumas correntes adeptas do determinismo cultural (Fukuyama, 1996) que têm dado uma grande relevância aos factores sistémicos e culturais na formação das redes e no desenvolvimento do trabalho em rede – congeminando que a elevada confiança sistémica, que se encontra disseminada nos sistemas sociais básicos de uma sociedade, constitui uma das condições necessárias ao desenvolvimento da confiança interpessoal, essencial ao trabalho em rede e ao desenvolvimento de parcerias e redes interorganizacionais bem-sucedidas –, tal influência não foi possível verificar no contexto da redes temporárias.



Esta constatação põe em causa, de algum modo, a perspectiva da determinante cultural sobre a importância da confiança sistémica no alcance dos resultados do trabalho em rede, em particular, no contexto das redes temporárias. A performance e o sucesso deste tipo de redes está mais dependente dos factores inerentes à legitimidade organizacional e, principalmente, às habilidades da liderança, do que daqueles factores relacionados com a confiança sistémica percebida em relação aos principais sistemas sociais básicos de uma sociedade.

Neste sentido, tanto a legitimidade organizacional para aderir à rede, como o desempenho dos papéis de coordenação, enquanto facilitadores dos processos de trabalho em rede, poderão constituir-se como factores de substituição, quer em relação ao *deficit* de confiança sistémica, quer em relação à variabilidade da confiança interpessoal que se possa estabelecer em relação ao coordenador da rede. Nesta decorrência, poder-se-á ainda sustentar que os papéis de coordenação da rede serão tão mais importantes para o sucesso da rede, quanto menor for a confiança sistémica de uma sociedade.

8.3 LIMITAÇÕES E ORIENTAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Tal como já se fez referência anteriormente, o uso de apenas uma experiência empírica não permite grandes generalizações para outros sectores de actividade em que se desenvolvem as redes interorganizacionais de carácter temporário. Pelo que, as conclusões e contributos consignados neste estudo terão que cingir-se a outros projectos que venham a ser desenvolvidos com características semelhantes à especificidade do palco empírico em que este estudo foi realizado. Ou seja, para projectos que visem a formação de parcerias comunitárias para a promoção da saúde de carácter temporário, que envolvam parceiros provenientes de diversos sectores de intervenção comunitária, não apenas daqueles mais ligados à intervenção social e da saúde, e cuja responsabilidade da formação da rede seja da responsabilidade de uma organização líder, de onde provem o coordenador da rede. Neste sentido se recomenda especificamente o aprofundamento da investigação sobre a forma como as organizações menos conotadas com as áreas de intervenção social e da saúde percebem a sua legitimidade organizacional interna em aderir às parcerias para a promoção da saúde.

Por outro lado, chama-se a atenção para o facto de as variáveis contextuais e interpessoais seleccionadas para este estudo – em particular aquela que se relaciona com uma das componentes da legitimidade organizacional interna, isto é, a legitimidade

organizacional para aderir à rede – emergiram da experiência do investigador, da revisão da literatura e das entrevistas realizadas aos líderes das organizações-membro.

De facto, poderiam ter sido explorados outros factores de cariz institucional/organizacional com influência no sucesso das redes, como a reputação organizacional ou a percepção de legitimidade pelos *stakeholders* externos. No entanto, a necessidade de procurar conhecer melhor os factores internos, de cariz estratégico-institucional, que levaram as organizações-membro a envolverem-se com maior ou menor intensidade nas actividades da rede, levou a que se tivesse em consideração uma variável que tem sido pouco explorada pelos estudos que se debruçam sobre a performance das redes temporárias, a legitimidade organizacional para aderir à rede percebida pelos *stakeholders* internos, a qual poderá ser um importante contributo para o conhecimento dos factores institucionais/organizacionais com influência no sucesso deste tipo de redes.

A natureza exploratória com que foi utilizada a variável legitimidade organizacional para aderir à rede neste estudo apenas permitiu captar alguns aspectos superficiais das suas características e das fontes de legitimação. Analogamente, o número restrito de variáveis resultado utilizadas acaba por oferecer uma ampla oportunidade para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre as consequências desta componente da legitimidade organizacional interna quer sobre a confiança, quer sobre a performance das organizações-membro ou da própria rede.

Assim, apesar de este estudo ter permitido aprofundar o conhecimento sobre uma das componentes da legitimidade organizacional interna relacionada com a adesão à rede, ele limitou-se a explorar a dimensão cognitiva desta variável, não tendo em consideração a multidimensionalidade do conceito da legitimidade organizacional, tal como é proposto por Suchman (1995) e Human & Provan (2000). Como tal, seguindo ainda a perspectiva destes autores, em particular a de Suchman (1995), será conveniente proceder-se em futuras investigações à distinção entre as dimensões cognitiva, moral e pragmática da legitimidade organizacional para aderir à rede, e o impacto destas dimensões quer na legitimação da acção, quer nos diferentes níveis de confiança (micro, meso e macro), quer, ainda, nas diversas variáveis resultado relacionadas com a performance, a efectividade e o sucesso da rede.

A pertinência desta distinção entre as diferentes dimensões da legitimidade organizacional para aderir à rede advém do facto de estas três dimensões terem diferentes fontes de legitimação. Enquanto a legitimidade organizacional para aderir à



rede cognitiva está relacionada o quadro de referência cognitivo que influencia os *stakeholders* internos a avaliarem se a adesão à rede é ou não uma estratégia adequada e apropriada à organização; a legitimidade organizacional para aderir à rede pragmática deverá ter em consideração a avaliação perceptiva dos *stakeholders* internos sobre se a adesão à rede vai ou está a ir, realmente, ao encontro dos interesses da sua organização; e, por fim, a legitimidade organizacional para aderir à rede moral deverá debruçar-se sobre se a adesão à rede é percebida pelos *stakeholders* internos como “a coisa certa a ser feita” com base nas avaliações de carácter moral da justiça ou injustiça da adesão da organização à rede.

Seria importante que, sobre esta componente da legitimidade organizacional interna, se conseguisse construir um instrumento de avaliação, incorporando as três dimensões da legitimidade (cognitiva, moral e pragmática), que pudesse ser utilizado em futuras investigações para se avaliar a percepção de legitimidade organizacional ao longo das diferentes fases do ciclo de vida das redes temporárias e analisar o seu efeito no envolvimento das organizações-membro nas actividades da rede e, ao fim e ao cabo, nos resultados do trabalho em rede.

Este esforço de pesquisa teria toda a pertinência dado que a legitimidade organizacional para aderir à rede está presente logo desde o início da formação da rede mas pode evoluir ao longo das diferentes fases do ciclo de vida das redes temporárias, tendo em consideração que a legitimidade em si é um conceito dinâmico e que evolui ao longo do tempo. Neste sentido, seria útil investigar sobre a evolução da percepção que as organizações-membro têm sobre a legitimidade organizacional para aderir à rede ao longo do tempo e de que forma essa percepção interfere no seu investimento na parceria, na sua satisfação em participar na parceria e em muitas outras variáveis de processo e de resultado.

A legitimidade organizacional para aderir à rede poderá ser inconstante ao longo do ciclo de vida das redes temporárias. Neste sentido, os coordenadores da rede, necessitam de agir de forma a garantir a manutenção deste tipo de legitimidade a nível interno das organizações-membro. Nesta decorrência, a construção de uma escala de avaliação da legitimidade organizacional interna relacionada com a adesão às redes temporárias poderia ser útil, inclusivamente, como instrumento de trabalho para os coordenadores da rede, no sentido em que lhes permitiria perceber melhor qual a abordagem estratégica adequada às organizações-membro, para que estas se envolvessem com mais intensidade no trabalho em rede e nas actividades que lhe estão inerentes ao longo do seu ciclo de vida.



Finalmente, será pertinente prosseguir a investigação no aprofundamento do conhecimento sobre a gestão e a liderança das redes temporárias, dada a centralidade da acção dos coordenadores na eficácia e nos resultados deste tipo de redes. Assim, importa, em particular, aprofundar a investigação sobre o impacto das diversas componentes das habilidades facilitadoras/inibidoras do trabalho em rede inerentes às competências exigidas aos coordenadores nas diferentes fases do ciclo de vida da rede e nas diferentes dimensões do seu sucesso.





BIBLIOGRAFIA

- Adler, T. (2005). The Swift Trust Partnership: A Project Management Exercise in Investigating the Effects Trust and Distrust in Outsourcing Relationships. *Journal of Management Education*, 29(5), pp. 714-737.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, pp. 295-326.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001a). After the Network is Formed: Process, Power and Performance. In M. Mandel (Ed.), *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management* (pp. 11-29). Westport, CT: Quorum Books.
- Agranoff, R. (1991). Human Services Integration: Past and Present Challenges in Public Administration. *Public Administration Review*, 51(6), pp. 533-542.
- Agranoff, R. (2007). *Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Georgetown: Georgetown University Press.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). Greenwich, Ct: JAI Press.
- Aldrich, H. (1976). Resource Dependence and Inter-organizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations. *Administration & Society*, 7(4), pp. 419-454.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Craton. *Academy of Management Review*, 19, pp. 645-670.
- Alexander, J. C. (2001). Leadership in Collaborative Community Health Partnerships. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), pp. 159-175.
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1986). Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais. In J. M. Pinto & A. S. Silva (Orgs), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 55-78). Porto: Edições Afrontamento.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a New Direction? *Leadership*, 1(1), pp. 51-71.
- Alter, C., & Hage, J. H. (1993). *Organizations Working Together: Coordination in Interorganizational Networks*. Newbury Park: Sage Publications.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relations Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, pp. 1-15.
- André, M. R. (2008). Novos caminhos da promoção da saúde: o caso dos roteiros de saúde. *Cidade Solidária*(20), pp. 18-27.
- Areosa, J. (2008). O risco no âmbito da teoria social. *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa.
- Argyle, G. W. (1991). *Cooperation: the basis of sociability*. London: Rutledge.
- Armistead, C., Pettigrew, P., & Aves, S. (2007). Exploring leadership in multi-sectorial partnerships. *Leadership*, 3, pp. 211-230.



- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (s.d.). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 267-285.
- Aulackh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), pp. 1005-1032.
- Aulakh, S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Partnerships: A Behavioural Approach. *Journal of International Business Studies, Special Issue*, pp. 1105-1132.
- Awofeso, N. (2004). What's New About the New Public Health. *American Journal of Public Health*, 94(5), pp. 705-709.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2007). *Trust and Institutions*. Vienna: Institute for Advanced Studies.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2008). Trust in interorganizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring (Edits.), *Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 533-554). Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12, pp. 466-486.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Baron, R. M. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.
- Bauer, R. (1967). *Social Indicators*. Cambridge: MIT Press.
- Baum, J., & Powell, W. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations. *American Sociological Review*, 60(4), pp. 529-538.
- Beacham, B., Kalucy, L., McIntyre, E., & Veale, B. (2005). *Understanding networks*. Obtido de http://www.nccmt.ca/pubs/NetworkingPaperApr09EN_WEB.pdf.
- Beinacke, R. H. (2009). Introduction: Leadership for Wicked Problems. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(1), pp. 1-17.
- Bharadwaj, N., & Matsuno, K. (2006). Investigating the antecedents and outcomes of customer firm transaction cost savings in a supply chain relationship. *Journal of Business Research*, 59(1), pp. 62-72.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities, and behaviours*. New York: Academic Press.
- Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, P. (1967). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Boex, J. R., & Henry, R. C. (2001). Principles to Guide AHC-Community Partnerships. *Academic Medicine*, 76, pp. 151-152.
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.



- Brandes, U., Kenis, P., & Wagner, D. (2003). Communicating Centrality in Policy Network Drawings. *IEEE Transactions on Visualizations and Computer Graphics*, 9, pp. 241-253.
- Branne, J. (2005). "Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process". *International Journal of Social Research Methodology* (revista on-line), 8(3), pp. 173-184.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), pp. 795-817.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. *Research On Negotiation in Organizations*, 5, pp. 219-247.
- Brulhart, F. (2002). Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques :le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(4), pp. 51-77.
- Bstieler, L. (2006). Trust formation in collaborative new product development. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, pp. 56-72.
- Butterfoss, F. D. (2007). *Coalitions and Partnerships in Community Health*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Butterfoss, F., Goodman, R., & Wandersman, A. (1993). Community coalitions for prevention and health promotion. *Health Education Research*, 8(3), pp. 315-330.
- Butterfoss, F., Goodman, R., & Wandersman, A. (1996). Community coalitions for prevention and health promotion: factors predicting satisfaction, participation, and planning. *Health Education Quarterly*, 23, pp. 65-79.
- Cabral, M. V., Vala, J., & Freire, J. (1998). *Atitudes sociais dos portugueses: orientação perante o trabalho*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Campbell, J. L. (2010). Institutional Reproduction and Change. In G. Morgan, J. L. Campbell, C. Colin Crouch, O. K. Pedersen, & R. Whitley (Edits.), *Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis* (pp. 87-115). New York: Oxford University.
- Chanlat, J. F. (1989). L'analyse Sociologique des Organizations: Un regard sur la production Anglo-saxonne Contemporaine (1970-1988). *Sociologie du Travail*, 3.
- Chavis, D. M. (1995). Building community capacity to prevent violence through coalitions and partnerships. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 6(2), pp. 234-245.
- Chavis, D., Florin, P., Rich, R., & Wandersman, A. (1987). *The role of block associations in crime control and community development*. The Block Booster Project. Report to the Ford Foundation.
- Chiarenza, A. (2008). Towards the Development of Health Systems sensitive to Social and Cultural Diversity: the Perspective of Health Care Organisations. In A. Alexandre Fernandes & J. Pereira Miguel (Scientific Coordination and Editing), *Saúde e Migrações na UE: Conference Proceedings*. Lisboa: Instituto Nacional de Saúde.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chinman, M., Anderson, C., Imm, P. W., & Goodman, R. (1996). The perceptions of costs and benefits of high active versus low active groups in community coalitions at



- different stages in coalition development. *Journal of Community Psychology*, 24, pp. 263-274.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder Perceptions of Age and Other Dimensions of Newness. *Journal of Management*, 31, pp. 573-596.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 7(3), pp. 310-326.
- Chrislip, D., & Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christensen, E. W., & Gordon, G. G. (1999). An exploration of industry, culture and revenue growth. *Organization Studies*, 20(3), pp. 397-422.
- Chu, S.-Y., & Fang, W.-C. (2006). Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management. *Journal of American Academy of Business*, 9(1), pp. 224-228.
- Cigler, B. (2001). Multiorganizational, Multisector, and Multicommunity Organizations: Setting the Research Agenda. In M. P. Mandrell (Ed.), *Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management* (pp. 71–85). Westport: Quorum Books.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. S95-S120.
- Colquitt, J., Brent, S., & LePine, J. (2007). Trust trustworthiness, and trust propensity: A Meta-Analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 909-927.
- Considine, M. (2002). Joined at the Lip? What Does Network Research Tell us About Governance? . In M. Considine (Ed.), *Knowledge Networks and Joined-Up Government: Conference Proceedings*. Melbourne: University of Melbourne-Centre for Public Policy.
- Corvelo, S., Moreira, P., & Carvalho, P. (2001). *Redes Inter-organizacionais*. Lisboa: INOFOR.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), pp. 225-244.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), pp. 297–334.
- Crosby, B., & Bryson, J. (2005). A Leadership Framework for Cross-Sector Collaboration. *Public Management Review*, 7(2), pp. 177-201.
- Currall, S. C., & Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, pp. 151-170.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001b). A Risk Perception Model of Alliance Structuring. *Journal of International Management*, 7, pp. 1-29.
- Das, T., & Teng, B. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33, pp. 827-841.
- Davis, F. B. (1964). *Educational Measurements and Their Interpretation*. Belmont: Wadsworth Publishing Co.



- Dawes, S. (2008). *Measures and conditions of success in public sector knowledge networks. Working Paper Series*. Center for Technology in Government. New York: University of Albany.
- Deepphouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, O. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49-77). Toronto: Sage Publications.
- Deutsch, M. (1962). *Cooperation and trust: Some theoretical notes*. Lincoln: Nebraska University Press.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CN: Yale University Press.
- Dietrich, P., Lehtonen, M., & Lehtonen, P. (2007). A contextual model for researching temporary organisations - empirical applications in organisational development programmes. Paper presented at the 19th Nordic Academy of Management Conference (NFF), 9-1. Bergen, Norway.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press. Chicago: University of Chicago Press.
- Donada, C., & Nogatchewky, G. (2007). *Antécédents et conséquents de la confiance dans les relations interentreprises : Revue des recherches statistiques*. Obtido de http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/14/51/32/PDF/Asac_-Donada_Nogatchewsky-_antecedents_et_consequences_de_la_confiance.pdf.
- Doney, M., & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 35-51.
- Drori, I. &. (2007). Understanding external and internal legitimacy during the life-cycle of a Dot.Com: A case in the Theory of Practice. *Article presented in a Conference Proceeding*. Vienna: EGOS.
- Dutton, J. E., & Penner, W. J. (1993). The Importance of Organizational Identity for Strategic Agenda Building. In J. Hendry, G. Johnson, & J. Newton (Eds.), *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change* (pp. 89-113). Chichester, UK: John Willey & Sons.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field study. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 735-744.
- Dyer, H. J., & Singh, H. (1998). The Relational View Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.
- Ebers, M. (1997). Explaining Inter-Organizational Network Formation. In M. Ebers (Ed.), *The Formation of inter-organizational networks* (pp. 3-40). Oxford, England: Oxford University Press.
- Ebert, T. (2007). *Interdisciplinary trust meta-analysis: analysis of high rank trust articles between 1966 and 2006*. Munich School of Management. Obtido de: <http://epub.ub.uni-muenchen.de/>.
- Eccles, T. (1981). *Under New Management*. London: Pan.



- El Ansari, W., & Philips, C. J. (2004). The Costs and Benefits to Participants in Community Partnerships: A Paradox. *Health Promotion Practice*, 5(1), pp. 35-48.
- El Ansary, W., Philips, C. J., & Hammick, M. (2001). Collaboration and Partnerships: Developing the Evidence Base. *Health and Social Care in the Community*, 9(4), pp. 215-227.
- Emerson, R. M. (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27, pp. 31-41.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32, pp. 789-808.
- Faulkner, R. R., & Anderson, A. B. (1987). Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood. *The American Journal of Sociology*, 92(4), pp. 879-909.
- Feighery, E., & Rogers, T. (1990). *Building and maintaining effective coalitions*. Guide Nº 12 in the Building and series How-to Guides on Community Health Promotion Palo Alto, CA: Health Promotion Resource Center, Stanford Center for Research and Disease Prevention.
- Fielding, N., & Schreier, M. (2001). Introduction: On the compability between Qualitative and Quantitative Research Methods. *Qualitative social Reseach*, 3(1), disponível em: <http://qualitative-research.net/fqs-eng.htm>
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Ed. Monitor.
- Fonseca, M., Esteves, A., MacGarrigle, J., & Silva, S. (2007). Saúde e Integração dos Imigrantes em Portugal: uma perspectiva geográfica e política. *Migrações – Imigração e Saúde*, 1, pp. 29-52.
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), pp. 241-261.
- Freire, C. (2007). *Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D*. Braga: Universidade do Minho.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança - Valores Sociais & Criação de Riqueza*. Lisboa: Gradiva.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, pp. 281-304.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1994). Introduction: Advances in the Social and Behavioral Sciencies From Social Network Analysis. In S. Wasserman, & J. Galaskiewicz (Edits.), *Advances in Social Network Analysis. Research in the Social and Behavioral Sciences* (pp. xi-xvii). Thousand Oaks: Sage.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Co-Operative Relations* (pp. 213–237). Oxford: Basil Blackwell.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), pp. 1-19.
- Gao, T., & Joseph Sirgy, M. B. (2005). Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchaing: Can supplier trust, commitment, and dependence help? *Journal of Business Research*, 58(4), pp. 397-405.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationship. *Journal of Marketing*, 63, pp. 79-87.



- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito por questionário – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.
- Giddens, A. (1984). *Outline of a Theory of Structuration. The Constitution of Society*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A. (1998). *As Consequências da Modernidade*. 4ª ed. Oeiras: Celta Editora.
- Gillies, P. (1998). Effectiveness of alliances and partnerships for health promotion. *Health Promotion International*, 13, pp. 99–120.
- Gioia, D., & Chittipedi, K. (1991). Sense Making and Sense Giving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(1), pp. 63-81.
- Gioia, D., & Thomas, J. (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Academic Science Quarterly*, 41(3), pp. 370-403.
- Goodman, R., & Goodman, L. P. (1976). Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower – The theatre case. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 494-501.
- Gottlieb, N. H., Brink, S. G., & Levenson Gingiss, P. (1993). Correlates of coalition effectiveness: the Smoke Free Class of 2000 Program. *Health Education Research*, 8, pp. 375-384.
- Goumans, M., & Springett, J. (1997). From Project to Policy: Healthy Cities as a Mechanism for Policy Change for Health. *Health Promotion International*, 12(4), pp. 311-322.
- Grabher, G. (2002). Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. *Regional Studies*, 36(3), pp. 205-214.
- Graddy, E., & Chen, B. (2006). Influences on the Size and Scope of Networks for Social Service Delivery. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), pp. 533-552.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Gray, B. (1989). *Collaborating*. San Francisco: Josey Bass.
- Grewal, R., Comer, J. M., & Mehta, R. (2001). An investigation into antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing*, 65, pp. 17-33.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Guibert, N. (1999). Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français. *Revue Française de Marketing*, 173/174, pp. 155-168.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *The American Journal of Sociology*, 104(5), pp. 1439-1493.
- Hall, P. A. & Taylor, R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, XLIV, pp. 936-957.
- Handy, C. (1986). *Understanding Organisations*. London: Penguin.
- Hannan, M., & Glenn, C. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition, and Legitimation*. New York: Oxford University Press.



- Hardin, R. (2002). *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Harding, S., Santana, P., Cruickshank, J. K., & Boroujerdi, M. (2006a). Birth Weights of Black African Babies of Migrant and Non-migrant Mothers Compared With Those of Babies of European Mothers in Portugal. *Annals of Epidemiology*, 16(7), pp. 572-579.
- Harding, S., Boroujerdi, M., Santana, P., & Cruickshank, J. K. (2006b). Decline in and lack of difference between, average birth weights among African and Portuguese babies in Portugal. *International Journal of Epidemiology*, 35(2), pp. 270-276.
- Hays, C. E., Hays, S. P., J.O., D., & Mulhall, P. F. (2000). Capacity for effectiveness: the relationship between coalition structure and community impact. *Evaluation and Program Planning*, 23, pp. 373-379.
- Herman, R., & Renz, D. (1998). Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (1), pp. 23-38.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- Himmelman, A. T. (2001). On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 29, pp. 277–284.
- Hodgson, G. M. (1994). *Economia e Instituições*. Oeiras: Celta Editora.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures. A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286–316.
- Holland, C. P., & Locket, G. (1997). Mixed Mode Operation of Electronic Markets and Hierarchies. In M. Ebers (Ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks* (pp. 238-262). Oxford, England: Oxford University Press.
- Holmes, J. G. (1991). Trust and the appraisal process in Close Relationships. In W. H. Jones, & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships* (Vol. 2, pp. 57-104). London: Jessica Kingsley.
- Howell, D. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), pp. 195–204.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 327-365.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership In The Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen In A (Not Quite) Joined-Up World. *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 1159-1176.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing To Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.
- Isett, K., & Provan, K. (2005). The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. *Journal of Public Administration and Theory*, 15(1), pp. 149-165.



- Järvensivu, T. (2007). *Values-Driven Management in Strategic Networks: a case study of the influence of organizational values on cooperation*. Obtido de <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a287.pdf>.
- Järvensivu, T., & Möller, K. (2008). *Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective*. Obtido de <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w448.pdf>.
- Joffe, H. (2003). Risk: From perception to social representation. *The British Journal of Social Psychology*, 42, pp. 55-73.
- Jones, C., & Lichtenstein. (2008). Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring (Edits.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations* (pp. 231-255). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jones, G., & George, J. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 531-546.
- Kadushin, C., Lindholm, M., Ryan, D., Brodsky, A., & Saxe, L. (2005). Why Is So Difficult to Form Effective Community Coalitions. *American Sociological Association*, 4(3), pp. 255-275.
- Kanji, G., & Moura, E. (2001). Measuring Leadership Excellence. *Total Quality Management*, 12(6), p. 709.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2^a ed.). New York: Wiley and Sons.
- Keast, R. (2003). *Integrated Public Services: The Role of Networked Arrangements*. Obtido de http://eprints.qut.edu.au/15804/1/Robyn_Keast_Thesis.pdf.
- Keast, R., Mandell, M., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3), pp. 363-371.
- Kegler, M., Steckler, A., McLeroy, K., & Herndon Malek, S. (1998). Factors that contribute to effective community health promotion coalitions: a study of 10 Project ASSIST coalitions in North Carolina. *Health Education and Behavior*, 25, pp. 338-353.
- Kenis, P., Janowicz, M., & Cambré, B. (2009). *Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness*. Cheltenham, Gloucestershire, UK: Edward Elgar.
- kerich, J. M., Kramer, R., & McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Edits.), *Identity in organizations. Buildin Theory through conversations* (pp. 245-256). London : Sage.
- Kickert, W. J., & Koppenjan, J. F. (1997). Public Management and Network Management: An Overview. In W. J. Kickert, E. Klijn, & J. F. Koppenjan (Edits.), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector* (pp. 33-61). London: Sage Publications.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London: Social Networks and Organizations.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action - The decision to trust as a social decision. In R. M. Kramer, & T. Tyler (Edits.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 357-389). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Kunh, T. (1975). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Ciudad México: Fondo de Cultura.
- Laat, P. (1997). Research and Development Alliances: Ensuring Trust by Mutual Commitments. In M. Ebers, *The Formation of Inter-organizational Networks* (pp. 146-173). New York: Oxford University Press.
- Lambrechts, F., Sips, K., Taillieu, T., & Grieten, S. (2009). Virtual Organizations as Temporary Organizational Networks: Boundary Blurring, Dilemmas, Career, Characteristics and Leadership. *Argumenta Oeconomica*, 1(22), pp. 1-27.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust. In C. Lane, & R. Bachmann (Edits.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications* (pp. 1-30). New York: Oxford University Press.
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community Structures as Interorganizational Linkages. *Annual Reviews Sociology*, 4, pp. 455-484.
- Lee, D., & Dawes, L. (2005). Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. *Journal of International Marketing*, 13(2), pp. 28-56.
- Lee, S. M., & Mellat-Parast, M. (2009). The formation of initial trust in the strategic supply chain partnership. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 7(1), pp. 29-43.
- Lemieux-Charles, L. (2006). Understanding the conditions that lead to effective health services delivery networks. *Healthcarepapers*, 7, pp. 40-45.
- Leonard-Barton, D. (1992). Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal, Summer Special Issue*, 13, pp. 111-125.
- Levi, A., & Merry, U. (1986). *Organisational Transformation*. New York: Praeger.
- Levine, S., & White, P. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.
- Lewicki, R. J. (1995). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Edits.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker, & J. Z. Rubin (Edits.), *Conflict, cooperation and justice* (pp. 133-173). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, pp. 438-458.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1985a). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), pp. 967-985.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1985b). Social atomism, holism, and trust. *The Sociological Quarterly*, 216(4), pp. 455-471.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The Connective Edge: Leading in an Interdependent World*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lopes, F. D., & Baldi, M. (2009). Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *Revista de Administração Pública*, 43(5), pp. 1007-1035.



- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 317–338.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: John Wiley.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In D. Gambeta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 94-107). Oxford: Electronic edition.
- Lui, S., Ngo, H.-Y., & Hon, A. (2006). Coercive strategy in interfirm cooperation : mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. *Journal of Business Research*, 59(4), pp. 466-474.
- Luke, J. (1998). *Catalytic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal Management*, 11(4), pp. 437-455.
- Machado, M. C., Santana, P., Carreiro, M. H., Nogueira, H., Barroso, M. R., & Alexandra Dias, A. (2006). *Iguais ou diferentes? - Cuidados de Saúde materno-infantil a uma população de imigrantes*. Lisboa: Laboratórios Bial.
- Mandell, M. (2000). From Networks to Networks Structures: Collaborative Strategies. In J. Rabin, G. Miller, & W. Hildret, *Handbook of Strategic Management* (2nd ed., pp. 371-385). New York: Marcel Dekker In.
- Mandell, M. (2001). *Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. Westport, CT: Quorum Books.
- Mandell, M., & Keast, R. (2009). A new look at leadership in Collaborative Networks: Process Catalysist. In A. R. Jeffrey, & Middlebrooks (Ed.), *Public sector leadership: international challenges and perspectives* (pp. 163-169). U K: Edward Elgar Publisher.
- Mandell, M., & Steelman, T. (2003). Understanding What Can Be Accomplished Through Interorganizational Innovations: The Importance of Typologies, Context and Management. *Public Management Review*, 5(2), pp. 197-224.
- Manning, S. (2008). Embedding Projects in Multiple Contexts – A Structuration Perspective. *International Journal of Project Management*, 26, pp. 30-37.
- March, J. G., & Olsen, J. O. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- March, J., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*. *Management Science*, 33(11), pp. 1404–1418.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório Psicologia*, 4, pp. 65-90.
- Marques, R. (2003). Os trilhos da Nova Sociologia Económica. In R. Marques, & J. Peixoto (Edits.), *A Nova Sociologia Económica*. Oeiras: Celta Editora.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. C. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.



- McEvely, B. Z. (2004). Architects of Trust: The Role of Network Facilitators in Geographical Clusters. In R. Kramer, & K. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations* (pp. 189-213). New York: Russell Sage Foundation.
- McEvely, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, pp. 91-103.
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How Know It. *Public Administration Review*, 66, pp. 33-43.
- McGuire, M., & Silvia, C. (2009). *How Good? The Impact of Leadership on Network Effectiveness*. Obtido de <http://www.pmrnet.org/conferences/OSU2009/papers/McGuire,%20Michael%20and%20Silvia,%20Chris.%20How%20Good%20The%20Impact%20of%20Leadership%20on%20Network%20Effectiveness.pdf>.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (1996). *The Meanings of Trust*. Obtido de <http://misc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9604.pdf>.
- McLeroy, K. R., Bibeau, D., Steckler, A., & Glanz, K. (1988). An Ecological Perspective on Health Promotion Programs. *Health Education Quarterly*, 15, pp. 351-377.
- McMillan, B., Florin, P., Stevenson, J., Kerman, B., & Mitchell, R. (1995). Empowerment praxis in community coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 23, pp. 699-727.
- Medlin, C. J., Aurifeille, J.-M., & Quester, G. (2005). A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, 58(2), pp. 214-222.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris: La Découverte.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalised organisations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 82(2), pp. 340-363.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalised organisations: formal structures as myth and ceremony. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 41-62). Chicago: The University of Chicago Press.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Meyerson, D., Weick, K., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). New York: Sage.
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A Manager's guide to choosing and using collaborative networks*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Misztal, B. A. (1996). *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 135-152.
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*, 35(2), pp. 403-420.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine and Reflexivity*. Oxford: Elsevier.



- Moreira, P. (2002). *Redes de cooperação inter-organizacional - um modelo de desenvolvimento das PME'S*. Porto: AEP.
- Moreira, P. (2007). *Liderança e cultura de rede em Portugal - casos de sucesso*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- Moroco, J. (2003). *Análise Estatística. Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Morris, J. H., & Moberg, D. J. (1994). Work and organizations as contexts for trust and betrayal. In T. Sarbin, R. Carney, & C. Eoyang (Edits.), *Citizen espionage: Studies in trust and betrayal* (pp. 163-187). Westport, CT: Praeger.
- Moynihan, D. P. (2005). *Leveraging collaborative networks in infrequent emergency situations*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neweel, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53(10), pp. 1287-1328.
- Nohria, N., & Eccles, R. (1992). Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. In N. Nohria, & R. Eccles (Edits.), *Face to face: making network organizations work* (pp. 288-308). Boston: Harvard Business School Press.
- Noorderhaven, G. N., Koen, I. C., & Beugelsdijk, S. (2002). Organizational culture and network embeddedness. *Tilburg University centre discussion paper*, 2002-2091.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Neil, M., Lemieux, V., Groleau, G., Fortin, J., & Lamarche, P. (1997). Coalition theory as a framework for understanding and implementing intersectoral health-related interventions. *Health Promotion International*, 12(1), pp. 79-87.
- Oliveira, J. B. (2004). Desejabilidade Social: Um construto de difícil avaliação. *Psycologica*, 35, pp. 333-247.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), pp. 241-265.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit'. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.
- Øvretveit, J. (1993). *Coordinating community care: multidisciplinary teams and care management in health and social services*. Milton Keynes: Open University Press.
- Özilmaz, A. (2010). Vertical trust in organizations: A review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), pp. 1-28.
- Parsons, T. (1956). *Family: Socialisation and interaction processes*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Parsons, T. (1969). Professions. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 12, pp. 536-547.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14, pp. 422-439.



- Pinto, R. R. (2009). *Introdução à Análise de Dados – Com recurso ao SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 382-392.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pollatsek, A., & Tversky, A. (1970). A theory of risk. *Journal of Mathematical Psychology*, 7, pp. 572-596.
- Portugal, S. (2007). Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica. *Oficina do CES*, 271.
- Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Networks forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, pp. 295-336.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Edits.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 41-62). Chicago: The University of Chicago Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Powell, W. W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 116-45.
- Power, M. (1997). *The auditing society – Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Prestby, J., Wandersman, A., Florin, P., Rich, R., & Chavis, D. (1990). Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: a means to understanding and promoting empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 18, pp. 117-149.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 229-252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1989). The Interorganizational Delivery of Mental Health Services through a Service Implementation Network. Paper presented for the meeting of the National Academy of Management. *Paper presented for the meeting of the National Academy of Management*. August 13–15, Washington, DC.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1991). Institutional-level norms and organizational involvement in a service-implementation network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 (4), pp. 391-417.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 414-423.
- Provan, K. G., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33, pp. 479-516.
- Provan, K. G., Kenis, P., & Human, S. E. (2008). Legitimacy Building in Organizational Networks. In L. Blomgren Bingham, & R. O'Leary (Edits.), *Big ideas in collaborative public management* (pp. 121-137). New York: M.E. Sharpe.



- Provan, K. G., Sebastian, G., J., & Milward, H. B. (1996). Interorganizational Cooperation in Community Mental Health: A resource-Based Explanation of Referrals and Case coordination. *Medical Care Research and Review*, 53(1), pp. 94-119.
- Provan, K. G., & Milward, H. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61, pp. 414-423.
- Pui-Wan Lee, R. (2003). *The Role of Perceived Risk in New Product Alliances*. Obtido de https://research.wsulibs.wsu.edu:8443/xmlui/bitstream/handle/2376/101/p_lee_050603.pdf;jsessionid=E62E51870BCFA30497177DE7A7ED60CB?sequence=1.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Capital Social. *Journal of Democracie*, 6(1), pp. 65-78.
- Ranade, W. (2004). Conceptual Issues in Inter-Agency Collaboration. In S. S., & P. Taylor (Edits.), *Partnerships between Health and Local Government*. London: Frank Cass.
- Ripberger, T. (1998). *Ökonomik des vertauens*. Tübingen: Mohr Siebeck Press.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), pp. 155-169.
- Rogers, T., Howard-Pitney, B., Feighery, E., Altman, D., Endres, J., & Roeseler, A. (1993). Characteristics and participant perceptions of tobacco control coalitions in California. *Health Education Research*, 8, pp. 345-357.
- Rosenthal, B. (200). *1+1=3: A collaboration guidebook* (2nd ed.). Atlanta: American Cancer Society.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), pp. 651-665.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, pp. 443-452.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies of interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, pp. 443-452.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, pp. 1-7.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, pp. 405-421.
- Roussos, S. F. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual Review of Public Health*, 21, pp. 369-402.
- Rugkasa, J., Shortt, N. K., & Boydell, L. (2007). The right tool for the task: 'boundary spanners in a partnership approach to tackle fuel poverty in rural northern ireland. *Health & Social Care in the Community*, 15(3), pp. 221-230.
- Saxenian, A. (1992). Contrasting patterns of business organization in Silicon Valley. *Environment and Planning, D10*, pp. 377-391.
- Schneiberg, M., & Clemens, E. S. (2006). The typical tools for the job: research strategies in institutional analysis. *Sociological Theory*, 24(3), pp. 195-227.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Rewiew*, 25(1), pp. 43-62.



- Scott, W. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 493-511.
- Scott, W. (1995). *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications.
- Selada, C., Rolo, T., Felizardo, J., & Féria, L. (1998). *A Dinamização da Cooperação Inter-Empresarial no Sector dos Componentes Automóveis: o Caso de Estudo ACECIA*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia (GEPE).
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), pp. 305-322.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 270-272.
- Shein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pinto, J. M.; Almeida, J. F. (1986). Da teoria à investigação empírica: problemas metodológicos gerais. In J. M. Pinto & A. S. Silva (Orgs.) *Metodologia das Ciências Sociais* (pp.55-78). Porto: Edições Afrontamento.
- Simmel, G. (1955). *The Web of Group-Affiliations*. New York: The Free Press.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 171-193.
- Slovic, P. (2001). *The perception of risk*. London: Earthscan.
- Snow, C., Miles, R., & Coleman, H. (1992). Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*, 20, pp. 5-19.
- Stiles, J., & Williams, P. (2004). The impact of collaborative motivation on complex multiagency partnership: A case study of the U.K. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Edits.), *Complex Collaboration: Building Capabilities for Working Across Boundaries* (pp. 83-108). London: Elsevier.
- Stokols, D. (1992). Establishing and Maintaining Healthy Environments: Toward a Social Ecology of Health Promotion. *American Psychology*, 47, pp. 6-22.
- Stokols, D. (1998). The future of interdisciplinarity in the school of social ecology. Paper presented at the Social Ecology Associates Annual Awards Reception, University of California, Irvine.
- Stokols, D., Grzywacz, J. G., McMahan, & Phillips, K. (2003). Increasing the Health Promotive Capacity of Human Environments. *American Journal of Health Promotion*, 18(1), pp. 4-13.
- Stone, M. M., & Bush, C. B. (1996). Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy. *Strategic Management Journal*, 17(8), pp. 633-652.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), pp. 571-610.
- Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. In C. Lane, & R. Bachmann (Edits.), *Trust Within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Sydow, J., & Milward, H. (2003). Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices. Paper presented at the Special Interest Group (SIG) on Interorganizational Relations (IOR) within the 10th International



- Conference on on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN)*. Glasgow: University of trathclyde.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1993). Institutional Sources of Change in the Formal Structure os Organizations: The Difusion of Civil Service Reform 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 22-39.
- Trist, E. (1977). A Concept of Organizational Ecology. 2(2), pp. 161-175.
- Trist, E. L. (1983). Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains. *Human Relations*, 36, pp. 269-284.
- Tsoukas, H. (1994). What is management? An outline of a metatheory. *British Journal of Management*, 5, pp. 289-301.
- Van Wart, M. (2008). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust In Interorganizational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, pp. 5-31.
- Walker, R., Bisset, P., & Adam, J. (2007). Managing Risk: Risk Perception, Trust and Control in a Primary Care Partnership. *Social Science & Medicine*, 64, pp. 911-923.
- Walker, R., Bisset, P., & Adam, J. (2009). Making Partnerships Work: Issues of Risk, Trust and control for Managers and Service Providers. *Health Care Anal*, 17, pp. 47-67.
- Wang, W., Liang, W., & Agarwal, A. (2005). Integration of authentication and mobility management in third generation and WLAN data networks. *Journal of Wireless Communications and Mobile Computing*, 5(6), pp. 665–678.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1999). *Social Networks Alalysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wehmeyer, K., & Riemer, K. (2007). Trust-Building Potential of Coordination Roles in Virtual Organizations Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks (eJOV). *Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks (eJOV)*, 8, pp. 102-123.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sense making in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weiner, B. J., & Alexander, J. A. (1998). The Challenges of Governing public-private community Health Partnerships. *Health Care Management Review*, 23(2), pp. 39-55.
- Weiss, E. S., Anderson, R. M., & Lasker, R. D. (2002). Making the Most of Collaboration: Exploring the Relations Between Partnership Sinergy and Partnership Functioning. *Health Education and Behavior*, 29, pp. 683-698.
- Whetten, D. (1981). Interorganizational relations: A review of the field. *Journal of Higher Education*, 52, pp. 1-28.
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, pp. 515-535.



- Wiertz, C., Ruyter, K., Keen, C., & Streukens, S. (2004). Cooperating for service excellence in multichannel service systems: an empirical assessment. *Journal of Business Research*, 57(4), pp. 424-432.
- Wiewel, W., & Hunter, A. (1985). The interorganizational network as a resource: A comparative study on interorganizational genesis. *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 482-498.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), pp. 103-124.
- Williams, P. (2008). Competencies for Collaboration. 2nd Annual Copenhagen Conference on Partnerships: Creating Innovative Solutions through Collaboration. Copenhagen, 18th-19th November.
- Williams, P. (2010). Special Agents: The Nature and Role of Boundary Spanners. *Paper to the ESRC Research Seminar Series – “Collaborative Futures: New Insights from Intra and Inter-Sectorial Collaborations”*. University of Birmingham, February.
- Williamson, O. (1981). The Modern Cooperation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19, pp. 1537-1568.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarquies: Analisis and antitrust implications*. New York: Free Press. New York: Free Press.
- Williamson, O. E., & Craswell, R. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), pp. 453-486.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2003). *Capital social: implicaciones para la teoria, la investigación y las políticas sobre desarrollo*. Washington: World Bank.
- Worchel, P. (1979). Trust and distrust. In W. G. Austin, & S. Worchel (Edits.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 174-187). Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing.
- World Health Organisation. (1986). *The Ottawa Charter for Health Promotion*.
- Yang, H., Wu, C., & Wang, K. (2009). An empirical analysis of online game service satisfaction and loyalty. *Expert Systems with Applications*, 36(2), pp. 1816-1825.
- Zaheer, A., & Harris, J. (s.d.). Interorganizational trust. In O. Shenkar, & J. Reurer (Edits.), *Handbook of Strategic Alliances* (pp. 169-197). Thousand Oaks: Sage.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159.
- Zanini, M. T. (2007). *Trust within organizatins of the New Economy: A cross-industrial study*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structures: 1849-1920. In B. M. Staw, & B. M. Cummings (Edits.), *Research in organizational behaviour* (pp. 553-611). Greenwich, CT: JAI.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Rewiew of Sociology*, 13, pp. 443-464.











Questionário

Neste primeiro conjunto de afirmações vai encontrar algumas das RAZÕES que poderão ter levado a sua organização a aderir ao programa do Roteiro de Saúde para Todos Imigrantes.

Solicitamos que indique com a maior objectividade possível como avalia cada uma das afirmações.

Por favor assinale com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião.

Na minha opinião, a minha organização aderiu ao programa do roteiro de saúde:	Discordo totalmente					Concordo totalmente				
1. Porque reconhece a utilidade deste tipo de programas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Porque sempre estive envolvida com a problemática da imigração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Porque a diversidade dos parceiros envolvidos garante uma abordagem apropriada ao problema do acesso dos imigrantes aos serviços de saúde	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Porque retira benefícios sem implicar custos nem dispensa de recursos humanos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Porque a sua experiência é indispensável na abordagem aos problemas de saúde dos imigrantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Porque valoriza muito a cooperação em parceria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Porque este tipo de programa se enquadra no seu ramo de actividade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



Neste segundo conjunto de questões vai encontrar um conjunto de RISCOS inerentes à participação no trabalho em parceria.

Solicitamos que indique com a maior objectividade possível como avalia cada uma das afirmações

Por favor assinale com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião

	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
8. Só se deve participar em parcerias claramente formalizadas (protocolos, contratos..)	1	2	3	4	5
9. Não se pode correr qualquer risco de se poder ficar associada à má reputação de algum dos parceiros	1	2	3	4	5
10. Não se deve participar em parcerias quando se tem alguma dúvida quanto à capacidade e competência técnica de alguma das organizações parceiras	1	2	3	4	5
11. A participação numa parceria não põe em causa o normal funcionamento das organizações nem a qualidade dos serviços que se presta	1	2	3	4	5
12. Quando se entra numa parceria corre-se sempre o risco de sermos utilizados em proveito dos outros	1	2	3	4	5
13. A adesão a uma parceria resulta em maiores riscos do que benefícios	1	2	3	4	5

Vamos agora pedir-lhe que AVALIE em que medida se pode confiar nas instituições e organizações da nossa sociedade.

Solicitamos que responda com a maior objectividade possível à questão:

De uma forma geral, em relação às instituições da nossa sociedade (tribunais, parlamento, segurança social, saúde, educação, empresas privadas, seguradoras, segurança pública, ...) diria que:

Coloque uma cruz X no quadrado que corresponde à sua opinião

- 14. Se pode confiar totalmente.....
- 15. Se pode confiar muito.....
- 16. Se pode confiar.....
- 17. Se pode confiar pouco.....
- 18. Não se pode confiar.....
- 19. Sem opinião.....



No conjunto de questões que lhe apresentamos de seguida vai encontrar uma lista de AVALIAÇÕES possíveis às habilidades evidenciadas pela coordenação da rede. Solicitamos que indique com a maior objectividade possível como avalia cada uma das afirmações.

Por favor assinale com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião.

	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
20. A informação fornecida para a preparação do roteiro foi a necessária e a mais importante	1	2	3	4	5
21. Foram utilizados todos os meios possíveis e adequados (contacto pessoal, <i>e-mail</i> , telefone, comunicação social e outros) para transmitir a informação sobre o roteiro de saúde	1	2	3	4	5
22. A informação sobre o roteiro de saúde foi transmitida de uma forma bastante clara e objectiva	1	2	3	4	5
23. Foi utilizada uma linguagem demasiado informal no contacto com os parceiros	1	2	3	4	5
24. Foi claramente solicitada a nossa opinião e ideias sobre a preparação e planeamento do roteiro de saúde	1	2	3	4	5
25. As nossas perspectivas sobre o roteiro de saúde foram ouvidas e respeitadas	1	2	3	4	5
26. A ideia proposta para o roteiro de saúde foi claramente transmitida o que acabou por facilitar o nosso envolvimento	1	2	3	4	5
27. Ficou claramente reconhecida a importância da nossa organização para a realização do roteiro de saúde	1	2	3	4	5
28. Foi-nos fornecido todo o apoio técnico necessário para o desenvolvimento de actividades no âmbito do roteiro de saúde	1	2	3	4	5
29. Houve uma elevada competência técnica no apoio que nos foi dado para o desenvolvimento de actividades no âmbito do roteiro de saúde	1	2	3	4	5
30. Sempre que solicitámos foi-nos dado apoio técnico	1	2	3	4	5
31. Foi importante a sensibilidade política para conseguir o envolvimento de todos os parceiros no roteiro de saúde	1	2	3	4	5
32. Todos os conflitos (críticas, incompatibilidades, discordâncias...) que pudessem afectar a relação entre os parceiros do roteiro de saúde foram resolvidas	1	2	3	4	5
33. O roteiro de saúde serviu apenas para o proveito de alguns dos parceiros	1	2	3	4	5
34. Não foram cumpridos muitos dos compromissos assumidos com os parceiros do roteiro de saúde	1	2	3	4	5



Factores de Sucesso nas Redes Interorganizacionais de Carácter Temporário

35. Os métodos utilizados para influenciar a nossa participação no roteiro não foram os mais adequados	1	2	3	4	5
36. Foi dado propositadamente mais relevo a alguns dos parceiros do roteiro de saúde	1	2	3	4	5

Pedimos-lhe agora que AVALIE a coordenação da rede em termos de confiabilidade. Solicitamos que indique com a maior objectividade possível como avalia cada uma das afirmações.

Por favor assinale com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião.

A coordenação da rede no âmbito do roteiro de saúde:	Discordo totalmente					Concordo totalmente				
37. Agiu de acordo com o que nos era esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Teve “duas faces” nas relações que mantiveram connosco	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Já sabemos como age em relação a diferentes situações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Procurou retirar proveito do trabalho dos outros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Procurou sempre satisfazer os nossos interesses	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Agiu abaixo das nossas expectativas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Vamos agora solicitar-lhe de indique quais as ACTIVIDADES em que a sua organização participou no âmbito do Roteiro de Saúde Materno-Infantil para Todos os Imigrantes

Coloque uma cruz X no quadrado que corresponde à sua opinião

A minha organização:	Sim	Não	Não Sei
43. Participou nas reuniões de planeamento do roteiro de saúde			
44. Contribuiu com sugestões para o planeamento e organização do roteiro de saúde			
45. Colaborou na elaboração e produção dos materiais informativos (reuniões, <i>focus group</i>)			
46. Contribuiu para a divulgação do roteiro de saúde (entrega de folhetos, informação aos <i>media</i> ...)			
47. Distribuiu material informativo à população			
48. Contribuiu com material informativo para distribuição no Quiosque de Saúde			
49. Participou na organização de sessões de sensibilização (escolas primárias, juntas de freguesia, serviços de saúde, ou outros)			



50. Realizou acções de sensibilização (educação para a saúde ou outras)			
51. Participou nas acções de sensibilização para profissionais da área social, educação e saúde (realizadas no ACIDI e Espaço Santa Casa)			
52. Disponibilizou recursos financeiros para a realização do roteiro			
53. Disponibilizou recursos humanos para a realização do roteiro de saúde			
54. Disponibilizou espaços para a realização de actividades no âmbito do roteiro de saúde			
55. Participou nas actividades da unidade móvel			
56. Esteve representada na festa de encerramento do roteiro de saúde			
57. Contribuiu para a organização da festa de encerramento do roteiro de saúde			

O roteiro de saúde materno-infantil para todos os imigrantes contou com a representação de diversos sectores da comunidade (saúde, solidariedade social, autarquia, juntas de freguesia, associações da sociedade civil, paróquias, comunidades religiosas...). Pedimos-lhe, neste momento, que faça a sua AVALIAÇÃO quanto à adequação dos sectores representados, tendo em consideração o tipo de programa de promoção da saúde.

Solicitamos se que responda com a maior objectividade possível à questão:

Coloque uma cruz X no quadrado que corresponde à sua opinião

58. A representação sectorial dos parceiros foi completamente adequada
59. A representação sectorial dos parceiros foi muito adequada
60. A representação sectorial dos parceiros foi adequada
61. A representação sectorial dos parceiros foi pouco adequada
62. A representação sectorial dos parceiros foi nada adequada
63. Sem opinião



Apresentamos-lhe agora um conjunto de afirmações que podem reflectir a sua percepção da EFECTIVIDADE do programa roteiro de saúde.

Solicitamos que indique, com a maior objectividade possível, como avalia cada uma das afirmações.

Por favor, assinale com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião.

O roteiro de saúde permitiu:	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
64. Criar pontes entre os parceiros que nele participaram	1	2	3	4	5
65. Activar a rede de parceiros locais na abordagem à problemática do acesso das grávidas e dos filhos/as de imigrantes aos serviços de saúde	1	2	3	4	5
66. Divulgar de informação útil sobre recursos de saúde disponíveis para as grávidas e os filhos/as de imigrantes	1	2	3	4	5
67. Que as grávidas e das crianças filhos/as de imigrantes conhecessem melhor os recursos de saúde a que têm direito	1	2	3	4	5
68. Aproximar as grávidas e os filhos/as de imigrantes aos recursos de saúde disponíveis	1	2	3	4	5

As questões que se seguem visam AVALIAR a sua satisfação geral com os resultados do programa roteiro de saúde.

Solicitamos que indique, com a maior objectividade possível, como avalia cada uma das questões.

Por favor, assinale com uma cruz X na opção que corresponde à sua opinião

69. Está satisfeito com o papel da sua organização na parceria do roteiro de saúde

Nada satisfeito Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito Completamente satisfeito

70. Está satisfeito com a influência que a sua organização teve na parceria do roteiro de saúde

Nada satisfeito Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito Completamente satisfeito

71. Está satisfeito com os resultados alcançados com a parceria do roteiro de saúde

Nada satisfeito Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito Completamente satisfeito



Por fim, agradecemos que nos faculte alguns DADOS PESSOAIS que consideramos indispensáveis para este estudo. Informamos, mais uma vez, que OS DADOS RECOLHIDOS SERÃO ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAIS e serão tratados globalmente em termos de percentagens.

72. SEXO

Masculino 1 Feminino 2

73. IDADE: ____ (anos)

74. ESCOLARIDADE: _____

75. CATEGORIA PROFISSIONAL

Presidente	Director	Técnico Superior	Funcionário	Voluntário
1	2	3	4	5

Outro: _____

76. TIPO DE PARCEIRO

Serviço Público	IPSS	Associação	ONG	Paróquia	Comunidade Religiosa
1	2	3	4	5	6

Outro: _____









GUIÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

1. Gostaria que começasse por me falar da sua experiência de trabalho em redes interorganizacionais?
2. Na sua opinião o que leva uma organização a aderir às redes interorganizacionais?
3. Quais as vantagens e riscos relacionais com a adesão às parcerias interorganizacionais?
4. Quais as diferenças entre a adesão a parcerias de curta e longa duração?
5. Quais as condições essenciais para que uma parceria funcione bem?
6. Considera que o sucesso das parcerias depende mais de factores individuais ou de factores organizacionais ou institucionais?
7. De que depende o grau de envolvimento numa parceria?
8. Qual o tipo de parceria que funciona melhor: aquelas cuja liderança depende de uma organização líder ou aquelas cuja liderança é partilhada pelos diversos parceiros?
9. E porque é que esse tipo de liderança funciona melhor?
10. Quais as características que deve ter a organização líder para que a parceria resulte?
11. O que é mais importante para o sucesso de uma parceria: as habilidades do coordenador da rede ou a confiança nele depositado? Porquê?
12. Quais as habilidades do coordenador de rede que contribuem para o desenvolvimento da confiança neste actor?
13. Acha que a confiança no coordenador da rede pode ser o elemento intermediário entre os outros factores de sucesso da rede e a real efectividade da rede?
14. Quais as maiores dificuldades que se colocam ao trabalho desenvolvido pelos coordenadores da rede?
15. Como é que os coordenadores da rede podem ultrapassar essas dificuldades?
16. Como se poderá facilitar o trabalho do coordenador da rede?
17. Num curso de pós-graduação para coordenadores da rede, quais os módulos que esse curso deveria ter?