

Cooperação interorganizacional e ensino superior: Dilemas e controvérsias¹

Interorganizational cooperation and higher education: dilemmas and disputes

Helena Reis do Arco

Resumo

Falar de redes de cooperação interorganizacional, remete-nos para uma realidade onde a cooperação entre atores de diferentes sistemas são produto de novas tendências cujas diferenças e divergências terão que dar lugar ao emergente paradigma da interação. Hoje é preconizada a aquisição de competências numa constante proximidade Ensino Superior/Empresas, assim como o desenvolvimento de investigação científica com e para a comunidade envolvente, numa perspetiva integracionista de todos os envolvidos, numa lógica de cooperação, com convergência de recursos da qual resultará capital social, tendo como objetivo o empoderamento e desenvolvimento coletivo. Contudo esta interação, até porque nestes cenários interagem atores oriundos de diferentes contextos, nem sempre se faz de forma tranquila. Foi o que desocultámos num cenário de uma rede de cooperação para a formação, integrada por doze organizações, onde contingências de cooperação, desigualdade de recursos, ameaças de reciprocidade e perspetivas individualistas se conjugavam em oposição à interação preconizada, causando dilemas e contingências a um processo que se configurava inovador.

Palavras-chave: redes de cooperação, ensino superior, organizações

Abstract

Speaking of interorganizational network, leads us to a reality where the cooperation between different kind of actors, whose differences must converge to the emerging paradigm of cooperation. Today to update and develop skills, the education and training is necessary in a constant proximity and partnership between higher education, enterprises world and scientific research, as well the surrounding community in a logic of cooperation. However this interaction, because of the differences between the actors with different backgrounds, is not always easy. That's what we investigated in a scenario of a cooperation network for education and training, comprised of twelve organizations, where contingencies of cooperation, resource inequality, threats of reciprocity and individualistic perspectives are combined, as opposed to the recommended interaction, causing dilemmas and contingencies in a process which is configured innovative.

Keywords: networks cooperation, higher education, organizations

Introdução

Pensar a cooperação entre organizações ou refletir sobre redes interorganizacionais, remete-nos para um contexto, onde a cooperação entre atores de diferentes sistemas são produto de tendências inovadoras cujas singularidades intrínsecas e discordâncias, terão que dar lugar à negociação e ao emergente paradigma da interação.

Esta relação, até porque nestes cenários interagem atores oriundos de diferentes contextos, nem sempre se faz de forma pacífica, contudo estas redes constituem muitas vezes uma

¹ Trabalho apresentado no III Seminário de I&DT, organizado pelo C3i – Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre, realizado nos dias 6 e 7 de Dezembro de 2012.

estratégia para fazer face aos desafios e gerar competitividade e progresso face às exigências do meio, por tudo isto, cada vez mais imperam e se difundem.

Os tempos mudam e se ontem as redes tinha maioritariamente como objetivo primordial a racionalidade económica, hoje o objetivo das redes interorganizacionais de cooperação, ultrapassa largamente os limites da mesma. Temos o caso da necessidade de partilha de informação e conhecimento.

A própria comissão europeia, aposta hoje enquanto estratégia de desenvolvimento, na premissa da “Education and training”, definindo uma série de eixos de atuação com vista aos objetivos traçados para 2020.

Nestes eixos está patente a necessidade da cooperação universidade, centros de investigação e empresas, numa perspetiva estratégica de desenvolvimento de um triângulo de conhecimento, capaz de gerar inovação e desenvolvimento. É nesta perspetiva que estruturamos a nossa análise, ancorados em dados colhidos durante a realização de nossa tese de doutoramento (Arco 2011) e que refletimos, à luz do preconizado pela European Union [EU] (2009) quando elaborou o quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da cooperação.

Redes de cooperação interorganizacionais

Hoje muito se fala de redes e cooperação, contudo para os sociólogos e analistas de redes sociais, o conceito de rede está relacionado com outros como interação, estrutura, atores e regularidades.

O próprio conceito de cooperação, surge ancorado em premissas onde estão subjacentes processos que nos conduzem à necessidade de desocultar jogos cujas regras e mecanismos de regulação estruturam os processos de interação, isto é, de troca e negociação, através dos quais os atores regulam e gerem as dependências mútuas que contribuíram para a emergência da cooperação, ao mesmo tempo que são mantidas por ela, pois só desta forma poderemos compreender o sistema e os contextos onde se desenvolve esta ação (Friedberg, 1995).

Sendo a dinâmica da cooperação um fenómeno complexo, começemos por tentar perceber as razões que estão por de trás da constituição de redes e porque se envolvem as organizações nestes processos.

Avançamos como resposta com dois tipos de motivos, um ligado às contingências de competitividade, porque formando um conjunto de organizações ligadas através da cooperação, terão mais poder contra rivais competitivos, por outro lado, envolvendo também potenciais competidores, eles transformar-se-ão em aliados. Um outro motivo e quanto a nós diretamente relacionado com o primeiro diz respeito à redução de custos e aumento de benefícios como por exemplo o acesso à informação e a redução de riscos.

Ebers (2002, p. 7), baseado nos estudos elaborados por Oliver (1990), avança ainda outra proposta sobre as razões pelas quais as organizações estabelecem relações de cooperação, sendo estas:

Necessidade – quando as organizações estão mandatadas por regulamentos normativos e legais que recomendam a relação;

Assimetria – quando uma parte pretende exercer poder ou controlar os recursos de outra parte;

Reciprocidade – quando a cooperação entre as organizações pode proporcionar mútuos benefícios ou interesses;

Estabilidade – quando a cooperação interorganizacional funcionar como “escudo protector” face às contingências que poderão afetar as suas atividades;

Legitimidade – quando através da cooperação interorganizacional as organizações envolvidas possam aumentar o prestígio ou imagem perante as normas vigentes.

A par dos motivos que estão subjacentes à intencionalidade da cooperação interorganizacional, existem também as contingências que estão muitas vezes na base da ação, essas contingências surgem associadas à história dessas mesmas relações e à confiança, sendo tão importantes como os fluxos de recursos transacionados.

Desta forma, para podermos compreender a complexidade destas relações de cooperação, devemos ter em conta aspetos ligados pelo menos a dois domínios: 1 – O da racionalidade económica; 2 – O Social.

Isto porquê? Porque falamos de organizações e as organizações são constituídas por pessoas.

As pessoas estabelecem relações entre elas, logo os dirigentes das organizações envolvidas em processos e redes de cooperação, também estabelecem relações entre si.

Além dos recursos partilhados, que numa rede nos coloca diretamente nos caminhos ou descaminhos das assimetrias de poder (Crozier e Friedberg, 1979), pois se uma organização tem mais recursos, ela detém à partida maior poder, que mais não seja na sequência das questões ligadas à racionalidade económica. Por outro lado estão também as relações formais e informais que são estabelecidas (Krackhardt e Hanson, 1993), muitas vezes não só entre os dirigentes, como também entre os funcionários, sendo esta última uma questão mais complexa, apenas possível de desocultar com recurso às redes multinível.

Focando-nos na questão das relações estabelecidas entre os dirigentes, sabemos que apesar de condicionados por normas legais e das próprias estruturas organizacionais, até pelos protocolos estabelecidos, estes atores ou dirigentes representantes das organizações, gozam ao mesmo tempo, de uma margem de liberdade na ação que poderá ser influenciada pelos seus valores e objetivos individuais (Crozier e Friedberg, 1977), condicionando as relações entre os mesmos (Aldrich e Pfeffer, 1976; Hall, 1990; Neto e Truzzi, 2002). Fatores como a própria história das relações, a sua eficácia, o respeito pelas normas vigentes, individuais e coletivas bem como a complementaridade e as similaridades partilhadas assim como a própria cultura, ajudam a preservar e a desenvolver a estabilidade das relações interorganizacionais.

O facto de terem entre eles relações de amizade, terem sido colegas de curso, de trabalho, etc. poderá condicionar as relações estabelecidas entre as organizações. Isto porque por detrás de qualquer processo de cooperação interorganizacional, coexistem pelo menos dois tipos de rede, a formal e a informal (Krackhardt e Hanson, 1993).

Abordámos há pouco a importância das relações de confiança, também aqui, o cimento que alicerça estas relações é diferente. Nas relações formais existe confiança ligada aos normativos que regulam a ação foi aquilo que Ring (2002)² denominou por *fragile trust*. Mas por de trás das relações informais existe a *resilient trust* sustentada em relações prévias muitas vezes de amizade e se a primeira constitui o cimento, a última é o betão.

² Esta diferenciação foi efetuada por Ring (2002) quando definiu a *fragile trust*, que associou aos aspetos formais de interação, e a *resilient trust*, associada mais a aspetos informais.

Ebers e Grandori (2002), baseados em estudos efectuados por diversos autores e compilados na obra *The Formation of Inter-Organizational Networks* (Ebers, 2002a), destacam quatro campos de investigação das redes interorganizacionais: O *primeiro* onde é focada a perspectiva relacional para a formação das redes, onde é aprofundada a natureza dos laços que ligam as organizações em que apontam três tipos, o fluxo de recursos e atividades relacionadas com a interdependência entre organizações, o fluxo de expectativas mútuas entre os atores organizacionais, associadas à percepção das oportunidades e riscos da colaboração e os fluxos de informação que influenciam as percepções dos atores e guiam as suas ações.

O *segundo* caminho tem a ver com os custos das redes, identificando dois tipos o interno, relacionado com a constituição manutenção e gestão das relações entre as organizações e o externo à rede, referente as custos que surgirão para os que não fazem parte da rede, é amplamente reconhecida a vantagem da constituição de consórcios, *franchising* e associações interfirmas para os envolvidos, contudo estes processos poderão ser negativos para quem não faz parte da rede, criando barreiras até para potenciais competidores. O *terceiro* caminho reporta-se ao significado da dinâmica das redes e desenvolvimento focando três aspetos as consequências que advêm da troca de recursos entre os atores envolvidos, da troca de informação e expectativas sendo estas duas últimas influenciadas uma pela outra. Por fim o *quarto* caminho apontado pelos autores diz respeito às implicações na prática e alertam-nos para o facto da formação de redes interorganizacionais terem diversas consequências nas organizações, pelo que é de extrema importância conhecer para além da estrutura da rede, as formas de colaboração que lhe estão subjacentes, focando as relações de confiança como elementares, o que nos remete para as questões já anteriormente abordadas por Ring (2002).

Hoje, face aos desafios da globalização, é aceite que as relações de cooperação entre organizações poderão constituir uma estratégia promotora do desenvolvimento, através da criação e agregação de valor gerado sinergicamente a partir das competências e contributos individuais, suscetíveis de se transformarem em bem comum, porém muitas vezes estes caminhos são difíceis devido aos inúmeros desafios, obstáculos e constrangimentos que poderão surgir, principalmente quando nesta cooperação intervêm atores diversos cuja identidade e cultura, assumem singularidades diferenciadoras, que é necessário fazer convergir e que é também necessário investigar.

Cooperação e ensino superior

A comissão europeia, sustenta enquanto estratégia de desenvolvimento, a necessidade de integrar de forma sustentada a formação teórica com a proximidade aos contextos reais de trabalho, numa premissa de “Education and training”, definindo uma série de eixos de atuação no intuito de alcançar aos objetivos traçados para 2020 (EU, 2009).

Nestes eixos está patente a necessidade da cooperação universidade, centros de investigação e empresas, enquanto estratégia de um triângulo de conhecimento, capaz de gerar inovação e desenvolvimento.

O ensino politécnico, pelo cariz e filosofia que lhe são subjacentes, há muito que aposta na proximidade aos contextos de trabalho, através de uma interação frequente, já com alguma tradição. Apontamos o caso da formação em saúde, nomeadamente da enfermagem, há muito estreitamente ligada às organizações de saúde em termos de proximidade entre a formação teórica e a prática real realizada em contexto das organizações prestadoras de cuidados, apesar de em termos de investigação haver ainda necessidade de uma aposta mais aprofundada e eficaz. Contudo, face aos novos modelos de gestão e formação vigentes, coloca-se em questão, a efetividade e adequação desta interação, ou se pelo contrário esta surge apenas adornada por protocolos escritos, que depois estão longe de serem concretizados no terreno, face às dificuldades e controvérsias contextuais.

Nesta sequência e reportando-nos à eterna relação teoria/prática, somos por vezes confrontados com relatos de conflitos existentes entre teóricos (professores oriundos das organizações de ensino superior) que abordam a disciplina segundo as regras ideais do saber e os práticos que confrontados com as contingências do quotidiano, a praticam tendo em conta as adaptações necessárias à manutenção dos princípios científicos e a qualidade. Perante tal distanciamento somos confrontados, tendo em conta o quadro teórico anteriormente exposto, com o potencial comprometimento da própria cooperação interorganizacional para a formação. Ou numa outra perspetiva e fazendo referência às questões da informalidade e da confiança, poderão existir situações de conflito ultrapassadas por interações alicerçadas em laços de confiança, amizade e tradição?

Mais uma vez também aqui subjaz a importância da interação e da cooperação ao longo do

processo, à semelhança do que acontece noutras situações de cooperação interorganizacional (Ebers, 2002b; Moreira e Corvelo, 2002; Ring, 2002; Fialho, 2008) requerendo por parte dos representantes das organizações envolvidas, um cuidado acrescido, para que esta interação possa constituir um processo de formação e desenvolvimento.

Confrontados com pressupostos teóricos relacionados com fatores que apontam o caminho da interação e da cooperação, mas também com a possibilidade de conflitos mediados por jogos de atores que devido à margem de liberdade que possuem, aos recursos detidos pelos próprios e pelas organizações que representam poderão modelar as interações e o próprio processo de cooperação, através da implicação no mesmo numa perspetiva de pro-atividade, ou pelo contrário, assumindo uma resistência passiva e até de promoção do conflito, questionámos a realidade de um contexto concreto.

Da abordagem metodológica à desocultação dos contextos de cooperação

A formação em saúde há muito que é feita em estreita articulação com os contextos das organizações prestadoras de cuidados, tanto ao nível da formação inicial, como da efetuada ao longo da vida.

Muitas vezes esta interação e cooperação, é efetivada pela indispensabilidade de partilha de recursos, com vista a colmatar as necessidades de formação dos atuais e futuros profissionais. No caso da formação em enfermagem, tanto as escolas superiores, como os próprios hospitais e centros de saúde, esta prática é uma realidade atual.

Por se tratar de um contexto de cooperação, onde interagem atores oriundos de diferentes espaços e distintos sistemas normativo-legais, investiga-los é sempre um desafio e uma necessidade, no sentido de perceber como são conciliadas divergências e de que forma são mobilizadas estratégias rumo aos objetivos traçados, assim como as dinâmicas que estão subjacentes.

Questionámos esta realidade no contexto de um distrito, envolvendo uma instituição de ensino superior e onze de saúde, sustentados numa linha de investigação de análise de redes sociais.

Recorrendo a metodologias qualitativas e a técnicas de análise de redes sociais, opámos por numa primeira fase fazer uma exploração do terreno de pesquisa, tal como é proposto por Lazega (1998), Varanda (2005) e Molina (2001), pois só assim poderíamos efetuar a passagem entre os níveis mico e macro do sistema, tão necessário à compreensão do mesmo.

Conjugámos diversas técnicas de recolha de dados como observação, aplicação de questionários e entrevistas. A análise dos dados obtidos, foi realizada através da análise de redes sociais numa perspetiva sociocentrica, estatística e de conteúdo.

A opção pela associação de metodologias qualitativas associada à análise estrutural da rede possibilitou a compreensão indutiva do contexto, dando-nos uma visão onde era retratada a interdependência entre as relações que eram efetivadas, as posições e o comportamento adotado pelos diversos atores.

Dinâmicas de ação cooperativa: Olhando para lá do protocolado

A educação de nível superior tem um papel fundamental na sociedade atual face aos desafios económicos e sociais que a que assistimos. O Ensino superior Politécnico, pelo seu cariz e filosofia de proximidade aos contextos de trabalho e à comunidade, não poderá nem deverá ser alheio a processos de cooperação interorganizacionais que promovam de forma sustentada a formação, a investigação e o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Contudo pelo já salientado, nesta interação ensino superior/empresas, nem sempre a cooperação é efetuada de forma estruturalmente equivalente, devido à diversidade inerente aos atores que constituem a rede.

Como tal, será sempre necessário ter em atenção estas singularidades, pois apesar da cooperação, ser geralmente mediada por um conjunto de normas protocoladas há por vezes aspetos específicos, ligados não só à diferenciação identitária, como à própria territorialidade, que conduzem à criação de subgrupos organizacionais.

Na investigação que efetuamos no terreno (Arco, 2011), verificámos após efetuada a triangulação dos dados, que a ação cooperativa na rede, emergia essencialmente como resultado não só dos objetivos inicialmente acordados entre as organizações envolvidas, como

estava igualmente associada, a laços de cariz mais informal, estabelecidos entre os dirigentes das mesmas.

Tal situação levou-nos a refletir e tendo em conta o aludido por Krackhardt e Hanson (1993) sobre as redes formais e informais que se estabelecem nos quotidianos onde se desenvolve a ação cooperativa.

Uma vez que além do protocolado, estava subjacente a ação humana, permeada por valores simbólicos e ideológicos estreitamente ligados à profissão, uma vez que se tratava de um contexto de formação, olhamos numa perspetiva Goffmaniana, para lá do palco, no sentido de perceber como eram efetuadas estas interações e conversações sempre que o conflito estivesse potencialmente subjacente (Goffman, 1993).

Constatámos que estas redes condicionavam e eram condicionadas tanto pelas normas previamente estabelecidas como por valores, que influenciavam as condutas sociais e as relações que se estabeleciam, interferindo na operacionalização dos projetos em curso, agilizando-os muitas vezes através da rede informal pelas relações de amizade partilhadas entre os atores envolvidos. Tal sistema de ação, resultou numa partilha de informação não uniforme dentro da rede, condicionadora de poderes desiguais no que diz respeito às organizações envolvidas e por vezes levavam ao assumir de posturas individualistas, claramente opostas à própria filosofia da cooperação.

Tal cenário remete-nos, numa perspetiva reflexiva para as questões relacionadas com dilemas, assimetrias e até controvérsias ligas aos processos de cooperação.

Segundo a EU (2009, p. 119/4), a cooperação europeia a desenvolver até 2020, no domínio da educação e da formação, aos mais diversos níveis (no caso desta reflexão que aqui apresentamos, interessa-nos particularmente ao nível do ensino superior), deverá integrar a aprendizagem ao longo da vida, efetuada em todos os contextos. No seu objetivo estratégico numero quatro “Incentivar a criatividade e a inovação, incluindo o espírito empreendedor, a todos os níveis de educação e formação”, são salientadas as potencialidades da criatividade e da inovação, enquanto motores de desenvolvimento económico sustentável. É ainda salientada a necessidade de assegurar tanto a aquisição de competências por parte dos

cidadãos, como o desenvolvimento e operacionalização do triângulo do conhecimento: inovação/investigação/educação, envolvendo o mundo empresarial e a sociedade civil.

Na reflexão que aqui efetuamos, estão envolvidas organizações de educação, mas também empresariais ligadas à prestação de cuidados de saúde, que inerentemente integram a própria sociedade civil.

Associando estes fatores à própria filosofia do ensino politécnico, verificamos que a formação em saúde, pelo cariz prático que envolve, e estabelecido no caso da enfermagem europeia pela Diretiva 2005/36/CE, está intimamente ligado às organizações de saúde. Tendo ainda em conta que cada vez mais se valoriza também a própria mobilidade dentro do espaço europeu, constituindo este o primeiro objetivo estratégico do Education and Training da EU (2009), é necessário mobilizar estratégias para que tais objetivos se tornem realidade até 2020.

As dinâmicas identificadas pela investigação realizada no contexto circunscrito a um distrito, trouxeram também à luz e complementando outras dimensões já anteriormente apresentadas, um conjunto de aspetos mais e menos positivos condicionadores dos efeitos da cooperação, referindo como potencialidades, a partilha de informação, a reflexão e troca de experiências, oferecendo oportunidade de valorização para profissionais e organizações envolvidas, contribuindo para o desenvolvimento técnico, auto e heteroformação. Por outro lado foram salientados como constrangimentos, a interação pouco sistematizada, bem como algumas situações de individualismo organizacional como efeito constrangedor das dinâmicas de difusão do conhecimento gerado no terreno, assim como a escassez da investigação conjunta (Arco 2011).

Desta forma e comparando diretrizes macro e os dados que embora numa perspetiva micro se integram num contexto de cooperação para a formação, verificamos uma desarticulação estrutural profunda entre o discurso do espectável e do desejável e a realidade das relações quer formais quer informais estabelecidas no terreno.

Como tal e no sentido de ultrapassar os dilemas e constrangimentos encontrados no contexto aqui analisado, propomos uma intervenção sustentada tanto nas potencialidades como nos constrangimentos identificados.

Será então necessário, mobilizar todo um capital subjacente à rede micro e tão essencial ao desenvolvimento das organizações como da comunidade envolvente. Isto para numa fase seguinte, podermos apostar em redes interorganizacionais de cooperação que ultrapassem as barreiras distritais e nacionais.

Considerações finais

As redes de cooperação são hoje uma realidade inquestionável, contudo não constituem uma inovação, pois já há uma década Santos considerava que “a cooperação nas organizações pode ser considerada um destino inelutável” (Santos 1999, p. 108).

Como tal, também o Ensino Superior, não pode nem deve ser alheio a esta corrente, pois se consultarmos os objetivos estratégicos destas organizações, assim como os informativos com diretrizes Europeias, verificamos que a interação Universidade ou Politécnico/ Empresas/Centros de Investigação, assim como a própria internacionalização, compõem os discursos e documentos que estão na ordem do dia.

Por tudo isto, a aposta na vertente e na ação cooperativa terá obrigatoriamente que se constituir uma realidade, mas uma realidade efetiva, eficaz e profícua, para que se possa tornar, pilar sustentável da inovação e do desenvolvimento de todos os envolvidos e das próprias comunidades.

Para tal, sustentados na avaliação efetuada e a efetuar em experiências e investigações realizadas num contexto mais micro, será necessário definir estratégias de ação, que contemplem as potencialidades de todo um capital social subjacente, a fim de construir redes de cooperação interorganizacional, envolvendo o triângulo ensino/investigação/empresas.

Será ainda necessário para que esta cooperação funcione, o uso de formas transparentes e acessíveis de trabalho em rede, incentivando ao mesmo tempo a mobilidade como forma de potenciar a aprendizagem ao longo da vida, bem como a divulgação e expansão do conhecimento produzido, só assim as *Redes de Conhecimento*, promotoras da inovação e do desenvolvimento, se constituirão uma realidade efetiva.

Referências bibliográficas

Aldrich, H. e Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.

Arco, H. (2011). *Tecendo Redes- As relações interorganizacionais de cooperação para a formação em enfermagem*. Tese de Doutoramento em Sociologia, Universidade de Évora, Évora.

Croizier, M. e Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.

Ebers, M. (ed.) (2002a). *The formation of inter- organizational networks*. Oxford: University Press.

Ebers, M. (2002b). Explaining inter-organizational network formation. In Ebers, M. (ed.), *The formation of inter-organizational networks* (pp. 3-40). Oxford: University Press.

Ebers, M. e Grandori, A. (2002). The forms, costs, and development dynamics of inter-organizational networking. In Ebers, M. (ed.), *The formation of inter- organizational networks* (pp. 265-286). Oxford: University Press.

European Union [EU] (2009). *Education and Training 2020*. Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ("ET 2020"), pp. 119-2, 119-9. Acedido em 26-9-2011 em http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/ef0016_pt.htm

Fialho, J. (2008). *Redes de cooperação interorganizacional: O caso das entidades formadoras do Alentejo central*. Tese de Doutoramento em Sociologia, Universidade de Évora, Évora.

Friedberg, E. (1995). *O poder e a regra: Dinâmicas da acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

Goffman, E. (1993). *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*. Lisboa: Relógio de Água

Hall, R. (1990, Outubro-Dezembro). Desarrollos recientes en teoría organizacional: Una revisión. *Ciencia y Sociedad*, XV (4), 376-411.

Lazega, E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles* (1.^a edição). Paris: Press Universitaires de France.

Krackhardt, D. e Hanson, J. (1993, July-August). Informal networks: The cowpony behind the chart, *Harvard Business Review*, 71 (4), 104-111.

Molina, J. (2001). *El análisis de redes sociales: Una introducción*. Barcelona: Ediciones Belaterra.

Moreira, P. e Corvelo, S. (2002). *Cooperação interorganizacional: Das trajectórias às redes*. Lisboa: Inofo.

Neto, M. e Truzzi, O. (2002, Abril). Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão & Produção*, 9 (1), 32-44.

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia (2005). Directiva 2005/36/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 7 de Setembro de 2005 relativa ao Reconhecimento das Qualificações Profissionais. *Jornal Oficial da União Europeia*, série L, 255, 22-142.

Ring, P. (2002). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In Ebers, M. (ed.), *The formation of inter-organizational networks* (pp. 113-145). Oxford: University Press.

Santos, N. (1999). *Identidade e cooperação: Individual e colectivo em contextos organizacionais*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade de Évora, Évora.

Varanda, M. (2005). La réorganisation du petit commerce en centre-ville. *Revue Française de Sociologie*, 46 (2), 325-350

Notas sobre a autora

Helena Maria de Sousa Lopes Reis do Arco

helenarco@essp.pt

Professora Adjunta na Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Portalegre.

Doutora em Sociologia pela Universidade de Évora, Mestre em Sociologia pela mesma Universidade, Licenciada em Enfermagem e Especialista em Enfermagem Comunitária. Investigadora do Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre. Colabora também com o CESNOVA. Tem nos últimos anos desenvolvido os seus trabalhos em torno das questões relacionadas com as redes sociais no âmbito da saúde. Os seus atuais interesses de pesquisa situam-se na área da Sociologia da Saúde e Enfermagem nomeadamente na linha das experiências vividas pelas pessoas em situação de doença ou vulnerabilidade.