

CULTURA DE REDE E COOPERAÇÃO
INTER-ORGANIZACIONAL EM MONTADOS ALENTEJANOS

Telmo Alexandre Ferreira dos Santos Gomes Alves

Dissertação de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:
Professor Catedrático Albino Pedro Anjo Lopes, Coordenador da Unidade de Gestão no
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – ISCSP

Maio 2011

Resumo

Se a Sociedade Industrial foi fortemente marcada pelos modos de governação organizacional da Hierarquia e do Mercado e por uma Organização Científica do Trabalho, a Sociedade do Conhecimento dos nossos dias patenteia profundas alterações a estes dois níveis, derivadas de sucessivas revoluções científicas que fizeram emergir um novo paradigma organizacional: a Rede. Compreendê-la requer caminhar no sentido da Perspectiva Social, que colocou em causa uma visão estritamente económica das relações entre as organizações. Podendo uma rede ser analisada no seu nível intra-organizacional ou inter-organizacional, focámos a nossa atenção no segundo. Portugal integra o grupo de países com mais baixo nível de confiança entre não-familiares: sociedade civil e representantes da nação. Segundo Fukuyama, Portugal é uma Sociedade Familiarista com pouco Capital Social, algo que é fundamental para a constituição de redes inter-organizacionais. Mas também é o maior produtor mundial de cortiça, produzida unicamente em Montados. Fomos analisar a possibilidade de Constituição de uma rede entre quatro Montados. Os resultados demonstraram que todos eles têm Capital Social baixo, mas tal não torna impossível constituir uma rede entre eles. Um país com baixos níveis de confiança partilhada pode induzir institucionalmente iniciativas de cooperação inter-organizacional. Verificámos que esta terá de ser a via a seguir e que é fundamental iniciar o processo de formação profissional da actividade de descortiçamento. Na Sociedade do Conhecimento, este é um trabalho onde a máquina não ganha ao homem. Além disso, a cooperação inter-organizacional pode contribuir para uma exploração florestal mais sustentável.

Palavras-chave: Confiança; Cooperação Inter-organizacional; Montado; Rede.

Abstract

If the Industrial Society was strongly formed by Hierarchical and Market ways of organizational governance and by a Scientific Labour Organization, nowadays' Knowledge Society shows deep changes at these two levels, due to successive scientific revolutions that ignited the emergence of a new organizational paradigm: the Network. Understanding it requires us to walk the path of the Social Perspective, critical of a strict economical view of the relations between organizations. Being possible to analyze a network on its intra or

interorganizational levels, we focused our attention on the second one. Portugal integrates the group of countries that have the lowest level of trust between nonrelatives: civil society and nation's representatives. According to Fukuyama, Portugal is a Familiaristic Society with low Social Capital, something that is essential to interorganizational network constitution. But it is also the world's largest cork producer in the World, produced only in Montados. We analyzed the possibility for the Constitution of a network between four Montados. The results showed that all of them have low Social Capital, but that does not make impossible to constitute a network between them. A country with low levels of shared trust might institutionally induce interorganizational cooperation initiatives. We found that this must be the way to go, and it's fundamental to initiate a process of professional training of the cork removal activity. In the Knowledge Society, this is a work in which the machine does not defeat man. Besides, we consider that interorganizational cooperation might contribute to a more sustainable forestry industry.

Keywords: Inter-organizational Cooperation; Montado; Network; Trust

JEL Classification System

D85 (Network Formation and Analysis: Theory);

O15 (Human Resources).

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação foi possível graças ao amor, encorajamento e ajuda dos meus pais. Ao Valdemar e Isabel, manifesto uma gratidão e amor que está para além das palavras.

Ao Professor Albino Lopes, pela liberdade de acção que proporcionou e pela forma como me soube trazer à realidade nos momentos em que me perdia. As suas perspicazes observações e incisivos conselhos foram uma inestimável partilha de sabedoria. Proporcionou o sustento desta dissertação. Muito obrigado!

Um agradecimento muito especial ao meu caro amigo Saturnino. As nossas horas de conversa propiciaram uma amizade. E o valor do que aprendi é incalculável.

Aos proprietários dos Montados entrevistados, agradeço a todos o contributo basilar que deram para que esta dissertação avançasse. O meu profundo agradecimento pela vossa prontidão, disponibilidade e cuidado. E muito obrigado pelo vosso esforço e dedicação ao Montado de Sobro.

Ao meu irmão Valdemar, pelas opiniões ricas em saber e pela sua preciosa biblioteca, onde tanto me perdi e tanto encontrei.

Aos meus amigos, que sempre me incentivaram e aconselharam.

Índice

Lista de Abreviaturas	1
1. Introdução	3
2. Contextualização da Problemática	3
2.1. Sociedade do Conhecimento e a Liderança em Portugal	3
2.2. A Rede no Desenvolvimento Organizacional: a Caminho da Perspectiva Social	5
3. Posicionamento Face ao Problema	8
3.1. A Perspectiva Social	8
3.2. A Confiança e o Capital Social	10
4. Pertinência da Investigação	10
5. Objectivo da Investigação	11
6. Revisão da Literatura	12
6.1. Paradigma Organizacional Emergente	12
6.1.1. <i>Paradigma Intra-organizacional Emergente</i>	13
6.1.2. <i>Abertura da Teoria Organizacional ao Espaço Inter no Quadro do Paradigma Emergente</i>	13
6.1.2.1. <i>Evolução da Perspectiva Económica</i>	14
6.1.2.2. <i>Evolução da Perspectiva Estratégica</i>	16
6.2. Desenvolvimento Inter-organizacional no Paradigma Emergente	16
6.2.1. <i>Perspectiva Social: Contributos para a Revolução da Teoria Organizacional</i>	16
6.2.1.1. <i>Críticas à Perspectiva Económica na Origem da Perspectiva Social</i>	17

6.2.1.2.	<i>Importância da Dimensão Cultural</i>	
	<i>Para a Perspectiva Social</i>	17
6.3.	A Rede Inter-organizacional	17
6.3.1.	<i>A Ruptura Teórica: Crítica à Perspectiva</i>	
	<i>Estratégica</i>	18
6.3.2.	<i>Motivos Para a Constituição de Redes</i>	
	<i>Inter-organizacionais</i>	18
6.3.3.	<i>Comparação entre as Formas Tradicionais de</i>	
	<i>Governança e a Rede</i>	19
6.3.4.	<i>Resultados da Cooperação em Rede Inter-organizacional</i>	19
6.3.5.	<i>O Processo em Rede</i>	19
6.4.	O Trabalho	20
6.5.	O Montado e a Cortiça	21
6.5.1.	<i>A Importância do Montado</i>	21
6.5.2.	<i>A Cortiça e o Descortiçamento</i>	21
6.5.3.	<i>Produção de Cortiça em Portugal</i>	22
7.	Método	23
7.1.	Amostra e Contexto de Recolha de Dados	24
7.2.	Instrumentos de Medida e Procedimentos de Recolha de Dados	25
8.	Resultados	26
8.1.	Exposição dos resultados	27
8.1.1.	<i>Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 1</i>	27
8.1.2.	<i>Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 2</i>	33
8.1.3.	<i>Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 3</i>	40
8.1.4.	<i>Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 4</i>	46
9.	Discussão dos Resultados	56
9.1.	A Confiança e o Capital Social Verificados	56
9.2.	Da Aprendizagem à Estratégia	61
9.3.	O Tirador Enquanto Base Fundamental	65
9.4.	Confirmação ou Infirmação da Hipótese	67

10.	Conclusão	70
11.	Referências Bibliográficas, Documentos Legislativos e Judiciais Usados e <i>Software</i> Utilizado	73
12.	Anexos	77
	Anexo 1. Portugal do Estado Novo	78
	Anexo 2. Hierarquia e Mercado	100
	Anexo 3. Fusões e Aquisições na Crise do Crédito	102
	Anexo 4. Tomarão as Normas Informais o Lugar da Organização Formal?	103
	Anexo 5. As Origens Inter-organizacional	105
	Anexo 6. A Linguagem da Comunidade Científica e o Crescimento da Investigação Acerca da Cooperação Inter-organizacional	107
	Anexo 7. A Perspectiva Social	108
	Anexo 8. Capital Social	110
	Anexo 9. Intervenção Estatal	113
	Anexo 10. O Tecido Empresarial Português em 2008	115
	Anexo 11. De Paradigma Tecnológico a Paradigma Técnico-económico e Social	118
	Anexo 12. A Ruptura no Paradigma Organizacional	199

Anexo 13.	Do Paradigma Industrial Para o Emergente: Desenvolvimento Intra-organizacional	120
Anexo 14.	Nova Perspectiva de Organização no Quadro do Paradigma Organizacional Emergente	128
Anexo 15.	Teoria dos Custos de Transacção	130
Anexo 16.	Breve Resenha da Abordagem de Williamson à Teoria dos Custos de Transacção	135
Anexo 17.	Vantagens e Desvantagens da Hierarquia e do Mercado	137
Anexo 18.	Críticas à Evolução da Teoria dos Custos de Transacção	140
Anexo 19.	Das Estratégias Deliberadas Tradicionais Competitivas à Estratégia Emergente	144
Anexo 20.	Espaço Inter-organizacional no Contexto do Paradigma Emergente	158
Anexo 21.	As três Abordagens Seleccionadas	159
Anexo 22.	A Dimensão Cultural na Perspectiva Social	168
Anexo 23.	Antecedentes, Governação, Resultados e Processo	182
Anexo 24.	Crítica à Perspectiva Estratégica	184
Anexo 25.	O Que Motiva a Constituição de Redes Inter- organizacionais e as Suas Principais Abordagens	189

Anexo 26.	Comparação Entre a Rede Inter-organizacional e as Formas Tradicionais de Governação	199
Anexo 27.	Vantagem da Rede Inter-organizacional Sobre as Restantes Formas de Governação	209
Anexo 28.	Diferentes Conceitos e Tipos de Rede Inter-organizacional	222
Anexo 29.	Os Resultados da Cooperação em Rede Inter-organizacional	232
Anexo 30.	O Processo em Rede	241
Anexo 31.	Pós-Industrialismo	276
Anexo 32.	Integração e Interpenetração das Economias	279
Anexo 33.	O Processo de Trabalho	286
Anexo 34.	O Sobreiro e o Montado	302
Anexo 35.	Biodiversidade, Regulação Hidrológica e Conservação do Solo e Absorção de Dióxido de Carbono	304
Anexo 36.	A Cortiça	307
Anexo 37.	Descortiçamento	309
Anexo 38.	Decreto-Lei n.º 11/97 de 14 de Janeiro	311
Anexo 39.	Decreto-Lei n.º 169/2001 de 25 de Maio	322
Anexo 40.	Decreto-Lei n.º 155/2004 de 30 de Junho	337

Anexo 41.	Densidade Média por Hectare e Número Total de Sobreiros em Portugal a Julho de 2010	341
Anexo 42.	Densidade Média por Hectare e Número Total de Sobreiros por Região a Julho de 2010	342
Anexo 43.	Área Total dos 3 Maiores Povoamentos Florestais de Portugal e Distribuição Geográfica do Sobreiro em Portugal	343
Anexo 44.	Área de Montado de Sobreiro em 2006 em Hectares e Percentagem	345
Anexo 45.	Produção Média Anual de Cortiça em 2007 em Toneladas e Percentagem	346
Anexo 46.	Total de Árvores Mortas e de Mortas Queimadas Segundo a Espécie a Julho de 2010 em Percentagem	347
Anexo 47.	Cortiça Produzida em Portugal entre 1990 e 2007 em Milhares de Toneladas	349
Anexo 48.	Relações Entre Cortiça Produzida, Importada, Exportada e Receita Obtida Pelas Exportações	350
Anexo 49.	Guião Inicial Para as Entrevistas	352

Índice de Figuras

Figura 1.	Conceito de Rede de Hakansson e Johanson (1993)	108
Figura 2.	Transição entre Paradigmas Científicos	120
Figura 3.	Evolução da Perspectiva Estratégica no Contexto do Paradigma Industrial	150
Figura 4.	Evolução e Ruptura com a Perspectiva Estratégica Tradicional	154
Figura 5.	A Implementação de Estratégias	155
Figura 6.	Como se Gera a Estratégia Realizada	156
Figura 7.	O Espaço Inter-organizacional no Contexto do Paradigma Emergente	158
Figura 8.	Virtudes Culturais Sob o Ponto de Vista Económico	171
Figura 9.	Nível de Confiança em Diferentes Sociedades	172
Figura 10.	A Hipótese Dominante de Acordo com Fukuyama	177
Figura 11.	Confiança Frágil	179
Figura 12.	Confiança Resiliente	180
Figura 13.	Dimensões, Fases e Níveis de Análise do Processo em Rede	183
Figura 14.	Tipos de Aprendizagem Organizacional em Portugal e as Suas Principais Práticas	186

Figura 15.	Formas de Governação de Ouchi	200
Figura 16.	Forças Internas e Externas nas Estruturas de Governação Segundo Hakansson e Johanson (1993)	202
Figura 17.	Rede Interna (Intra-organizacional)	228
Figura 18.	Redes Estáveis (Inter-organizacional)	229
Figura 19.	Redes Dinâmicas (Inter-organizacional)	230
Figura 20.	Avaliação dos Ganhos em Rede	234
Figura 21.	Diferença Entre a Influência da Confiança Frágil no Sistema de Preços e da Confiança Resiliente na Rede Inter-organizacional Sobre a Ameaça do Comportamento Oportunista	237
Figura 22.	O Sistema de Relacionamento Entre Actores num Processo em Rede	243
Figura 23.	Os Níveis de Análise da Confiança	249
Figura 24.	Fachadas e Formas de Confiança	258
Figura 25.	Os Três Perfis de <i>Broker</i> na Organização em Rede	268
Figura 26.	Distribuição Geográfica do Sobreiro em Portugal	344

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Distribuição Percentual das Empresas em Portugal em 2008, Segundo Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço	116
Gráfico 2.	Distribuição Percentual de Pessoas Empregadas em 2008, por Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço	117
Gráfico 3.	Volume da Exportação de Mercadorias em Percentagem Anual de 1965 a 2009	280
Gráfico 4.	Percentagem de Desempregados que Não Recebem Benefícios no Desemprego	283
Gráfico 5.	Percentagem de Trabalhadores com 40 ou Mais Horas de Trabalho por Semana em 1992 e 2007	291
Gráfico 6.	Percentagem de Trabalhadores a Tempo Parcial na UE	293
Gráfico 7.	Percentagem de Trabalhadores a Tempo Parcial no Canadá, Japão, Noruega e EUA	294
Gráfico 8.	Percentagem de Trabalhadores por Conta Própria na UE	297
Gráfico 9.	Trabalhadores por Conta Própria no Canadá, EUA, Japão e Noruega	298
Gráfico 10.	Número Total de Sobreiros em Portugal a Julho de 2010	341
Gráfico 11.	Número Total de Sobreiros por Região a Julho de 2010	342
Gráfico 12.	Área Total, em milhares de Hectares, dos 3 Maiores Povoamentos Florestais de Portugal a Julho de 2010	342

Gráfico 13.	Produção Média Anual (em Toneladas) de Cortiça em 2007	344
Gráfico 14.	Percentagens do Total de Árvores Mortas e de Mortas Queimadas Segundo a Espécie a Julho de 2010	347
Gráfico 15.	Cortiça Produzida em Portugal entre 1990 e 2007 (Milhares de Toneladas)	349
Gráfico 16.	Somatório da Cortiça Produzida e Importada por Portugal de 2000 a 2007 (Milhares de Toneladas)	350
Gráfico 17.	Comparação Entre a Cortiça Exportada e o Somatório da Cortiça Importada e Produzida por Portugal de 2000 a 2007 (Milhares de Toneladas)	351
Gráfico 18.	Volume de Cortiça Exportada por Portugal (Milhares de Toneladas) e Valor Correspondente (Milhões de Euros) de 2000 a 2007	351

Índice de Quadros

Quadro 1.	Número de Empresas de Acordo com Dimensão em 1957-1959 e 1969	96
Quadro 2.	O Crescimento da Investigação em Relações Inter-organizacionais	107
Quadro 3.	Critérios de Distinção das Perspectivas Económica e Social das Redes	109
Quadro 4.	Vantagens e Desvantagens dos Modos Tradicionais de Governação	138
Quadro 5.	Uma Tipologia das Estruturas Governativas	142
Quadro 6.	As Escolas do Planeamento Racional	146
Quadro 7.	A Estrutura Industrial e o Desenvolvimento Organizacional nas Sociedades de Forte e Fraca Confiança	175
Quadro 8.	Características-chave do Mercado, Hierarquia e Rede (Powell, 1994)	204
Quadro 9.	Comparação da Rede com os Mercados e Hierarquias (Alstyne, 1997)	205
Quadro 10.	Comparação da Rede com o Mercado e Hierarquia (Ebers, 1999)	208
Quadro 11.	Vantagens em Termos Teóricos da Rede Face ao Mercado e à Hierarquia	209

Quadro 12.	Linguagem Comummente Usada Para Substantivar, Descrever e Denominar os Actos das Entidades Inter-organizacionais	220
Quadro 13.	Classificação de Redes Conforme as Variáveis de Classificação	225
Quadro 14.	Mecanismos de Coordenação e Formas Organizacionais	263
Quadro 15.	Perda de Empregos Desde o Despoletar da Crise (em milhões)	281
Quadro 16.	Área de Montado de Sobro em 2006	345
Quadro 17.	Produção Média Anual (em Toneladas e Percentagem) de Cortiça em 2007	346
Quadro 18.	Virtudes Culturais Sociais dos Quatro Proprietários-gestores	68
Quadro 19.	Os dois Eixos Fundamentais de Fukuyama (1996) e o Capital Social dos Proprietários-gestores	69

Índice de Tabelas

Tabela 1.	Percentagem, por país, dos inquiridos que responderam “ <i>Pode-se confiar na maioria das pessoas</i> ”	111
Tabela 2.	Total de empresas em Portugal em 2008, segundo Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço	115

Lista de Abreviaturas

Art.º – Artigo

BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento

CEE – Comunidade Económica Europeia

Co2 – Dióxido de Carbono

DL – Decreto-lei

EFTA – *European Free Trade Association* (Associação Europeia de Livre Comércio)

EPSRC – *Engineering and Physical Sciences Research Council*

ESS – *European Social Survey*

FMI – Fundo Monetário Internacional

EUA – Estados Unidos da América

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

INTP – Instituto Nacional do Trabalho e Previdência

ITEC – Instituto Tecnológico para a Europa Comunitária

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCT – Organização Científica do Trabalho

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organizações Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

p.e. – Por Exemplo

PME – Pequena e média empresa

PIB – Produto Interno Bruto

PNB – Produto Nacional Bruto

RC – Revolução Científica

Séc. – Século

TCT – Teoria dos Custos de Transacção

UE – União Europeia

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development* (Conferências das Nações Unidas Sobre Comércio e Desenvolvimento)

WVS – *World Values Survey*

1. Introdução

Esta dissertação abordará a problemática das relações de cooperação inter-organizacional em rede no contexto da exploração florestal, especificamente na área da produção de cortiça em Montados do Alto Alentejo. Portugal é o maior produtor e exportador mundial desta matéria-prima, facto que aliado à actual situação económica e financeira grave do país torna esta investigação particularmente relevante.

É recorrente ouvir que Portugal precisa de incrementar as suas exportações para equilibrar a sua balança comercial e assim fazer frente ao que uns consideram estagnação e outros afirmam já ser uma recessão económica de graves consequências. Mas sendo uma ou outra, o consenso é geral quando se pensa na pena que se cumpre por não se potenciar as capacidades do país. Esta falta de competitividade portuguesa está indubitavelmente ligada aos sectores da nossa actividade económica que mais empregam e que mais contribuem para a produção, que paradoxalmente são os que revelam menor produtividade (Lopes *in* prefácio, Fernandes, 2007). Este facto abre as portas à discussão, permitindo-nos, em primeiro lugar, contextualizar o problema. Em segundo lugar, explicar a pertinência deste trabalho com uma resenha expositiva dos pontos gerais de partida, para, em terceiro lugar, percebermos o porquê de serem estudados os Montados e qual o interesse em se buscar a possibilidade de criação de uma rede inter-organizacional sob a alçada de uma cultura de cooperação e competência, onde inerentemente estarão factores de confiança, liderança e cultura nacional. Em quarto lugar, marcaremos as posições para o arranque desta jornada de investigação com a enumeração dos objectivos da dissertação. Por fim, e após se ter fluído toda a literatura relevante, apresentaremos o método seguido, os resultados e a sua discussão.

2. Contextualização da Problemática

2.1. Sociedade do Conhecimento e a Liderança em Portugal

A passagem da Sociedade Industrial para Sociedade da Informação, hoje reconhecidamente Sociedade do Conhecimento, é um facto histórico que induziu uma descontinuidade paradigmática nas esferas da economia, sociedade e cultura, muito à semelhança do que se passou com a Revolução Industrial do séc. XVIII. Qualquer destes períodos consistiu numa revolução tecnológica que penetrou em todos os domínios da acção humana, mas aquele que actualmente vivemos tem o seu cerne de transformação nas tecnologias de informação,

processamento e construção do conhecimento, e da comunicação. Não significa que outras revoluções tecnológicas anteriores não tenham sido, igualmente, dependentes de novos conhecimentos e informação. A grande diferença é que *“pela primeira vez na história, a mente humana é uma força directa de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo”*. Logo, não é o conhecimento nem a informação o factor basilar da revolução tecnológica a que assistimos, mas sim a aplicação de ambos na produção de mais conhecimento e de mecanismos que processem e transmitam informação (Castells, 2007: 37). Castells apelidou este factor de ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e o seu uso. A entrada de uma nova tecnologia, a sua utilização, desenvolvimento e consequente expansão para novos domínios, tornou-se um ciclo bastante rápido na Sociedade da Informação. Esta forte capacidade de difusão da tecnologia dilata infinitamente o seu espaço de influência através do utilizador, que ao assenhorear-se desta, ajustando-se à mesma, a redefine. Utilizador e criador tornam-se por conseguinte na mesma entidade, passando a usar e a controlar a tecnologia, como no caso da Internet. Tal estreita a relação *“entre os processos sociais de criação e a manipulação de símbolos (a cultura da sociedade) e a capacidade de produzir e distribuir bens e serviços (as forças produtivas)”*. O padrão de estabilidade e previsibilidade da Sociedade Industrial – fruto dos seus moldes de inovação tecnológica com ciclo de vida longo – é excepção no actual panorama de permanente mudança, instabilidade e dificuldade de previsão (Moreira, 2000; Castells, 2007), consequência de a informação ser agora a matéria-prima primordial que alimenta o ciclo de realimentação cumulativo que cada vez mais a provoca o declínio de linhas de montagem e a emergência de infra-estruturas em rede.

A inovação tecnológica está longe de ser uma ocorrência isolada. Um período de determinados conhecimentos e competências técnicas, racionalidade económica que equilibre o custo/benefício da aplicabilidade dessa(s) tecnologia(s) e um contexto institucional e industrial concreto é que são os factores que favorecem a inovação tecnológica e desenvolvimento económico. Daí que o determinismo tecnológico da Era da Informação, tantas vezes advogado, não se coloque (Castells, 2007), porque haverá sempre a necessidade de compreender os factores institucionais, culturais, tecnológicos e económicos.

Estamos então numa Sociedade do Conhecimento provinda da ruptura de paradigmas, onde cada país se move segundo a sua identidade inserido num contexto globalizado, onde a estabilidade da Sociedade Industrial deu lugar a uma inconstância, cujas consequências são segundo Moreira (2000) uma transformação dos mercados (do produto massificado para a diferenciação e personalização do produto), bem como um alargamento do espaço de

competição de nacional para global. Neste contexto, Jesuíno (2007) considera, por sua vez, que Portugal tem falta de liderança empreendedora e um grande número de organizações de pequena dimensão. As grandes organizações têm, efectivamente, pouco peso no mercado global, além de consistirem em negócios de famílias que se deparam com problemas de sucessão. Estamos portanto a falar de duas questões relevantes para o modo como Portugal se insere no mercado global de produtos cuja diferenciação é o grande valor acrescentado: dimensão da organização e liderança.

Importa salientar, ainda, dentro do contexto da transformação dos mercados e alargamento do espaço de competição, que em Portugal a diferença existente entre as representações feitas da sociedade portuguesa e das suas organizações demonstra insatisfação e falta de identificação com a cultura nacional, havendo diferenças substanciais entre as práticas e os valores e entre a sociedade e as organizações (Jesuíno, 2007). Este problema na identidade de Portugal pode entravar a sua movimentação no mercado globalizado, o que está inevitavelmente ligado ao modo como o país tem sido liderado. E esta liderança está por sua vez relacionada com o desenvolvimento e dimensão das empresas portuguesas. Mas para compreendermos melhor esta relação entre a nossa identidade nacional, a liderança do país e a razão da actual dimensão das empresas, olhemos – ainda que muito ao de leve – para o passado recente de Portugal, sempre condicionante do presente, e este do futuro, no Anexo 1.

2.2. A Rede no Desenvolvimento Organizacional: a Caminho da Perspectiva Social

Como foi dito anteriormente, as sociedades cada vez mais se transformam através da informação e cada vez menos através da matéria, o que consequentemente tem vindo a provocar a emergência de infra-estruturas em rede e a queda das estruturas tecnológicas em linha. Há substanciais mudanças económicas e organizacionais nesta transição que actualmente vivemos, entre a fase industrial e a da informação. É nos diferentes modos de desenvolvimento e de adaptação ao meio envolvente que reside a ruptura de paradigma dos tempos de hoje (Moreira, 2007). Tanto a teoria académica como o desenvolvimento organizacional demonstram uma redução da escala das empresas, cujas hierarquias vão sendo substituídas por redes (Fukuyama 2000; Moreira, 2000), o que indica o quão radicais têm sido as alterações na envolvente e as devidas repercussões nas tentativas de adaptação das organizações em termos da sua estrutura (Moreira, 2007). Estas visam, entretanto, mais flexibilidade, menos burocracia e mais capacidade de inovação (Moreira, 2000), sendo o

progresso tecnológico tanto a ameaça – adapta-te ou define – como uma oportunidade cada vez mais disponível para um crescente número de indivíduos e organizações.

Segundo Fukuyama (2000: 288), as grandes empresas hierarquizadas foram nos anos 80 “*vítimas de competidores mais pequenos, mais rápidos e mais ágeis*”, facto que levou muitos professores, consultores de gestão e pensadores da tecnologia da informação a considerar o séc. XXI como o tempo em que grandes empresas, caracteristicamente de integração hierárquica, veriam a sua forma de organização substituída por redes. A complexidade da economia cresce à medida que a quantidade e qualidade da informação exige cada vez maiores conhecimentos técnicos. Este factor crítico marca a governação empresarial e de Estado nos nossos dias, pois quem governa necessita de delegar poderes e confiar em vários especialistas das múltiplas actividades constituintes duma organização (Fukuyama, 2000). O poder e autoridade começam então a diluir-se pelos peritos que criam e usam conhecimento cada vez mais específico, gerado a um nível local (Fukuyama, 2000) e hierarquicamente distante do líder. A delegação de poder vê-se obrigada a acontecer, estando os técnicos ou peritos na posição de livremente omitir ou negociar conhecimentos com quem detém mais poder hierarquicamente. Mas esta descentralização de poder não é um conceito recentemente criado ou discutido. Segundo Fukuyama (2000), Chandler (1977, 1990) encontrou delegação de poderes para patamares inferiores em organizações de há mais de 100 anos. Portanto, a questão que hoje se coloca com mais premência é a coordenação de toda a progressiva descentralização derivada do conhecimento e informação, que concede poder a múltiplos membros de vários graus de uma organização. Uma das soluções encontradas foi o mercado, em que fornecedores e produtores dispersos geograficamente substituiriam o controlo da integração hierárquica por relações de mercado. Todavia, “*as empresas não podem organizar as suas funções nucleares em mercados com todos a competir com todos*”, pois gerar-se-iam maiores custos de transacção (Fukuyama, 2000: 291). Coordenar fortes graus de descentralização nas organizações depende então da criação de redes, “*uma forma de ordem espontânea que emerge como resultado das interacções de actores descentralizados, sem ter sido criada por qualquer autoridade formal*” (Fukuyama, 2000: 291). Ebers (1999, citado por Moreira, 2000 e Moreira, 2007) e Cropper *et al.* (2010) registam a emergência de organizações em rede como uma clara e prometedora solução às desvantagens apresentadas pelas integrações hierárquica ou de mercado, mas o dilema parece persistir quanto às tarefas que deverão ficar a cargo interno (hierarquia) e quais as passíveis de recurso ao mercado (Anexo 2). Segundo Moreira (2000: 7), a teoria empresarial aconselha a integração hierárquica quando as (des)economias são inferiores aos custos de transacção – sectores

económicos de escala global como as indústrias petrolífera, automóvel ou banca – “*e a integração pelo mercado na situação inversa*”, quando há a centralização na actividade que é nuclear e intenso *outsourcing* das que são complementares. Mas a organização em rede tanto permite uma eficiência capaz de reduzir custos de transacção como permite poupar nos custos administrativos e de pessoal (Fukuyama, 1996).

Quando afirmamos que existe uma redução da escala das empresas e um aumento da importância da rede, tal não significa a destruição das hierarquias ou das economias de escala. Para Fukuyama (1996), as fusões e aquisições a que assistíamos há 15 anos atrás demonstravam a importância das economias de escala e do espaço ainda a explorar neste âmbito. E se considerarmos os valores envolvidos em fusões e aquisições em 2007, 2009 e os previstos para 2011, constatamos que essas quantias se mantêm elevadas e em crescendo (Rusli, 2010), onde a actual crise de financiamento e crédito aparenta ter um papel preponderante (Anexo 3).

Outros dois factores consequentes da crise de 2008, terão sido o grande aumento do clima de incerteza e desconfiança, que incubaram em grande medida na controversa ingerência e ganância trucidante, sendo estes factores igualmente provocadores do aumento da integração pela hierarquia através das fusões e aquisições. É através da grande dimensão que se conseguem evitar os danos decorrentes da encomenda de bens e serviços a quem não se confia, dado que tal obriga a uma maior despesa de tempo e dinheiro com contratos complexos e demoradas acções legais (Fukuyama (1996). Logo, o grau de confiança influi no desenvolvimento organizacional. E podemos encontrar diferentes características sociais e culturais nas diversas economias da Sociedade que determinam a confiança, o que acaba por estreitar ou aumentar a capacidade de estranhos cooperarem em actividades económicas.

A análise de Fukuyama (1996) considera que as sociedades latino-católicas e as sociedades asiáticas (excepto o Japão) são aquelas onde o grau de confiança é mais baixo e abarca apenas os aparentados, daí que sejam também denominadas de Familiaristas. Portugal é uma sociedade caracteristicamente Familiarista e o tecido empresarial nacional actual e do passado recente já referido atesta exactamente isso. Fukuyama (1996) entende que uma economia tradicionalmente abundante em empresas familiares impede o surgimento de organizações mais modernas e profissionalmente geridas, defendendo que sociedades com elevado grau de confiança e a capacidade para criar grandes organizações empresariais privadas são duas variáveis bastante correlacionadas.

É neste sentido que temos de compreender a vida económica, como mergulhada na vida social, não podendo ser apreendida separadamente dos costumes, moral e hábitos sociais em

que se desenvolve (Fukuyama, 1996). A vida económica não pode ser divorciada da cultura (Muller, 1992, citado por Fukuyama, 1996), sendo a confiança precisamente determinada pelos valores, hábitos, costumes e moral que constituem uma cultura (Fukuyama, 1996).

A função económica de uma rede é melhor compreendida enquanto relação moral de confiança, como capital social de um “*grupo de agentes individuais que partilham normas ou valores informais além dos necessários às transacções comerciais ordinárias*” (Fukuyama, 2000: 293). Na ausência de confiança os contratos são mais complexos e dispendiosos, podendo levar a acções legais para os fazer cumprir pois as pessoas só cooperarão se estiverem subordinadas a regras, cujo sistema formal tem de ser negociado e, por vezes, coercivamente aplicado (Fukuyama, 1996; Moreira, 2007), factor que aumentará os custos de transacção (Moreira, 2007). Como tal, os sistemas de rede só são realmente produtivos se as normas informais tomarem o lugar da organização formal Fukuyama (2000) (Anexo 4).

Posto isto, a Sociedade ou Era do Conhecimento não é feita apenas de desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento económico, temos também de considerar o desenvolvimento organizacional que se vem dando desde há muito – nomeadamente desde a Revolução Industrial – enquanto factor de inovação e promotor do aumento de organizações em rede, nunca nos desprendendo da extrema importância de uma perspectiva social.

3. Posicionamento Face ao Problema

3.1. A Perspectiva Social

O objecto de estudo das redes abrange uma miríade de disciplinas académicas, quer estejamos a falar de redes enquanto infra-estrutura tecnológica, quer “*na perspectiva instrumental face a um determinado objectivo económico*”, quer enquanto rede social com um propósito próprio (Moreira, 2007: 23).

Esta investigação pretende focar a sua análise na rede enquanto relação social e cultura de cooperação inter-organizacional, o que envolve uma multidisciplinaridade e uma actividade académica efervescente recente em torno deste tema, mas com origens no início do séc. XX. Antes de mais, ao ser a cooperação na sua raiz uma relação, a principal via de análise da cooperação inter-organizacional recai sobre a compreensão do “*carácter e padrão, origens, rationale [análise racional], e consequências de tais relacionamentos*” (Cropper et al., 2010: 4), compreensão essa determinada pela percepção de cada corrente académica e o entrelace das suas abordagens. A abrangência do espectro de análise pode ir de uma relação entre

apenas duas até uma extensa rede de muitas organizações públicas ou privadas, sem ou com fins lucrativos, organizações voluntárias ou comunitárias, ONG. A declarada existência de uma relação inter-organizacional (pode não ser necessariamente de cooperação) são as Entidades Inter-organizacionais, variadamente distintas conforme as organizações envolvidas e modo o como se interligam (Anexo 5 e Anexo 6).

As redes de pequenas empresas ou de indivíduos são um formato organizacional superior às hierarquias de grande dimensão e às relações anárquicas de mercado (Fukuyama, 1996), porque permitem um método de coordenação mais adaptado à crescente complexidade da economia (Fukuyama, 2000). Segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), estudos de caso sobre a Benetton, Corning, Nike, Philips e Toyota demonstraram na prática as vantagens teóricas das redes inter-organizacionais. Estruturadas em rede, estas organizações flexibilizaram-se, aumentaram a sua responsabilidade e eficiência nas operações, reduziram a despesa geral, a tomada de decisão tornou-se mais rápida e potenciaram a sua aprendizagem e inovação. Todavia, a literatura também faz nota da alta taxa de mortalidade das iniciativas de cooperação inter-organizacional em rede, não no momento da sua constituição mas sobretudo ao longo do seu funcionamento (Moreira, 2000). Para Moreira (2007), há falta de análises empíricas aos insucessos das iniciativas de cooperação em rede, centrando-se a grande maioria nos casos de sucesso e longevidade, acrescentando que é cada vez mais necessário compreender as razões que se prendem com o fim das iniciativas, nomeadamente no momento do seu funcionamento, e que não basta apenas compreender as razões económicas. Num amplo estudo a 49 iniciativas de cooperação em rede inter-organizacional em Portugal, Moreira (2000, 2007), Moreira e Corvelo (2002) e Lopes e Moreira (2004) verificaram que a dinâmica social entre os envolvidos é tão ou mais importante que a parte económica, quer no momento da constituição quer no seu funcionamento. Daí que afirmem a necessidade de integrar as perspectivas económica e social na análise de redes de cooperação inter-organizacional (Anexo 7).

Esta dissertação pretende focar-se essencialmente na perspectiva social, particularmente no Sistema de Relacionamento entre Actores, e tal como nos trabalhos de Moreira e Corvelo (2002), Lopes e Moreira (2004) e Moreira (2000, 2007: 27), procurará aprofundar “os papéis desempenhados pelas variáveis clássicas da Estrutura e Coordenação, da Cultura e da Liderança dos processos de cooperação inter-empresarial”.

3.2. A Confiança e o Capital Social

Segundo Lopes e Moreira (2004: 12) a larga maioria da literatura – sobretudo investigadores sociais – considera que a propensão para a cooperação varia com a cultura, o que coloca a variável Cultural em destaque no “*tema da Constituição e Funcionamento de Redes Inter-empresariais*”. Além disso, tendem a reduzir as diferenças culturais neste âmbito “*aos indicadores de confiança que cada sociedade apresenta*”. Como já foi dito anteriormente, as diferentes características sociais e culturais das várias economias da Sociedade determinam a confiança, ampliando ou estreitando a capacidade de estranhos cooperarem em actividades económicas. Fukuyama (1996) defende que a cultura determina a confiança, que representa o Capital Social de determinada sociedade. Segundo os dados apresentados no anexo 8, Portugal apresenta uma confiança mútua muito baixa; logo possui um Capital Social pequeno, o que vai ao encontro da aceção de Fukuyama (1996) que Portugal é uma Sociedade latino-católica, Familiarista, com um reduzido Capital Social expresso pelos seus baixos níveis de confiança. Este mesmo autor entende que há um diferencial cultural entre os países assente precisamente no Capital Social, que é determinante no êxito de cada nação na competição económica internacional. Colocado nesta perspectiva, Portugal tem falta de Capital Social para desenvolver relações de cooperação.

Assim, as redes de cooperação inter-organizacional estão comprometidas no nosso país (como em outros) por um determinismo cultural; redes essas, que pelo até agora exposto, se revestem de grande importância e forma adaptativa ao contexto económico mundial da Sociedade do Conhecimento. Mas Fukuyama (1996) considera que um Estado intervencionista pode ajudar a atenuar os efeitos do baixo Capital Social nas sociedades com fraco nível de confiança. Todavia, ao analisarmos a possibilidade da intervenção estatal nas iniciativas de cooperação inter-organizacional em rede, temos de ter em conta também como é que o contexto as pode induzir. Segundo Selada *et al.* (1998, citados por Moreira, 2007), as redes podem: emergir espontaneamente através de processos auto-organizativos, por causa dos mecanismos de mercado; ou serem criadas pelo Estado através de políticas, programas e acções que intervêm na economia para colmatar falhas de mercado (Anexo 9).

4. Pertinência da Investigação

De um lado temos a realidade portuguesa, e do outro temos a investigação académica relativa à cooperação inter-organizacional em rede e a ruptura de paradigma entre a Sociedade

Industrial e a Sociedade do Conhecimento (Anexo 10). O tecido empresarial português, quase totalmente constituído por microempresas formadas numa sociedade de Capital Social reduzido, a actual conjuntura de crise económica mundial e a direcção tomada pela investigação académica regida pela transição de uma Era Industrial para uma Era de Informação e Conhecimento, tornam esta dissertação um contributo para compreender e tentar suprimir as resistências ao desenvolvimento estratégico de Portugal, nomeadamente num dos seus sectores de maior sucesso e relevância como é o sector corticeiro. Manter e projectar para mais longe a nossa liderança mundial na produção e exportação de cortiça por via de uma cultura de cooperação inter-organizacional em rede é um objectivo (mesmo que bastante genérico) desta dissertação. Especificamente, pretende-se analisar e concluir quanto à possibilidade de 4 Montados, próximos geograficamente, cooperarem em vez de competir, por via de uma solução organizacional de governação que mantém as 4 organizações com a sua identidade única, porém inseridas numa entidade inter-organizacional.

Sendo assim, aspira-se a aumentar a capacidade competitiva nacional, concretamente do sector corticeiro português, explorando a possibilidade de desenvolver uma rede de cooperação inter-organizacional entre Montados. Mas tendo em conta que Portugal tem um fraco nível de confiança mútua e baixo Capital Social, determinismo cultural que dificulta a viabilidade de uma cooperação estratégica (Fukuyama, 1996), e que o seu tecido empresarial é bastante permeável à actual crise económica, parece que Portugal está fatalmente sentenciado a uma vida organizacional e económica sem cooperação, e por conseguinte bastante longe de conseguir, com sucesso, efectivar redes inter-organizacionais para bem do seu desenvolvimento económico. Contudo, somos obrigados a concordar com Lopes e Moreira (2004) e Moreira (2007, citando Lopes e Moreira, 2004) quando afirmam que não há investigação empírica suficiente relativa a Portugal que permita confirmar ou não assunção tão determinista. Posto isto, procuraremos contribuir para o crescimento empírico de Portugal sobre Portugal quanto à problemática da cooperação inter-organizacional.

5. Objectivo da Investigação

Este trabalho vai explorar o terreno da cooperação inter-organizacional e tentar encontrar nele a solução organizacional mais adequada para que 4 Montados geograficamente próximos consigam cooperar em rede. É fundamental realçar que o objectivo não é ao nível da constituição e funcionamento de uma rede inter-organizacional entre Montados, mas apenas ao nível da exploração da viabilidade da sua constituição. Portanto, esta dissertação

confirmará ou infirmará a seguinte hipótese: **É possível a Constituição de uma rede de cooperação inter-organizacional entre os 4 Montados de Sobro estudados.**

6. Revisão da Literatura

A evolução das organizações até às redes inter-organizacionais é passível de ser explicada por RCs que, ao longo do séc. XX, foram delineando o fim do desenvolvimento segundo os moldes da Era Industrial para modos proclamados na Sociedade do Conhecimento. Esta revisão irá começar por abordar essas revoluções, que trouxeram novos paradigmas científicos e originaram novas perspectivas sobre o desenvolvimento organizacional. Numa segunda fase, abordar-se-á como o trabalho mudou no novo modelo de desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento e como o trabalho de extracção da cortiça tem necessariamente de ser o mesmo que sempre foi, independentemente de rupturas entre Eras de evolução humana ou transição entre paradigmas científicos. E numa terceira fase, aprofundaremos a Perspectiva Social da cooperação inter-organizacional.

6.1. Paradigma Organizacional Emergente

Houve uma descontinuidade de paradigmas económicos, sociais e culturais na passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação. Mas a descontinuidade que mais rapidamente é associada a esta passagem é a da tecnologia, que, como já vimos anteriormente, não ocorre isoladamente mas de acordo com determinados conhecimentos e competências técnicas, razão económica que equilibre o custo/benefício da aplicação da(s) tecnologia(s) e um contexto institucional e industrial concreto que favoreça tal descontinuidade (Castells, 2007). Logo, considerar haver apenas um determinismo tecnológico é redutor. Neste sentido, vejamos no anexo 11 como o progresso do conceito de paradigma tecnológico para paradigma técnico-económico e social tornou a denominação Sociedade do Conhecimento mais apurada à realidade que Sociedade da Informação.

Durante a Era Industrial, a teoria organizacional *“coincidiu, na sua globalidade, com o “paradigma organizacional” ao nível intra”*, tendo sido o espaço inter-organizacional maioritariamente explorado pela literatura económica e da estratégia, *“na medida em que o foco da estratégia se [situava] na relação da empresa com o seu ambiente”* (Moreira, 2007: 40) (Anexo 12). Actualmente, ambas formam a recente teoria organizacional do paradigma emergente. No anexo 13 podemos ver a emergência de um novo paradigma no plano intra-

organizacional, provindo de um quadro de rupturas científicas com o paradigma industrial que muito contribuiu para a 2.^a RC que ajudou a provocar o paradigma organizacional emergente.

6.1.1. Paradigma Intra-organizacional Emergente

A 1.^a RC, que precedeu a Revolução Industrial, detinha desequilíbrios que se prendiam fundamentalmente com o seu carácter excessivamente económico. Mas o paradigma científico emergente foge a esta parcialidade, abrindo espaço a análises integradas e sistémicas que permitem novas conceptualizações de organização e desenvolvimento (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007). Sob a égide do novo paradigma organizacional emergente, Nohria (1992: 4, 5 e 7, citado por Moreira, 2007: 52 e 53) construiu 5 postulados de uma nova perspectiva de organização, dos quais Moreira seleccionou os que entendia como integradores dos 4 princípios emergentes da 2.^a RC, que permitiu a emergência do novo paradigma organizacional: *“Todas as organizações são em importantes aspectos redes sociais e necessitam de ser analisadas como tal”*; *“O ambiente de uma organização deve ser visto como uma rede de outras organizações”*; *“As acções (atitudes e comportamentos) dos actores nas organizações podem ser melhor explicadas nos termos da sua posição na rede de relações”*; *“As redes constroem as acções, mas por outro lado são moldadas por estas”*; *“A análise comparativa de organizações deve ter em conta as características das suas redes”* (Anexo 14).

Apesar de não integrar directamente o objecto de estudo desta dissertação, o paradigma intra-organizacional emergente é importante para compreender o que iremos discutir no ponto seguinte: como as perspectivas económica e estratégica tiveram rupturas que originaram a perspectiva social e abriram portas na teoria organizacional ao espaço inter.

6.1.2. Abertura da Teoria Organizacional ao Espaço Inter no Quadro do Paradigma Emergente

Inscrita na 1.^a RC, a análise das organizações e do seu desenvolvimento estava a cargo da ciência económica segundo o Princípio da Especialização Disciplinar. As teorias Clássicas e Neoclássicas entendiam que a economia aplicada às organizações visava principalmente a eficiência na minimização dos custos. Por isso é que o paradigma industrial da organização é fundamentalmente economicista (Moreira, 2007).

A análise das ciências económicas à organização foi desconsiderando o plano intra e ponderando cada vez mais o método organizativo do mercado nas relações inter-organizacionais. Contudo, a realidade evidenciava o contrário, as empresas continuavam a optar pela hierarquia. E ante a crise da Era Industrial, as perspectivas económica e estratégica tentam responder às críticas que sofrem, mas a sua perspectiva evolutiva ainda se encontra inserida nos trâmites da 1.^a RC (Moreira, 2007).

6.1.2.1. Evolução da Perspectiva Económica

Segundo Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007), a Economia Neoclássica recuperou a proposição de Adam Smith de que é possível a economia ser coordenada por uma mão invisível, ou seja, um sistema descentralizado de preços. Esta primazia do mercado faz com que a investigação económica coloque enfoque exclusivo na estrutura e operação dos mercados, apesar de normalmente a designarem como ‘Teoria da Empresa’.

Segundo Moreira (2007), Barney e Hesterly (1996) concordam com Coase (1937, citado por Moreira, 2007: 56) quanto ao facto de haver “*uma contradição entre a teoria económica (...) e a prática intra-empresarial*”, porque, se está provado que os mercados são uma forma de coordenação eficaz das trocas económicas, então por que é que há trocas que são geridas fora deles? Para Coase (1937, citado por Moreira, 2007: 56), a razão prende-se com o “*facto de o custo de gerir as trocas económicas através dos mercados ser superior ao custo de gerir as trocas económicas dentro de uma organização*”. Barney e Hesterly consideram que esta explicação de Coase coloca os custos de transacção no centro das atenções, havendo efectivamente empresas que encaram o mercado e a empresa como alternativas de gestão diferentes para as mesmas transacções. Contudo, o autor não diferencia quais as trocas económicas que devem ficar a cargo interno das organizações e quais as que devem ser geridas através dos mercados. Esta lacuna na investigação veio a ser suprida pela Teoria dos Custos de Transacção (TCT) de Williamson (1975, 1981, 1985, citado por Moreira, 2007). Segundo Hennart (2010), Coase (1937) fundou a TCT, mas foi Williamson (1975) quem operacionalizou o que permanecia uma tautologia, ao descrever as suas assumpções e identificar o fundamental para a escolha de uma estrutura de governação (Anexo 15).

Para Moreira (2007), Williamson encara a necessidade de complexificar os contratos como derivada da racionalidade limitada, pois quanto maior a incerteza percebida pelos agentes económicos mais necessidade sentirão de se salvaguardar com um contrato que abranja o mais possível da realidade. Além disso, quanto maior for a especificidade do investimento,

mais ameaça o oportunismo coloca à interdependência. Em ambos casos, a probabilidade de uso da hierarquia é maior que a do mercado. As hierarquias surgem para resolver os problemas colocados pelo mercado, especialmente nas situações de alta especificidade do investimento e de alto grau de incerteza (Williamson, 1975, citado por Moreira, 2007; Hennart, 2010).

Ao analisarmos a abordagem de Williamson no anexo 16, vemos como a hierarquia e o mercado são pólos opostos entremeados por formas intermédias híbridas, que aliam características dos dois modos de governação e podem surgir tão frequentemente quanto eles (Williamson, 1985, citado por Moreira, 2007), permitindo mais incentivos e capacidades adaptativas que a hierarquia e mais controlo que os mercados (Williamson, 1991a, citado por Moreira, 2007). As formas híbridas de governação têm levantado algum debate acerca de até que ponto se inserem numa linha contínua que liga a hierarquia e o mercado, ao mesmo tempo que agregam características de ambos os pólos (Bradach e Eccles, 1989 e Hennart, 1993, citados por Moreira, 2007), ou se realmente os atributos da hierarquia e dos mercados não penetram uns nos outros (Williamson, 1991b, citado por Moreira, 2007). Esta última posição é a que reúne maior consenso na literatura, fazendo hoje as híbridas corresponder à denominação de organização em rede (Moreira, 2007).

Apesar da teoria dar vantagem à governação pelo mercado, a Sociedade Industrial pautou-se geralmente pela integração hierárquica (Fukuyama, 1996, citado por Moreira), o que muitas vezes levou à cartelização e a alianças entre o Estado e monopólios privados (Moreira, 2007). Mas a partir dos anos 80 e 90, a integração pelo mercado passou a governar a maioria das estratégias empresariais no mundo (Moreira, 2000) (Anexo 17).

A partir do anexo 17, verificamos que as integrações pela hierarquia e pelo mercado são modos tradicionais de governação que apresentam vantagens e desvantagens, devendo-se optar pela hierarquia quando as (des)economias de escala forem inferiores aos custos de transacção e pelo mercado na situação oposta (Moreira, 2000).

Apesar da TCT ajudar a abrir a teoria organizacional ao espaço inter, com mais conhecimento acerca das relações inter-organizacionais (Hennart, 2010), o seu contributo deve ser desmontado em relação às críticas positivas e negativas que recebe. Realmente, deu um *“enorme contributo para a evolução da teoria da empresa”* (positivas), mas negligencia o *“papel das relações sociais nas trocas económicas [e vê a] minimização do custo como imperativo organizacional”* (negativas) (Moreira, 2007: 61 e 62) (Anexo 18).

Como foi descrito no anexo 18, a crítica à excessiva focagem na minimização de custo como imperativo organizacional originou a resposta incrementalista ou evolucionista e a resposta

radical ou revolucionária. Esta última aproximou a ‘estratégia’ da ‘gestão geral’, colocando-se assim no campo do paradigma emergente de organização (Moreira, 2007). Por isso, analisemos então a evolução que se deu na perspectiva estratégica.

6.1.2.2. Evolução da Perspectiva Estratégica

As escolas de pensamento da gestão estratégica baseavam a sua perspectiva na teoria economia clássica e neoclássica, defendendo que a forma eficiente de distribuir os recursos era o mercado. Todavia, a estratégia mais seguida pelas empresas, ávidas em controlar a envolvente considerada estável, foi a integração horizontal e vertical pela hierarquia. Esta integração decorria de uma estratégia deliberada assente na tradição da competição (Moreira, 2007). Mas começaram a ser perceptíveis os ganhos que há em cooperar para competir (Lopes e Moreira, 2004) através de estratégias deliberadas colaborativas (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007). Este factor fez as estratégias deliberadas evoluírem por duas vias, a colaborativa e a competitiva, o que originou rupturas na estratégia deliberada que provocaram o surgimento da estratégia emergente (Anexo 19).

6.2. O Desenvolvimento Inter-organizacional no Paradigma Emergente

Ao longo do ponto 6.1. vimos o paradigma industrial de organização e os seus antecedentes. Também vimos as rupturas e as evoluções que ocorreram, para que agora possamos ir ao encontro das decorrências da 2.^a Revolução Científica (RC) que nos são pertinentes, a Perspectiva Social e a Teoria Inter-organizacional, e do Desenvolvimento Organizacional no espaço inter (Anexo 20).

Poderá parecer que os princípios da 1.^a RC do paradigma industrial foram substituídos por novos princípios que contextualizam o paradigma organizacional emergente, mas não. A Sociedade do Conhecimento é o contexto onde coexistem o paradigma industrial – ainda dominante, mas deixa de ser o único – e o novo pensamento convergente (Moreira, 2007).

6.2.1. Perspectiva Social: Contributos para a Revolução da Teoria Organizacional

A perspectiva social insere-se na ruptura desencadeada pelo paradigma emergente, por se opor à visão economicista da empresa de Clássicos e Neoclássicos e à negligência do papel das relações sociais nas transacções económicas por parte da TCT (Moreira, 2007). O

presente ponto começará precisamente por estas críticas à perspectiva económica, que originaram a perspectiva social. De seguida, abordaremos a dimensão cultural e a importância da variável ‘confiança’ no contexto do Desenvolvimento Organizacional.

6.2.1.1. Críticas à Perspectiva Económica na Origem da Perspectiva Social

A TCT teve uma visão estritamente economicista ausente de contexto social até aos trabalhos de Williamson (1993) e Ring e Van de Ven (1992) (citados por Moreira, 2007), que incluíram nas suas abordagens aspectos sociais. Mas esta evolução ocorreu no quadro da economia e não constitui por si uma ruptura. O novo paradigma interdisciplinar acaba por emergir quando alguns autores começaram a advogar que a dimensão social está subjacente à perspectiva económica, nomeadamente o Sistema de Relacionamento entre Actores. Moreira (2007: 81) seleccionou 3, “*que em conjunto nos permitem abranger (em toda a sua amplitude) não só a crítica ao paradigma industrial economicista como preencher aquilo que se denomina de perspectiva social sobre as redes inter-organizacionais*” (Anexo 21).

6.2.1.2. Importância da Dimensão Cultural Para a Perspectiva Social

Através destes 3 autores, pudemos verificar como a perspectiva social assenta numa interdisciplinaridade, onde está patente a força da dimensão cultural, sobretudo da variável ‘confiança’, que, por sua vez, está bastante associada ao Capital Social que nos permite quantificar o grau de confiança que existe em determinada sociedade (Moreira, 2007). O anexo 22 irá precisamente aprofundar esta importância da dimensão cultural para a perspectiva social, em termos da origem, significado e valor da confiança em várias culturas, da “*relação da confiança com a estrutura industrial e com o Desenvolvimento Organizacional*” e da hipótese que domina na Literatura Académica. Contudo, iremos também verificar como a perspectiva social, apesar de criticar o determinismo tecnológico e económico, cai num determinismo cultural centralizado na variável confiança (Moreira, 2007: 96).

6.3. A Rede Inter-organizacional

Após termos contextualizado como a teoria organizacional se abriu ao espaço inter, iremos agora desembarcar no cerne do nosso objecto de estudo, as redes inter-organizacionais, que,

como veremos, impulsionaram e dominam o estudo acerca de como a teoria organizacional se abriu ao espaço inter no contexto do paradigma emergente.

Segundo Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) há quatro dimensões transversais à literatura sobre redes: antecedentes, governação, resultados e processo. As primeiras 3 dimensões são “*subsistemas de um processo que as fases de Constituição e Funcionamento (Moreira, 2000) em rede acarretam aos diversos níveis de análise propostos por Ebers (1999) – relacional, actor e institucional*” (Moreira, 2007: 108) (Anexo 23).

Começamos então por perceber primeiro a ruptura teórica que fez emergir a teoria organizacional no espaço inter, para depois passarmos aos motivos que levam à cooperação.

6.3.1. A Ruptura Teórica: Crítica à Perspectiva Estratégica

A rede veio progressivamente a tornar-se uma solução organizacional a partir das 3 rupturas que se deram no paradigma organizacional emergente: a ruptura no quadro da teoria organizacional para o plano intra; a visão economicista da organização industrial, onde a perspectiva social contribuiu para revolucionar a teoria organizacional; e no âmbito da perspectiva estratégica da organização, onde a Escola da Aprendizagem Organizacional, em associação com a escola baseada nos recursos, colocou “*em causa a visão estritamente disciplinar da estratégia, aproximando o seu sentido emergente do Desenvolvimento Organizacional que emana essencialmente do Sistema de Relacionamento entre Actores*”. Se nos recordarmos¹, houve duas rupturas na perspectiva estratégica por influência da Escola da Aprendizagem Organizacional, mas dessas apenas uma teve “*a ruptura enquadrada pelo paradigma emergente [, aproximando a sua] temática ao Desenvolvimento Organizacional*”, sendo precisamente essa que vamos desenvolver no anexo 24 (Moreira, 2007: 111).

6.3.2. Motivos Para a Constituição de Redes Inter-organizacionais

Os motivos que levam à constituição de redes inter-organizacionais são muito semelhantes aos que levam à formação de alianças estratégicas (Moreira, 2007). É por aqui que começaremos a desenvolver o presente ponto, para seguidamente expormos as 3 abordagens mais utilizadas para explicar os motivos para constituir redes inter-organizacionais, que abordam esta temática sobre duas vertentes (Anexo 25).

¹ Ponto 6.1.2.2. *Evolução da Perspectiva Estratégica* e anexo 19.

6.3.3. Comparação Entre as Formas Tradicionais de Governação e a Rede

Neste ponto edificaremos o conceito de rede inter-organizacional através da sua comparação com as formas tradicionais de governação (Anexo 26), para conseguirmos deslindar que vantagem detém ela sobre as restantes formas de governação (Anexo 27). Essa vantagem está inerente aos formatos que pode assumir, os quais serão apresentados ao nível intra e inter (Anexo 28), dado que, conforme Moreira (2007) refere, a literatura relativa à rede intra-organizacional está mais desenvolvida e pode em certos momentos estender-se ao plano inter.

6.3.4. Resultados da Cooperação em Rede Inter-organizacional

Como foi possível constatar, existem vários conceitos e formatos de rede consoante as expectativas dos actores (Moreira, 2007), as suas competências, recursos, o mercado onde actuam, e outros mais factores que parecem decorrer tanto do que é inerente aos actores quanto daquilo que, como o próprio nome indica, a envolvente envolve.

Para podermos perceber que resultados decorrem do funcionamento em rede inter-organizacional, temos de iniciar caminho levando connosco a noção de que só uma análise contínua à evolução da rede (e não uma observação pontual) nos permitirá contemplar quaisquer resultados da cooperação em rede inter-organizacional (Moreira, 2007), pois esta é uma forma organizacional para longo prazo, tendo por isso que estar sobre a mesa não os resultados imediatos da rede mas sim os frutos de um relacionamento proveitoso pela longevidade que pode alcançar. E também como já vimos, uma rede inter-organizacional pauta-se por não ser estática na forma e imóvel nas relações, é um processo contínuo que exige observação contínua se quisermos realmente perceber os seus resultados (Anexo 29).

6.3.5. O Processo em Rede

Como já foi referido, a dimensão do processo integra as restantes dimensões: antecedentes, governação e resultados. Por isso, para compreendermos os custos e benefícios que nos abrem as portas aos reais resultados de uma cooperação inter-organizacional em rede, é necessário enveredarmos pelo mutante e complexo caminho de analisar o processo em rede (Anexo 30). Sendo assim, o anexo 30 permite-nos concluir que a indução de cooperação não é apenas destinada ao sector secundário, é transversal a todos os sectores, o que é reforçado pela teoria dominante de que é a ausência de Capital Social, e não o sector económico, que determina a

falta de cooperação espontânea. Independentemente do território e do sector, a cooperação na sua forma espontânea ou induzida é uma necessidade transversal (Moreira, 2007).

6.4. O Trabalho

Para estudarmos a actividade da produção e extracção de cortiça na Região do Alentejo e qual a viabilidade de Constituição de uma Rede de Cooperação Inter-organizacional entre Montados, é necessário abordar o Trabalho no actual contexto da Sociedade do Conhecimento. Só depois analisaremos o que é o Montado e o que é o Trabalho de Extracção da Cortiça, a ‘pele’ do Sobreiro, tendo já em mente o actual panorama ocupacional e de emprego.

Segundo Castells (2007), temos de olhar para o processo/transformação histórica que vivemos de duas formas: perceber como a estrutura de emprego típica das sociedades informacionais² evolui; e perceber que esta evolução aufere de uma especificidade cultural, política e institucional que a faz variar consoante o país de que estejamos a falar, tendo sempre em mente que realmente há uma tendência histórica comum cada vez maior no mundo no que respeita à transformação das estruturas ocupacional e do emprego. Castells (2007) tentou analisar esta tendência para a padronização do emprego, decompondo a interacção entre tecnologia, economia e instituições e patenteando a diversidade cultural e institucional da sociedade informacional na sua análise, apesar de muitas vezes referir a existência de uma convergência entre tantos países para uma mesma forma de desenvolvimento, e, na mesma maré, de novos padrões de emprego cada vez mais semelhantes.

Assim, os anexos do presente capítulo irão ao encontro do que é a concepção Pós-industrialista da realidade económica e ocupacional de hoje em dia, bem com das críticas de Castells (2007) a essa abordagem (Anexo 31). Seguidamente, veremos o peso que a globalização tem actualmente no emprego e trabalho devido à integração e interpenetração entre as economias (Anexo 32), para que se torne mais clara a decomposição que é feita ao processo de trabalho, e sobretudo acerca da importância que o trabalhador flexível detém na concorrência desenfreada a que se assiste na actual Sociedade do Conhecimento. A qualidade, quantidade, natureza e condições de trabalho têm-se vindo a alterar, ao ponto de a

² Castells (2007) tem uma visão bastante assente na importância revolucionária das novas tecnologias informacionais. Como temos visto e procurado demonstrar ao longo desta dissertação, concordamos mais com a denominação Sociedade do Conhecimento e não, como Castells (2007), com a denominação Sociedade ou Era da Informação. No entanto, para não perturbar a abordagem pertinente deste autor, optámos por manter as expressões ‘informacionais’.

incapacidade para adquirir qualificação estar-se a tornar cada vez mais um factor que pode excluir muitos indivíduos do seu papel social enquanto profissionais. As empresas em rede flexibilizaram processos e mercados de trabalho, entranharam nas relações de produção (herdadas da Era Industrial) novos moldes de trabalho flexíveis, e com estes o trabalhador flexível (Anexo 33).

6.5. O Montado e a Cortiça

6.5.1. A Importância do Montado

Actualmente há uma inegável importância social e económica do montado, devido sobretudo à exploração sustentada da cortiça ao longo da vida do sobreiro (Anexo 34), mas também pelo pastoreio, culturas agrícolas, mel, plantas aromáticas, cogumelos, caça e turismo. Da exploração do sobreiro resultam 12.000 postos de trabalho industriais directos, 6.500 de exploração florestal e milhares de empregos na pecuária, restauração ou turismo (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008) (Anexo 35).

6.5.2. A Cortiça e o Descortiçamento

A cortiça, casca ou ‘pele’ é uma matéria-prima com uma utilidade/funcionalidade bastante diversa, p.e. na construção civil, calçado, ou rolhas, além de que ao ser retirada do sobreiro permite que este absorva mais Co₂ da atmosfera. Porém, temos de ter em conta que conforme a tiragem de cortiça assim varia a sua capacidade funcional. Por exemplo, a primeira tiragem/desbóia de cortiça, que deve ser feita entre os 20-35 anos da árvore, ainda não é suficientemente boa para se produzirem rolhas, principal destino produtivo e comercial da cortiça. Só a partir da terceira tiragem é que a espessura da camada de cortiça se torna suficientemente uniforme para ser usada na produção de rolhas (Anexo 36).

O processo de extracção da cortiça é chamado de descortiçamento. É realizado durante o final da Primavera ou no Verão, altura da actividade fisiológica da árvore em termos de produção de cortiça e consiste em rasgar e cortar ao nível das células do felogénio ou das células recém-formadas de cortiça (Fortes, Rosa e Pereira, 2004). Até hoje não surgiu uma mecanização do processo de trabalho, que se mantém substancialmente inalterado desde há muito. O conhecimento é passado de geração para geração sobre o modo como se deve efectuar o descortiçamento sem magoar a árvore, sob pena de que as próximas tiradas de cortiça venham

danificadas. Segundo Fortes, Rosa e Pereira (2004), o descortiçamento é feito com um machado em golpes verticais e horizontais sucessivos, o que permite obter pranchas rectangulares e de maior dimensão, sendo exigido a quem descortiça grande perícia no manuseamento dos machados e o máximo cuidado com o sobreiro neste processo de trabalho que é sazonal (Anexos 37, 38, 39 e 40).

6.5.3. Produção de Cortiça em Portugal

Segundo o 5.º Inventário Florestal Nacional de Julho de 2010 existe um total de 51,5 milhões de sobreiros em Portugal (Anexo 41), dos quais 38,2 milhões no Alentejo (Anexo 42), sendo a terceira espécie florestal nacional que ocupa maior área, com 801.405 hectares (Anexo 43).

Segundo a APCOR (2009), Portugal tem cerca de 736.700 hectares de montado de sobreiro, o que corresponde a cerca de 32,4% do total mundial (Anexo 44), o que lhe permite ser também líder mundial na produção de cortiça, com 52,5% do total (Anexo 45) (APCOR, 2009; Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008). Este facto resulta em parte do crescimento consistente da área de montado em Portugal durante o séc. XX, bem como a aumentos na reflorestação e medidas de protecção e conservação de sobreiros. Apesar de nas últimas décadas terem sido plantados cerca de 150.000 hectares de sobreiro na Península Ibérica, a densidade arbórea em alguns casos diminuiu devido à morte de árvores adultas e aos fogos florestais dos últimos anos (Anexo 46). A florestação e recuperação das áreas ardidas conseguiram compensar as perdas para o fogo (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008), muito graças às ajudas económicas à florestação, que procuraram também combater as baixas taxas de sobrevivência que se têm registado nas novas plantações (Fortes, Rosa e Pereira, 2004). Segundo Fortes, Rosa e Pereira (2004), existe alguma incerteza quanto à produção de cortiça a médio e longo prazo devido à baixa densidade nos povoamentos e fraca regeneração natural a que se tem assistido nos sobreiros, o que coloca sob alerta a manutenção da actual capacidade produtiva dos montados portugueses.

De acordo com dados da APCOR (2009), a produção de cortiça tem tido oscilações relativas. De 1990 a 2007 verificamos que 1994 foi o ano de menor produção (107.000 toneladas) e 2006 o de maior (180.000 toneladas) (Anexo 47). As principais aplicações da cortiça são na indústria vinícola (69%) e construção civil (13%). Tendo em conta que este trabalho se foca fundamentalmente no montado e na extracção de cortiça, a análise não se estenderá até à indústria, exportação e importação da cortiça, embora se deva ter em mente que Portugal é o principal industrial e maior exportador do mundo de cortiça natural ou transformada. No

anexo 48 encontra-se uma sintética exposição estatística deste facto entre 2000 e 2007 em termos de cortiça produzida, importada, exportada e receita obtida pelas exportações.

7. Método

“O estudo empírico sobre as redes inter-organizacionais em Portugal encontra-se em estado embrionário” (Moreira, 2007: 189). Ao analisarmos o estudo a 49 iniciativas de cooperação em rede inter-organizacional em Portugal, realizado ao longo dos trabalhos de Moreira (2000), Moreira e Corvelo (2002), Lopes e Moreira (2004) e Moreira (2007), verificamos que estes constituem fundamentais contributos para o desenvolvimento da investigação sobre a cooperação inter-organizacional na realidade nacional. Lançaram importantes bases para posteriores análises acerca das implicações práticas de várias abordagens à cultura de rede e cooperação inter-organizacional no contexto português. Além destes, outros estudos tiveram igual importância: o desenvolvimento de redes inter-organizacionais assentes em micro-empresas familiares no âmbito do Sector do Comércio Tradicional em Lisboa e Porto, levado a cabo por Lopes e Moreira (2004b, citados por Moreira, 2007); o estudo da cooperação inter-empresarial no Sector Hoteleiro algarvio e necessidade de intervenção institucional nesse âmbito (Pires, Caramujo, Alves e Moreira, 2000, citados por Moreira, 2007); e os estudos do INOFOR (2000a, 2000b, 2000c, 2000d, 2000e e 2000f, citados por Moreira, 2007) sobre a necessidade de integrar em rede de cooperação os constituintes do Sistema de Transportes (aéreo, fluvial de passageiros, ferroviário, rodoviário de passageiros e rodoviário de mercadorias).

Relativamente ao estudo das 49 iniciativas de cooperação em rede inter-organizacional, desde a sua constituição até ao seu funcionamento ou dissolução, verificou-se que apenas 6 chegaram à fase de funcionamento com trajectórias sustentáveis e que 34 foram iniciativas nunca formalizadas durante o período de constituição (Moreira, 2007). Tal patenteia a dificuldade em conseguir que uma iniciativa de cooperação se constitua e posteriormente se mantenha em Portugal. Inicialmente, o objectivo do estudo era induzir institucionalmente redes de cooperação inter-organizacional. Para uma rede se estabelecer tem de haver uma troca interdependente, dinâmica, recíproca e contínua nos relacionamentos (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007). Há portanto um factor ‘tempo’ inerente à existência de uma rede de relacionamentos, um pressuposto de longevidade que por sua vez está umbilicalmente ligado a uma informalidade nos relacionamentos, ou seja, “*com a existência em simultâneo de redes sociais baseadas numa forte confiança*” (Moreira e Corvelo, 2002: 18). Moreira e

Corvelo (2002) constataram que a maioria das 49 iniciativas de cooperação que estavam a funcionar não tinham tempo suficiente para poderem ser consideradas redes inter-organizacionais ao nível da sua ‘maturidade organizacional’. Todavia, apresentavam crescimento na articulação das suas actividades, os negócios começavam progressivamente a nascer através da partilha de confiança e os processos de decisão evoluíam no sentido da transparência e da decisão conjunta. Mas o facto é que não eram redes, mas sim iniciativas de cooperação, aspirantes a atingir o seu máximo de desenvolvimento, que é a rede.

Tendo como importante exemplo esta investigação, a presente dissertação terá de escolher o seu caminho cuidadosamente. Portanto, não manteremos a partir de agora a nossa hipótese lançada inicialmente: **É possível a Constituição de uma rede de cooperação inter-organizacional entre os 4 Montados de Sobro estudados.** A realidade e frutos que se colhem de uma rede inter-organizacional fazem dela o expoente máximo da cooperação inter-organizacional. Tendo este facto academicamente unânime em mente, o passado recente de Portugal (Anexo 1) e o Capital Social do país, com um baixo grau de confiança partilhada entre os membros da sua sociedade, iremos procurar saber se é possível constituir uma iniciativa de Cooperação Inter-organizacional, a partir de uma medição qualitativa da viabilidade que existe de os 4 Montados estudados enveredarem pela cooperação institucionalmente induzida. Sendo assim, com a Cultura de Rede de Cooperação Inter-organizacional em vista como o maior fim que se pode almejar em iniciativas de cooperação, **reformulamos** a nossa hipótese no sentido de analisar se é possível dar o primeiro passo no sentido da criação de uma Rede a partir dos Montados de Sobro em questão:

É possível a Constituição de uma iniciativa de Cooperação Inter-organizacional a partir dos 4 Montados de Sobro estudados.

7.1. Amostra e Contexto de Recolha de Dados

A nossa amostra será constituída por 4 propriedades de Montado de Sobro, situadas no Distrito de Évora, entre Montemor-o-Novo e Vendas Novas. Cada uma destas propriedades pertence a Sociedades Agrícolas distintas e com proprietários diferentes. Todas elas se dedicam à produção de cortiça, pinha (pinheiro manso) e gado. Dos 4 Montados, apenas 1 não se dedica à produção de madeira. Iremos colocar o nosso foco sobre a cortiça e o processo de descortiçamento, apesar de ser indissociável do nosso estudo a complementaridade entre as várias actividades referidas no Montado de Sobro.

O processo de descortiçamento tem escapado sucessivamente às inovações tecnológicas e alterações ocupacionais a que temos vindo a assistir na Sociedade do Conhecimento. Apesar de já existirem máquinas auxiliares a este processo de trabalho, ele não pode ser totalmente efectuado por uma máquina, nem de forma tão eficaz. Tem de ser feito manualmente, sendo as únicas ferramentas usadas os machados próprios para o corte e remoção da cortiça em prancha e para o falquejamento. Nos 4 Montados de Sobro em análise, não são usadas quaisquer máquinas no descortiçamento. Por estas razões e por ser o sector corticeiro vitalmente estratégico para Portugal, como já vimos, teremos de perceber que importância pode ter o tirador de cortiça para o nosso objecto de estudo.

7.2. Instrumentos de Medida e Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados será feita através do método qualitativo, aplicando entrevistas a cada um dos gestores da cortiça do Montado especificamente envolvidos na actividade de gestão da manutenção do Montado e do descortiçamento. Não será mencionado o nome, localização específica e características do Montado que permitam identificar as Sociedades em estudo, nem os nomes dos inquiridos ou de qualquer pessoa referida ao longo das entrevistas. Estas foram gravadas presencialmente em áudio, com a devida autorização expressa pelos entrevistados, e seguirão um guião inicial (Anexo 49) que abordará as seguintes temáticas: Base Familiar ou Não da Actividade; Os Tiradores de Cortiça; A Actividade do Montado; A Confiança; A Cooperação Entre Montados; A Cooperação com Instituições e Apoios Institucionais; e A Aprendizagem Entre Gestores.

A opção por entrevistar especificamente os gestores da cortiça do Montado envolvidos na actividade de gestão da manutenção do Montado de Sobro e do descortiçamento, deve-se ao facto de o trabalho de campo, *a priori* realizado, ter demonstrado que estes são quem está em contacto mais próximo com a realidade do Montado, quase de uma forma diária, estando por isso próximos das populações locais e dos restantes gestores dos Montados circundantes.

Foi feito um trabalho de campo de conversas informais com outros gestores de Montado do Distrito de Évora, bem como uma entrevista-piloto com um proprietário-gestor de um dos 4 Montados de Sobro em análise. Deste trabalho de campo sobressaiu que a seca, as chuvas curtas e intensas e as vacadas são problemas para a gestão consideráveis com que os Montados (da região do Alentejo) se deparam actualmente. A questão da inércia por parte de quem gere os Montados foi uma das questões que emergiu igualmente a partir da entrevista-piloto e conversas informais. Ainda segundo estas, a cobrilha estraga muita cortiça ainda na

árvore, além de que o próprio sobreiro começa a secar (e pode morrer). Devido à cobrilha, a cortiça perde qualidade, tendo consequentemente um valor substancialmente reduzido quando comparada especialmente com a cortiça amadia.

Analisando agora os vários passos desta dissertação, procedemos numa primeira fase à recolha bibliográfica e posterior revisão da literatura, com vista a conseguir um estado da arte mínimo e com o objectivo de formar um modelo de abordagem que permitisse efectuar uma análise à possibilidade de constituição de uma rede inter-organizacional. Numa segunda fase, dar-se-á a recolha de dados através do método já explicitado e recorrendo à metodologia de estudo de caso. O guião de entrevista sofrerá, naturalmente, alterações no decorrer das entrevistas, algo que virá devidamente exposto no Capítulo dos Resultados, tal como o número entrevistas que foi necessário efectuar por cada Montado. Numa terceira fase, serão discutidos os resultados obtidos, à luz da revisão de literatura, de modo a confirmarmos ou infirmarmos a hipótese reformulada. Por fim, retiraremos as devidas conclusões, analisaremos as limitações que foram encontradas e apresentaremos sugestões para investigação futura.

8. Resultados

Foram feitas 4 entrevistas presenciais, uma a cada gestor de cada Montado de Sobro. Não houve a necessidade de recolher informação junto de proprietários, trabalhadores ou outras entidades, sobretudo porque os 4 entrevistados eram proprietários e gestores, o que permitiu uma colecta de informação eficaz. A partir deste ponto, iremos denominar os entrevistados de proprietários-gestores e os Montados de Sobro estudados serão designados por: Montado 1; Montado 2; Montado 3; e Montado 4.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de Maio de 2011. Cada uma seguiu o seu próprio rumo de diálogo e de exposição de informação, alguma da qual não compreendida pelo guião de entrevista inicialmente edificado. Tal estará patente na exposição de cada uma das entrevistas. Todavia, para criar uma sequência de resultados o mais semelhante possível entre cada entrevista, colocaremos os dados, não pela forma sequencial do diálogo das entrevistas, mas sim por temáticas, quase todas elas comuns entre as 4 entrevistas feitas. Vejamos então caso a caso.

8.1. Exposição dos resultados

8.1.1. Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 1

Base Familiar ou Não da Actividade

O Montado 1 é uma propriedade familiar (detida por dois irmãos), que vai na terceira geração. É gerida por um de dois proprietários, que controla todas as actividades no Montado: cortiça, pinha, madeira e gado.

Em termos de pessoal efectivo ao serviço, o Montado 1 tem 7 trabalhadores no Montado e 3 administrativos (4 se incluirmos o proprietário-gestor). Para o descortiçamento, apanha da pinha e corte de madeira, contrata trabalhadores sazonalmente.

Os Tiradores de Cortiça

O descortiçamento no Montado 1 é feito por tiradores da região com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos. São trabalhadores sazonais não apenas no descortiçamento mas também em outras actividades, como a apanha da pinha. Fora da esfera dos Montados de Sobro, muitos destes trabalhadores sazonais também se dedicam ao trabalho em campos de arroz. O total das várias ocupações sazonais destes indivíduos acaba muitas vezes por abranger o ano inteiro.

Os Tiradores de Cortiça e a sua Contratação

Os tiradores de cortiça contratados têm normalmente de 40 a 50 anos e aprenderam o ofício do descortiçamento com os pais e avós. Normalmente, são indivíduos que ocupam o ano inteiro com trabalho sazonal: descortiçamento, apanha da pinha, corte de madeira, trabalho em campos de arroz. A contratação dos tiradores de cortiça para o Montado 1 é feita através de uma empresa da região especializada no descortiçamento. Esta recruta trabalhadores nas localidades mais próximas para formar o rancho necessário à carga de trabalho que o Montado exige em determinado ano. Especificamente, é um manageiro, também denominado de chefe de rancho, que efectua o recrutamento, na medida em que este conhece a maioria dos vários tiradores de cortiça da região.

Portanto, o processo de recrutamento fica a cargo do manageiro da empresa de descortiçamento. Todavia, a decisão quanto ao tamanho do rancho (número de tiradores) necessário é tomada em conjunto entre o proprietário-gestor do Montado 1 e o manageiro através dos seguintes factores: espaço de tempo que falta até a cortiça voltar a ‘juntar-se’ ao tronco; número de sobreiros a descortiar; condições do terreno (muito sinuoso, se há mato à volta dos sobreiros que dificulte o processo de descortiçamento); e a qualidade da cortiça que vai ser retirada (quanto melhor for a qualidade maior será o valor da cortiça, e consequentemente mais elevado o custo da mão-de-obra). Com base nestes factores, o proprietário-gestor e o manageiro verificam conjuntamente o Montado de Sobro para decidirem quantos tiradores serão necessários. Assim, há uma prospecção às necessidades de trabalho de descortiçamento repartida entre o manageiro e o proprietário-gestor e um processo de recrutamento, efectuado apenas pelo manageiro.

Ao longo dos últimos 20 a 30 anos tem sido o mesmo manageiro a tratar do descortiçamento no Montado 1, além de que é costume serem os mesmos tiradores ao longo dos anos, oscilando apenas (e em média) 4 a 5 tiradores diferentes todos os anos. Mas estes tiradores são igualmente contratados para outros trabalhos na propriedade, como a apanha da pinha, e distribuem o seu trabalho ao longo do ano pelos vários Montados da região.

Quando se inicia o processo de descortiçamento, o manageiro passa a ter funções de chefe de rancho, líder do grupo de cortadores. Todo o trabalho é supervisionado/controlado pelo proprietário-gestor que, caso considere que algum tirador não está a efectuar o descortiçamento de modo correcto ou com a celeridade necessária, tem autoridade para pedir ao manageiro/chefe de rancho que despeça esse cortador e o substitua no dia seguinte. Por vezes, o manageiro/chefe de rancho não consegue recrutar outro tirador, ficando mais trabalho para os que se mantêm no seu posto. No presente ano, está acordada a contratação de 15 ‘machados’ (tiradores) para retirarem cerca de 27 a 28.000 arrobas num período de 5 a 6 semanas.

Dada a relação de 20 a 30 anos de trabalho entre o proprietário-gestor e o manageiro, é feito um acordo verbal entre ambos, estando o manageiro no final incumbido de cuidar da remuneração a todos tiradores de cortiça através de recibos verdes.

O proprietário-gestor do Montado 1 desconhece se existe alguma representação associativa ou carta profissional, afirmando que todos eles trabalham de “*conhecimento empírico*”.

Problemas na contratação de Tiradores

A oscilação de 4 a 5 tiradores de cortiça diferentes todos os anos deve-se ao facto de as pessoas mais jovens não aderirem a este trabalho, pelo que tem sido progressivamente mais difícil arranjar tiradores. Tal tem provocado, segundo o proprietário-gestor, um aumento na requisição de tiradores de cortiça ao longo dos anos. Além disso, o descortiçamento tem de ser feito durante um período determinado e limitado, comum a todos os Montados de Sobro. A união destes 2 factores provoca um aumento do custo de mão-de-obra, o que faz com que actualmente um bom tirador de cortiça ganhe 100 euros/dia.

De acordo com o proprietário-gestor, o descortiçamento *“é um trabalho violento, é preciso força para puxar a cortiça da árvore, que está cheia de abelhas, formigas, poeira, sob uma temperatura de 35° a 40°. Chegam ao fim do dia cansados e moídos”*. Considera igualmente que os tiradores não têm representação associativa porque não o querem, tal como muitos proprietários não querem igualmente fazer cooperativas.

A Actividade do Montado

A regeneração do montado é feita naturalmente, mas é necessário efectuar uma manutenção ao longo do ano: a poda de sobreiros novos, para que estes ganhem um tronco mais vertical e com menos irregularidades possível, de forma a aumentar o valor da cortiça que virá e a facilitar a sua tiragem; a poda dos pinheiros mansos para que a copa (também chamada ‘saia’) se abra o mais possível; adubação das terras plantando aveia e tremocilhas, que depois são colocadas no solo *“para alimentar o Montado”*. Segundo o proprietário-gestor do Montado 1 *“vale a pena tratar bem do Montado, porque podemos retirar dele uma rentabilidade económica muito superior a um pomar de maçãs, peras ou um laranjal”*.

O custo da poda dos sobreiros e dos pinheiros mansos muitas vezes é saldado pela venda da lenha que estas duas funções de manutenção do Montado produzem. E se não for feita a manutenção artificial do Montado, a regeneração natural faz com que surjam silvas e outros arbustos, que inundam os sobreiros e os pinheiros ao fim de um ano, o que dificulta a apanha da pinha ou o descortiçamento.

Dada a grande dimensão do Montado 1, este encontra-se dividido em *“talhões”*, decidindo o proprietário-gestor que talhão terá de ser tratado, delegando o resto das tarefas para os trabalhadores efectivos do Montado. E os tiradores são igualmente, por regra, quem faz o trabalho de manutenção do Montado. O tratamento do Montado 1 envolve muitas actividades

e muita gente. Cerca de 5, 6 anos sem efectuar a manutenção torna o Montado impraticável à actividade florestal. *“Deve-se fazer o desbaste para deixar o Montado respirar”*.

Relativamente aos problemas da seca, das chuvas curtas e intensas e das vacadas, o proprietário-gestor do Montado 1 não entende as chuvas curtas e intensas como um problema: *“não é um problema. A água fica lá”*. Considera que a seca tem matado alguns sobreiros, mas *“ultimamente tem chovido bastante, o que tem sido benéfico aliado à adubação”*. Quanto às vacadas admite que alguns produtores as considerem um problema, devido, p.e. aos efeitos da acidez da urina das vacas sobre o terreno, que tem de ser posteriormente tratado. Por esta razão, colocou o seu gado³ noutra propriedade, de pastagem.

O proprietário-gestor desloca-se no mínimo duas vezes por semana ao Montado 1, estando delegado aos seus 7 trabalhadores da propriedade a vigilância e gestão diária e imediata do Montado. Mas praticamente tudo o que queiram efectuar terá de ser reportado ao proprietário-gestor.

A Confiança

O proprietário-gestor do Montado 1 nunca partilha quaisquer problemas decorrentes da actividade com outros gestores, proprietários ou proprietários-gestores dos Montados circundantes, tal como estes não partilham os seus problemas consigo. *“Os portugueses são muito individualistas, nós somos nós os outros são os outros”*. *“Não há partilha de experiências”*. Não há confiança partilhada, que segundo o proprietário-gestor vem desde sempre. O que realmente mais transpareceu nesta entrevista é que esta é uma empresa familiar muito paternalista, onde o fechamento a não-aparentados está muito enraizado. Não existe confiança com os Montados mais próximos, estão *“cada um por si”*. O proprietário-gestor não tem formação profissional, trabalha com conhecimento empírico.

Afirma que nunca houve situações em que a confiança fosse demonstrada por outra parte, muito porque *“quem manda na minha casa sou eu e não quero conversas com mais ninguém”*. De facto, no mesmo sentido considera que todo o cuidado é pouco no que respeita a confiar na maioria das pessoas dos outros Montados na execução das suas funções. Mantém pouco contacto e muitas vezes nenhum com os outros Montados, quer da região quer do país.

³ Podemos afirmar que a quantidade de cabeças de gado do Montado 1 é considerável. Porém, para não facilitar a aliança de informações que permitam a quebra do anonimato acordado, não referiremos qualquer valor certo ou aproximado. O mesmo se passa com a dimensão em hectares do Montado 1.

E parece-lhe que os outros Montados têm a mesma desconfiança entre si, quer a nível da região onde actua quer em termos nacionais.

A Cooperação Entre Montados

Segundo o proprietário-gestor do Montado 1, a cobrilha ou ‘prego’ desvaloriza muito a cortiça, que passa apenas a ser usada para fabricar aglomerados. *“A cortiça com cobrilha perde valor”*. Contudo, afirma que não tem procurado resolver o problema da cobrilha. Quem tem dinamizado muito os estudos sobre a cobrilha tem sido o maior industrial de cortiça do país, até a inovação. *“Mas quem paga essa inovação e esses estudos não é o [maior industrial de cortiça do país], são os produtores, porque ele em vez de comprar a cortiça aos produtores a um preço, paga mais baixo, tem a matéria-prima mais barata, e portanto pode fazer isso à vontade. Os produtores é que acabam por suportar isso tudo.”* De acordo com o proprietário-gestor, o maior industrial de cortiça do país paga demasiado baixo pela cortiça aos produtores, não lhes permitindo retirar rentabilidade da cortiça, e muitos deles deixam de cuidar dos Montados. A cortiça começa então a perder qualidade por começar a ganhar cobrilha. *“E ninguém está a ligar ao futuro do país”*.

Considera que seria possível encontrar uma solução conjunta entre os produtores de cortiça para o problema da cobrilha, *“mas [é muito difícil], o [maior industrial de cortiça do país] quer ganhar o dinheiro, e nós, os produtores, não temos força nenhuma, esperamos que nos venham comprar a cortiça”*. *“O [maior industrial de cortiça do país] está a fazer muito mal à cortiça e não está a ver o futuro do país”*. Ao pagar mal aos produtores, não há dinheiro suficiente para revitalizar os montes, começando estes a degradar-se. E como muitos produtores têm falta de dinheiro, acabam por vender a cortiça *“por qualquer valor”*. *“Considero que há uma inércia perante este problema”*.

Apesar de considerar que seria possível encontrar uma solução conjunta entre os produtores de cortiça para o problema da cobrilha, nunca procurou unir-se com os outros produtores para procurar soluções para os problemas com que estes se debatem. Porém, afirma que *“se todos se unissem quando o [maior industrial de cortiça do país] vem comprar a cortiça e lhe dissessem: nós vendemos a cortiça, mas está aqui o preço. A união faz a força, mas não há esse espírito, e o [maior industrial de cortiça do país] ganha com isso”*.

A Cooperação com Instituições e Apoios Institucionais

Relativamente à cooperação com instituições, o proprietário-gestor do Montado 1 não tem conhecimento de nenhuma iniciativa de cooperação começada por proprietários nem por instituições (governo, municípios e outras).

Considera que *“a importância do Montado a nível económico é determinante para o nosso país, porque somos o maior produtor mundial de cortiça. É uma riqueza enorme que temos, mas que não está a ser devidamente cuidada pelas instituições públicas, o próprio Estado”*.

“A importância a nível ecológico é grande, porque a poucos quilómetros de Lisboa temos uma zona natural. Mas qualquer dia, iremos precisar do apoio do Estado, senão isto acaba tudo, porque cada vez menos se consegue gerar rendimento económico suficiente para um produtor manter um Montado. Não havendo dinheiro para manter os Montados, a ecologia de Portugal vai por aí abaixo”.

“A importância social é muito grande para a fixação das pessoas na região. Se o Montado estiver economicamente forte, consegue gerar mais emprego, o que contribui para que as populações não saiam do interior do país. O contrário faz com que as pessoas abandonem o interior porque não têm emprego”.

A nível institucional, o proprietário-gestor do Montado 1 afirma que não tem sido dado nenhum apoio à actividade do Montado por parte do Estado, *“nada”*. Apela para que a actividade seja subsidiada pelo Estado ao nível dos vários afazeres do Montado, para aliviar os produtores. *“Parece que o Estado apoia quando vemos as notícias, mas na realidade não é isso que se passa”*. E *“em termos Municipais não é feito nada ou até se prejudica a actividade”*⁴.

A Aprendizagem Entre Gestores

Em termos da aprendizagem ganha na relação com os outros proprietários, o proprietário-gestor do Montado 1 considera que ganha muito pouco, porque tem pouco relacionamento com eles. *“Tudo isto que tenho estado a explicar, sei-o por conhecimento empírico, dos anos de trabalho que tenho”*. Contudo, acaba por admitir que de facto aprende no relacionamento com os outros, mas que essas relações não são baseadas numa relação de confiança e de

⁴ A respeito de o Município não fazer nada ou prejudicar a sua actividade, o proprietário-gestor do Montado 1 deu um exemplo que espelha as suas razões. No entanto, não faremos referência a este exemplo, pois dar-se-iam uma série informações que desvirtuariam o carácter anónimo acordado. Contudo, será utilizado para efeitos da investigação.

partilha. *“Ao falar com silvicultores, manageiros, cortadores [de cortiça], outros administradores, vou bebendo da informação que cada um deles tem”.*

Relativamente à investigação e desenvolvimento, afirma que não tem nenhuma actividade nesse sentido, mas considera que era importante começar a enveredar por esse caminho. No mesmo sentido afirma que *“neste país não se chega lá, porque somos um país sem futuro e sem esperança, custa-me dizê-lo”.*

Quanto a cooperar com a ciência e ensino superior, declara que essa seria uma boa via para tentar resolver o problema da cobrilha.

8.1.2. Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 2

Base Familiar ou Não da Actividade

O Montado 2 é uma propriedade não-familiar. Quem gere é o proprietário e não há pessoas da família a trabalhar no Montado.

Os Tiradores de Cortiça e a sua Contratação

Segundo este proprietário-gestor, existem pequenas firmas organizadas que se dedicam apenas ao descortiçamento. Os ranchos (normalmente de 20 a 30 pessoas) que existem nas localidades circundantes são contactados por estas pequenas firmas, para trabalharem a recibos verdes nos vários Montados de Sobro. Cobram ao proprietário-gestor um preço por arroba e pagam aos tiradores de cortiça ao dia.

Cada rancho tem um ‘chefe de rancho’, que normalmente tem entre 60 a 70 anos, que gere e monitoriza o trabalho de descortiçamento no Montado 2. *“Há vários ranchos nas populações, são amigos entre si e muitas vezes dos donos das terras”* e *“ensinam [o descortiçamento] uns aos outros”*. O proprietário-gestor afirma que há uma confiança entre os donos das firmas, que prestam o serviço de descortiçamento, e os ranchos que contactam. Os donos destas pequenas firmas de descortiçamento tanto são pessoas novas como mais velhas (60 a 70 anos).

Ultimamente, dado o valor que é pago (4 a 5 euros/arroba) têm vindo a aparecer mais indivíduos para o descortiçamento, que se dá durante 2 ou 3 meses. Cada pessoa é capaz de tirar num bom dia 15/20 arrobas, o que perfaz entre 75 a 100 euros/dia.

O proprietário-gestor do Montado 2 afirma que o descortiçamento *“é um trabalho arriscado, que os mais velhos têm dificuldade de exercer, por terem de andar nas escadas com os machados. A partir dos 60 já deixam de fazer esse trabalho”*. Mas, dado o valor pago pelo trabalho, tem visto mais jovens entre 20 e 25 anos no descortiçamento.

Entre o proprietário-gestor e os cortadores de cortiça afirma que há uma confiança partilhada. *“Conheço muitos”. “É uma relação sempre boa. Neste tipo de trabalhos no Alentejo, a relação entre trabalhador e chamemos-lhe ‘patrão’ não é como na cidade, como por exemplo na construção civil, porque há uma relação com base na terra, no tipo de trabalho. A confiança existe já por razões hereditárias”. “Toda a cidadezinha tem por ali ranchos, uns têm 20 outros 30, mas se forem poucos para o que é preciso fazer, vão-se buscar ranchos a outro lado”*.

As negociações entre as firmas prestadoras do serviço de descortiçamento e o proprietário-gestor têm por base um acordo verbal, tal como as negociações com os tiradores e firmas prestadoras do serviço de descortiçamento: *“É na base dessa confiança [do acordo verbal]”*. Nunca teve problemas na contratação de tiradores. Mas sabe de outros gestores que já os tiveram, por sobrecarregarem os tiradores com demasiado trabalho. Segundo o entrevistado, os tiradores vão de uma propriedade para outra e têm de fazer o trabalho o mais rapidamente possível em todos os Montados de Sobro para onde são requisitados, porque o tempo de tiragem da cortiça é de 2/3 meses. Se não for tirada entre Maio e Julho, corre-se o risco da cortiça ‘fechar’ (juntar-se de novo ao tronco, acabando por não se conseguir arrancar). A cortiça precisa de aquecer para não ficar agarrada à árvore. No actual ano, o descortiçamento vai ser mais complicado, na medida em que o calor tem tardado em chegar. Por esta razão, é provável que o tempo disponível para o descortiçamento durante 2011 seja menor, portanto a procura de tiradores vai ficar concentrada num menor espaço de tempo. *“Já houve anos em que mais de 20, 30% da cortiça ficou por tirar”*.

Segundo o proprietário-gestor, há falta de tiradores de cortiça, chegando por vezes a ser ultrapassado em 2 meses o tempo de tiragem. *“Quando o tempo está húmido [a cortiça] não sai. Se ela fica na árvore até finais de Agosto agarra-se de novo ao tronco, devido à humidade que começa a cair durante a noite; já não a tira e se tentar tirar estraga a árvore”*. No que respeita à representação do tirador de cortiça e à carta de profissão, o entrevistado afirma que *“não há e é pena. Devia ser feita para dar mais confiança ao circuito, estamos a falar de trabalho especializado. (...) Não têm carta profissional mas deviam ter, de cortador de primeira, de segunda e de terceira, ia-se subindo pelas três categorias à medida que se tinha mais experiência”*.

A Actividade do Montado

O Montado 2 tem de 4 a 6 pessoas efectivas e o resto dos trabalhadores são sazonais. A nível administrativo *“tem um contabilista, um escriturário e uma pessoa que faz os contactos sobre o que é preciso fazer na propriedade”*.

Segundo o proprietário-gestor, quem gere deve estar o mais presente possível para conseguir gerir bem. *“Tem de ter muita presença física, não só por causa da cortiça, mas também por outras actividades auxiliares [à cortiça]: tratamento dos animais, porque nenhuma propriedade tem só e exclusivamente cortiça. Podem ter várias espécies de gado que complementam a produção de cortiça com o rendimento [que geram]”*. Há grandes propriedades familiares que conseguem ter uma actividade de cortiça autónoma das restantes actividades da propriedade, devido à quantidade produzida, pois são *“capazes de produzir cerca de 100.000 arrobas todos os anos”*. Mas quanto maior, mais elevado o custo de mão-de-obra para fazer a esgalha, o descortiçamento e a adubação da terra.

O proprietário-gestor do Montado 2 considera que dantes a gestão de um Montado de Sobreiro era uma actividade mais sazonal do que hoje, porque não era preciso fazer tanta adubação. Actualmente planta e aduba regularmente *“com tremocilha (muito boa por causa do azoto) e/ou aveia. Mas sempre foi preciso fazer a limpeza do Montado, de silvas, por exemplo”*.

No que concerne à actividade do Montado num âmbito geral, o proprietário-gestor do Montado 2 advoga que esta é sempre feita pelo homem e que não há manutenção natural, mas sim uma regeneração que tem de ser gerida através da limpeza do Montado de Sobreiro.

“Há quem diga (ainda não está provado) que se o sobreiro não for mexido nos 9 anos de cortiça e não tiver pragas por perto, dará uma cortiça muito melhor. [Porém,] se o sobreiro ou as terras forem constantemente mexidas, se for feita demasiada esgalha, a cortiça não é tão boa. É deixar o sobreiro estar sossegado, não o perturbar. Mas chegou-se agora à conclusão que se não for feita a esgalha ao longo de 18 ou 20 anos, dadas as condições climáticas de falta de água de hoje, a árvore fica mais fraca, as ramas começam a secar, e a cortiça não fica tão boa.

Em termos de problemas naturais na actividade do Montado 2, verifica-se que *“a cobrilha é um mal. Ainda não encontraram um remédio certo para a tirar. Uns já experimentaram umas injecções, mas tiveram pouco êxito”*. *“A cobrilha é um bicho preto, tipo prego, que entra na cortiça e [a] vai desfazendo, tira a seiva e seca a árvore (...). Uma em cada 10 árvores deve ter cobrilha”*.

Segundo o proprietário-gestor entrevistado, já foram tentados fármacos injectáveis no entrecasco para matar a cobrilha no sobreiro, mas o próprio não as aplica, na medida em que não tem visto grandes resultados em outros Montados. *“Eu nas injeções não acredito. Quando vejo que a cobrilha está a atacar o sobreiro ponho cal junto do tronco. E resulta. E há mais proprietários que fazem isso. É preciso estar atento aos pormenores e deixar o sobreiro estar sossegado, não lhe fazer mal. Por exemplo, [as competições de] ralis que fazem pelo meio dos sobreirais, nota-se que o sobreiro não gosta nada daquilo. Até faz mal à própria fauna e flora dos Montados”*.

No que respeita aos problemas a nível de gestão, considera que *“é preciso ter cuidados quando se tem um Montado: tem de ser renovado, não pode meter animais, excepto o porco preto que não faz mal: o bovino faz, a cabra é terrível, a ovelha não faz muito mal”*.

“A bolota ao fim de 2 anos dá um sobreiro novo, que pode ser colocado onde outro sobreiro secou. Mas é preciso fazer umas gaiolas, como faziam os antigos, para os proteger dos animais e deixá-lo ‘agarrar’” (...). “Este é o modo mais eficaz, mas é também o que dá mais trabalho e despesa, por isso é que as pessoas não fazem muito. Preferem ter as vacas, ovelhas, porque é outra fonte de receita, mas ao fim de 10, 15 anos têm menos sobreiros. Ao guardar os sobreirinhos, ao fim de 40 anos é que começa a ter algum rendimento, por isso é que muita gente não liga, porque por essa altura já cá não estão, há muito esta mentalidade. Eu gosto muito das árvores e tenho muita pena que se pense assim”.

No que respeita às consequências das vacadas no seu Montado de Sobro, o proprietário-gestor começa por afirmar que o Ministério da Agricultura, Desenvolvimento e Pescas regulamentou como máximo de gado bovino por hectare uma cabeça, valor que considera excessivo e consequentemente prejudicial à actividade do Montado. No Montado 2 existem *“0,3 vacas por hectare”*, o que segundo o entrevistado é uma quantidade de gado que contribui para a rentabilidade do Montado, na medida em que as vacas acabam por comer algum do mato em torno dos sobreiros. Todavia, *“o gado acaba sempre por fazer sobrecarga, mas é rentável. Reduz-se nos custos de mão-de-obra com limpeza de mato, além do rendimento da própria carne” (...). “0,3 vacas por hectare é uma boa medida, se meter 1 vaca por hectare é prejudicial”*.

Quanto ao problema das chuvas curtas e intensas e da seca, afirma que a única medida a tomar para atenuar os efeitos prejudiciais é a adubação do solo.

A Confiança

Entre o proprietário-gestor do Montado 2 e os montados circundantes há, por vezes, a partilha e discussão dos problemas na actividade dos Montados, nomeadamente do problema da seca de sobreiros, o que ajuda à gestão de todos. Todavia, afirma que aqueles proprietários que vivem fora da região e/ou que não acompanham de perto a gestão têm mais dificuldades, por terem algum desconhecimento acerca da actividade necessária à boa manutenção de um Montado de Sobro. Afirma que há confiança entre os gestores dos Montados e entre os proprietários dos montados da região. *“Confiam uns nos outros. O problema dos fogos [é disso exemplo]. Você raramente ouve [dizer] que há fogos nas zonas de sobreiral, porque os proprietários protegem-se uns aos outros através da limpeza dos Montados. Até é obrigatório por lei, mas alguns não fazem. É mal fiscalizado. Outra coisa que faço para evitar os fogos, a par da limpeza, é usar tractores, desviados dos sobreiros, que viram a terra em profundidade, para depois semear uns trevos, umas searas, que ali ficam por 3 ou 4 anos. Quem não fizer estas coisas deixa o mato crescer, (...) mas não há razão nenhuma para deixarem isto acontecer”*.

Quanto à confiança a nível nacional entre os gestores, proprietários-gestores e/ou proprietários de Montados de Sobro não sabe responder.

Questionado sobre se pode confiar na maioria das pessoas dos outros Montados na execução das suas funções ou se acha que, pelo contrário, todo o cuidado é pouco, o proprietário-gestor do Montado 2 considera que hoje já se consegue confiar mais do que dantes. Mas afirma que há uma situação de monopólio na cortiça que dificulta a partilha de confiança. Há todo o interesse, de quem detém esse monopólio, em ajudar a haver mais confiança e olhar sector corticeiro a longo prazo.

A Cooperação Entre Montados

No que respeita à cooperação entre Montados de Sobro para a cura da cobrilha, o proprietário-gestor do Montado 2 considera que todas as propriedades da região se deviam juntar e tentar arranjar uma solução. *“Era uma coisa muito importante para o país, e o Estado devia apoiar até porque a cobrilha hoje é responsável pela falta de qualidade e de produção de milhões de toneladas de cortiça por ano”*. Afirma ainda que através da partilha de custos para a investigação sobre a cobrilha poderia fomentar-se a cooperação. Mas na realidade verifica que

há uma inércia em muitos proprietários e gestores, quer para combater a cobrilha quer para cooperarem entre si.

O proprietário-gestor do Montado 2 já cooperou no sentido de resolver problemas em conjunto com outros gestores. Especificamente, tentaram que os subsídios fossem dados com maior controlo sobre a sua aplicação e também mais virados para seguinte questão, a qual colocaram directamente ao Ministro da Agricultura, em 2005, 2006: *“é preferível arranjar um subsídio para fazer as tais gaiolas⁵, porque assim ter-se-ão sobreiros com defesas próprias (porque foi ali que ele nasceu), do que se estar a subsidiar sobreirais novos. A longo prazo era muito mais rentável! Mas não houve vontade política nesse sentido. A questão de dar protecção ao sobreiro está a zero. O apoio financeiro à plantação de novos sobreirais é dado com base nos fundos e directrizes europeias, de resto nada mais foi feito”*.

Não verifica que exista cooperação entre os Montados, considerando que é preciso diálogo e aprendizagem, *“para [os proprietários] ganharem também mais confiança com um, mais tarde com outro. Tem de ser assim”*.

A Cooperação com Instituições e Apoios Institucionais

No que respeita aos apoios institucionais, o proprietário-gestor do Montado 2 considera que o apoio dado tem sido mal aplicado, afirmando o seguinte: *“Deram-se milhões ou centenas de milhar para plantar sobreiros. Uns plantaram e estão a tratá-los bem, mas outros (...) ficaram com o dinheiro e nunca mais quiseram saber daquilo. Se [os subsídios] fossem aplicados no tratar destes problemas que temos vindo a falar [cobrilha, a seca, as chuvas curtas e intensas, número de vacas por hectare] era dinheiro muito mais bem aplicado. Não quer dizer que não se fizesse a plantação, mas se calhar não era preciso darem tanto dinheiro como deram aos proprietários”*. A este respeito, o entrevistado afirma que nunca recebeu este subsídio para plantação de sobreiros.

Relativamente a apoios Municipais afirma não existirem quaisquer apoios.

O entrevistado propõe que o Ministério da Agricultura, Desenvolvimento e Pescas, ou o Ministério do Ambiente, criasse uma secção de duas ou 3 pessoas experientes e com conhecimentos na actividade, encarregues de procurar soluções para resolver os problemas relacionados exclusivamente com o sobreiro, que segundo o mesmo, são problemas que levam algum tempo a ser tratados, podendo a sensibilidade dessas pessoas contribuir para

⁵ Mencionadas n’A Actividade do Montado.

uma maior celeridade e eficácia na resolução das dificuldades que se prendem com a actividade no Montado de Sobro. Para este proprietário-gestor *“resolver os problemas dos Montados e do sobreiro, significa dar um grande contributo para o desenvolvimento do país”*.

A nível da importância económica, ecológica e social dos Montados, o proprietário-gestor afirma que qualquer destas *“tem um cutelo em cima, que é o monopólio”*. O monopólio, sobretudo do comércio da cortiça para transformação industrial, origina uma manipulação de preços no mercado de venda. O rendimento retirado das vendas não permite a muitos produtores subsistir e manter a actividade. Alguns vão desistindo por esta razão, por sentirem demasiada injustiça no negócio. O preço que muitas vezes é pago não chega para pagar o descortiçamento e as restantes actividades necessárias à manutenção do Montado de Sobro e, portanto, da cortiça. Além disto afirma que *“cada vez que surge alguém com uma fábrica [de transformação de] cortiça é facilmente derrubado pelo [monopolismo]”*. *“O [monopólio] tem fábricas e Montados em Portugal, Espanha, Marrocos, França (...). No dia em que [o monopólio] diz em Portugal ou em Marrocos: não pago cortiça a mais de 10 euros, você tem de aceitar, porque ele controla praticamente todo o mercado. Há um monopólio a nível mundial”*. Para compensar minimamente este custo, o produtor vende ao preço que for possível vender. Dado o monopolismo presente, o preço é controlado em benefício de quem compra prejudicando quem tem de tirar a cortiça. O custo do descortiçamento procura ser minimamente compensado vendendo ao preço decidido, quase de forma unilateral por quem compra. É no seguimento desta exposição do contexto de mercado, que o proprietário-gestor do Montado 2 considera que há falta de cooperação (*“ajudarem-se mutuamente”*) na cadeia de valor da cortiça entre quem se dedica à mesma actividade.

Apesar de considerar que existe uma depreciação da importância ecológica, económica e social do Montado devido à alegada existência de monopólio, o entrevistado afirma que a produção de cortiça tem um forte peso na geração e manutenção de postos de trabalho em Portugal, e que esta importância social tem sido impulsionada recentemente por um aumento da procura de cortiça em Portugal e na Rússia, que voltou a apostar na cortiça como já havia feito em meados do séc. XX.

Quanto à importância ecológica, tem a opinião de que *“alguns ambientalistas protegem a cortiça sem saber porquê. Pensam que a cortiça só serve para o sobreiro estar verde, mas não é só isso”*. Há uma importância ecológica, mas considera que a principal é a económica. Afirma ainda que a indústria do papel prejudica as actividades agrícola e florestal, na medida em que cansa as terras, desgasta os solos, ao contrário da indústria da cortiça que a seu

entender só ajuda. Considera também que há más práticas em algumas propriedades que não abonam a favor da importância ecológica do Montado de Sobro, dando o seguinte exemplo: *“plantam árvores que não são daqui. Antigamente plantavam sobreiros ou oliveiras, agora fazem caminhos com choupos pela propriedade (...) porque é moda. Mas aquela árvore vai tirar a água toda e os nutrientes”*.

A Aprendizagem entre Gestores

Indo agora à aprendizagem, o proprietário-gestor considera que aprende sempre com os outros gestores de Montados e que há uma partilha de aprendizagem, que emerge a partir do facto de os gestores que fazem esta partilha gostarem daquilo que fazem.

Quanto à investigação e desenvolvimento afirma que nunca houve muita, mas que a cobrilha tem vindo a ser estudada. No concerne à cooperação entre o seu Montado e a ciência e ensino superior, considera que não apenas o seu Montado mas toda a produção de cortiça devia fomentar o estreitamento de relações com a Academia. *“Era uma das coisas melhores, agarrarem nesse sector, que é tão importante para o país e fazer muita investigação. Procurar saber mais sobre a cortiça e sobre o sobreiro a nível genético e sobre o ecossistema do Montado. Têm de ser estudadas formas de melhorar a cortiça. É preciso uma investigação exaustiva, mesmo que no final não valesse muito comercialmente valia para a protecção da árvore. Em termos ambientais, é preferível proteger um sobreiral de 500 ou 1000 hectares do que estar a plantar árvores [não autóctones]. Mas há muito pouca investigação infelizmente”*.

8.1.3. Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 3

Base Familiar ou Não da Actividade

O Montado 3 é o mais pequeno de todos os Montados de Sobro estudados. É uma empresa familiar, propriedade de pai, mãe e 2 filhos. Destes, apenas 1 é igualmente gestor, deslocando-se à propriedade apenas aos fins-de-semana, pois a sua principal actividade profissional é outra e fora da região do seu Montado de Sobro. Tem 2 trabalhadores efectivos no Montado e produz cortiça, pinha e algum gado, bovino e ovino.

Os Tiradores de Cortiça e a sua Contratação

O proprietário-gestor do Montado 3 não usa empresas prestadoras de serviços de descortiçamento como os Montados 1 e 2. Contacta directamente os tiradores de cortiça, contratando apenas aqueles que estão “*colectados através da Autoridade Florestal Nacional*”. Já ocorreu tiradores proporem-se voluntariamente ao descortiçamento no Montado 3, alguns dos quais não inscritos na Autoridade Florestal Nacional, pelo que lhes foi pedido que primeiro se colectassem e depois se apresentassem ao serviço, algo que alguns fizeram.

O proprietário-gestor do Montado 3 considera que tem vindo a ser cada vez mais difícil contratar pessoal com experiência e que há pouca renovação da mão-de-obra necessária ao descortiçamento, porque os mais novos não têm aderido muito a esta profissão. Contudo, o valor (em média) pago por um dia de serviço – entre 80 e 100 euros – tem atraído alguns jovens. Afirma ainda que o valor pago pelo descortiçamento a cada homem varia consoante características de terreno, não acrescentando qualquer outro factor determinante do custo da mão-de-obra.

Para o proprietário-gestor do Montado 3, a Autoridade Florestal Nacional efectua um controlo no Montado 3 para ver se o trabalho de descortiçamento está a ser bem feito.

Numa primeira fase da entrevista afirmou que a Autoridade Florestal Nacional representa a profissão de tirador de cortiça. Numa segunda fase, declarou não saber da existência de qualquer representação associativa dos tiradores de cortiça ou carta profissional.

O trabalho de tiragem da cortiça no Montado 3 ao nível do falquejamento não é efectuado, ao contrário dos restantes Montados objecto de estudo que foram analisados. Ao ser questionado sobre o falquejamento, não sabia que actividade de descortiçamento esta era, tal como não sabia se era mais difícil encontrar tiradores para o falquejamento.

Segundo o proprietário-gestor do Montado 3, o custo de mão-de-obra entre um tirador experiente e um tirador jovem inexperiente é igual, o que faz com que muitos gestores de Montados prefiram não contratar pessoas mais jovens, na medida em que o custo de mão-de-obra implicado não compensa.

Relativamente ao processo de recrutamento e contratação dos tiradores de cortiça, o proprietário-gestor do Montado 3 trata da contratação (por escrito) *a posteriori* do recrutamento feito por 1 dos 2 trabalhadores efectivos do Montado. Mas houve situações em que o recrutamento foi feito através de contactos da família. Apesar de ter afirmado anteriormente que tem vindo a ser cada vez mais difícil contratar pessoal com experiência e

que há pouca renovação da mão-de-obra necessária ao descortiçamento, considera que tem havido facilidade em encontrar pessoas nas localidades da região.

Para o descortiçamento, procura arranjar pessoas de confiança e experiência. Porém acrescenta que no presente ano, o director de uma associação local lhe pediu se era possível colocar no Montado 3 um tirador jovem a descortiar com alguém de experiência ao lado, algo que o proprietário-gestor quer fazer porque confia na pessoa que lhe pediu isso, o que lhe deu garantias.

Quando foi questionado sobre o que é estar colectado para poder ser contratado para o serviço de descortiçamento, afirmou que estar colectado é estar inscrito nas Finanças, e não sabe se é obrigatório estar inscrito na Autoridade Florestal Nacional, *“mas vou-me informar”*. Afirmo igualmente que é necessário estar inscrito na Autoridade Florestal Nacional para desempenhar as funções de poda do pinheiro manso e corte de árvores, existindo equipas de trabalho desta Autoridade em localidades próximas para levarem a cabo estas funções.

A Actividade do Montado

No que respeita à actividade do Montado 3, o entrevistado afirma que a produtividade e a rentabilidade têm diminuído, o que tem dificultado o investimento no Montado. Tem necessidade de fazer mais poda nos sobreiros, mas tem dificuldade em arranjar trabalhadores, na medida em que estes requerem vencimentos na ordem dos 60 euros. Alega que antigamente (20 anos atrás), o produto resultante da poda compensava o custo de mão-de-obra da mesma, talvez desse lucro, hoje não.

Há cerca de 2 a 3 anos optou por não tirar cortiça, *“porque o valor da cortiça desceu bastante e pensei que podia valorizar o montado e a cortiça mantendo-a na árvore mais 1 ano ou 2 para engrossar e aumentar o valor”*. A razão prendeu-se com o facto de as fábricas de tratamento/transformação da cortiça estarem cheias, porque houve menor procura, portanto não compravam a cortiça.

Dadas as dificuldades em conseguir rentabilidade e dada a reduzida dimensão do Montado 3, o proprietário-gestor não contrata pessoal, sazonalmente, para muitos dos trabalhos necessários num Montado.

Procura que a manutenção do Montado seja feita sem recurso a máquinas pesadas (p.e. alfaias) que trabalhem o solo em profundidade junto das árvores. Como já foi dito, tenta fazer a poda, mas não faz tanto quanto queria devido ao elevado custo de mão-de-obra. Esta função é desempenhada pelos 2 trabalhadores efectivos do Montado.

Questionado acerca do uso de pequenas gaiolas para protecção dos sobreiros nascidos, o proprietário-gestor do Montado 3 afirma que coloca “cercas” (não gaiolas) nos sobreiros novos para os proteger dos animais. Mas verificou que o mais rentável economicamente seria dividir o espaço entre zona com gado e zona para exploração florestal.

Considera que os problemas que tem são comuns aos Montados circundantes, tal como a “*morte de árvores, inclusivamente as de grande porte*”, alegando que “*não há apoios estatais para se combater esta doença*”, mas não sabe responder que doença será.

Quanto à possibilidade de o gado ser um problema, afirma que “*onde há árvores novas o gado não entra*”, tentando manter esta regra porque recebe um subsídio que delimita a carga animal no Montado até 1 vaca ou 1,5 vacas por hectare, segundo o entrevistado. Para combater a seca procura plantar “*plantas regeneradoras*”, como a tremocilha (no caso da aveia, não sabe se tem resultado). Não se referiu às chuvas curtas e intensas como um problema. Verificou-se que a explicação das consequências da seca, de chuvas curtas e intensas e das vacadas tinha por base a descrição do que faz para atenuar estes problemas e não uma explicação dos problemas em si.

A Confiança

O proprietário-gestor do Montado 3 afirma que partilha confiança com as propriedades que estão à sua volta, porque são de familiares seus. Conhece os outros apenas, “*quando nos encontramos falamos*”. Não há um relacionamento aprofundado ou uma confiança partilhada. “*Tento não me meter nos outros negócios, nas outras explorações. Já vi alguns trabalhos menos bem feitos, mas também não sou eu que vou chamar a atenção*”.

Considera que entre os proprietários “*há quem pense que o outro está com um intuito de oportunismo, de tirar algum dividendo para si*”.

Nunca teve situações de perda de confiança total, “*mas pensar em fazer conjuntamente um negócio, tenho pessoas na zona com quem não o faria*”.

Questionado quanto a poder confiar na maioria das pessoas dos outros Montados na execução das suas funções ou que, pelo contrário, todo o cuidado é pouco, afirma: “*Existem proprietários que não exploram os seus terrenos, por isso são mais influenciáveis... Se não estão lá existe mais hipótese para os oportunistas*”.

A Cooperação Entre Montados

No que respeita a iniciativas de cooperação entre Montados da região, o proprietário-gestor denota *“falta de união entre os proprietários, muitos não exploram as suas propriedades (alguns destes porque herdaram e não cuidam), outros apenas arrendam o terreno agrícola para retirar rendimentos. Na parte da exploração florestal, como não estão na própria localidade, não há muita união”*. A nível nacional desconhece a existência de iniciativas de cooperação entre Montados.

Considera que existe uma inércia perante os problemas na actividade dos Montados de Sobro: *“Existe bastante, não só na parte florestal como a outros níveis”* em Portugal. *“Desde de que comecei a acompanhar a exploração a 100%⁶, ouço sempre dizer que a agricultura é a arte de empobrecer alegremente. E noto ao longo destes anos que é uma das situações que se tem passado”*.

Quanto à importância económica, ecológica e social do Montado de Sobro, afirma que *“a importância que tem a nível ecológico e social é grande, porque é um património nosso”*. Especificamente sobre a importância social considera que *“há cada vez mais jovens a saírem do interior para ir para a cidade e não aprendem estes trabalhos [de descortiçamento, poda, entre outros que caracterizam a actividade do Montado de Sobro]”*.

Conhece uma máquina que faz um descortiçamento, mas que não é capaz de o fazer do princípio ao fim do sobreiro. Considera que é um trabalho que ainda tem de ser feito pelo homem, sendo este um factor que pesa na importância social do Montado de Sobro: *“é um trabalho organizado, de grupo e uma prática antiga”*.

A nível económico afirma que há uma importância que se tem vindo *“infelizmente”* a desvalorizar, porque geram-se cada vez menos rendimentos num Montado. *“Antigamente, o maior rendimento que uma exploração agro-florestal tinha era cortiça. Hoje não, é o oposto”*.

Relativamente à cobrilha, considera que este é um problema que prejudica a actividade dos Montados. Inquirido sobre a possibilidade de, em conjunto com gestores dos outros Montados, procurar uma solução para a cobrilha, afirma que não há abertura entre os gestores ou proprietários nesse sentido. Mas que da parte do Montado 3 seria uma possibilidade a discutir em termos de custos envolvidos.

⁶ Recorde-se que a actividade principal do proprietário-gestor entrevistado não é a exploração florestal do Montado de Sobro e que se desloca a este ao fim-de-semana.

A Cooperação com Instituições e Apoios Institucionais

Ao ser questionado sobre se tem conhecimento de alguma iniciativa de cooperação entre Montados, iniciada por gestores ou proporcionada por alguma instituição, afirma que não tem conhecimento de iniciativas promovidas por gestores, e que a nível institucional apenas tem conhecimento de apoios financeiros provenientes da UE (pensa que pelo programa RURIS) através da Rede Natura. Considerou estes demasiado burocráticos e que havia pouca disponibilidade para explicar o processo de apoio. Ainda segundo o entrevistado, os municípios ficam encarregados de pôr em prática alguns dos programas da Rede Natura. A Europa dá o apoio financeiro e os Municípios coordenam, verificando quais as necessidades dos produtores ou dos agricultores. Propõe que estas verbas comunitárias da UE fossem repartidas por vários proprietários, que receberiam uma verba para limparem uma linha de água que atravessasse várias propriedades. A nível municipal propõe a disponibilização de um camião-cisterna para rega das árvores novas ou para combater pequenos fogos que deflagrem nos Montados.

Todavia, declara que não teve acesso a estes apoios financeiros da Rede Natura, porque a sua propriedade *“não está inserida nesse programa”*. Porém, a sua empresa detém um terreno que está incluído no espaço abrangido por este programa. Nesse sentido, reuniu-se com proprietários vizinhos para tentarem em conjunto ter acesso aos apoios financeiros. Quando começaram a tratar de tentar garantir esses apoios no Município, disseram que já não haveria apoios/verbas devido aos problemas de liquidez com que Portugal se debate actualmente.

Questionado sobre os apoios dados pelo Estado à actividade da cortiça afirma de modo descrente: *“que eu tenha conhecimento: zero”*. E relativamente aos apoios dados pelo Município à actividade da cortiça afirma igualmente: *“Zero. Congressos, talvez”*.

A Aprendizagem entre Gestores

O proprietário-gestor do Montado 3 constata que entre os gestores dos vários Montados de Sobro da sua região *“não existe cooperação nesse sentido”*. Contudo, refere de novo a situação em que vai receber um jovem para ele aprender a tirar cortiça. *“Mas não vejo grandes interesses nos outros jovens. [E] o município não incentiva os jovens a ir aprender”*. Relativamente à possibilidade de participar em iniciativas de cooperação para investigação e desenvolvimento, o proprietário-gestor considera que existe essa possibilidade, *“agora ser eu*

a compartilhar não”. Nesse sentido, afirmou que se houver partilha de custos entre os Montados, se tornará mais fácil envolver-se em investigação e desenvolvimento.

Quanto a cooperações institucionalmente induzidas para a cura da cobrilha, afirmou que *“um organismo ou um Município que quisesse e pudesse fazer isso teria todo o interesse que fossem várias explorações a participar, porque os custos seriam menores”*.

Afirma estar totalmente disponível para cooperar com a ciência e ensino superior para a investigação de melhorias à prática da sua actividade: *“se houver interesse e iniciativas estamos abertos nesse sentido, mas só poderíamos participar com mão-de-obra da exploração, com máquinas da exploração. Outros custos ou materiais será difícil, depende dos montantes financeiros envolvidos. Ser a sociedade a única a financiar, isso não”*. No seguimento da mesma resposta, afirma que o número de árvores nos Montados tem baixado bastante anualmente, algo que constata através da contabilização anual que o Estado faz das árvores que existem e das que morrem (que para serem cortadas é preciso uma licença que autorize).

8.1.4. Entrevista ao Proprietário-gestor do Montado 4

Base Familiar ou Não da Actividade

O Montado 4 tem vindo a ser passado de pais para filhos há algumas gerações. É propriedade de pai e filho, que partilham igualmente as funções de gestão. O proprietário-gestor entrevistado foi o filho, mais activo nas actividades do Montado 4.

Têm pessoal efectivo, que trata das desmatações (limpeza de mato) e de todas as intervenções necessárias para prevenção de incêndios. As funções a nível administrativo são executadas pelos 2 proprietários-gestores.

Os Tiradores de Cortiça e a Sua Contratação

O descortiçamento é feito sazonalmente com *“mão-de-obra especializada”*. O proprietário-gestor não tem tido dificuldades em encontrar tiradores, mas procura sempre contratar os de melhor qualidade, algo que também tem sido fácil.

Relativamente ao recrutamento dos tiradores, afirma que são as pessoas com mais experiência no descortiçamento quem escolhe os restantes. *“Geralmente há um manageiro que contrata o rancho, [sendo] essa pessoa manageiro e empreiteiro”*. *“Tem sido fácil aos manageiros*

encontrar pessoas, mas é sempre necessário ter a preocupação de ter aprendizes e de termos paciência com eles. E têm aparecido aprendentes do ofício, porque é uma actividade muito bem remunerada”.

Questionado sobre que factores entram no custo da mão-de-obra, o entrevistado afirmou que contrata “o *manageiro* à arroba. Eu pago-lhe um ‘xis’ à arroba, mas ele paga ao pessoal ao dia. Portanto, se a tirada for boa, se a cortiça for boa e tiver peso, se sair bem, se o terreno tiver limpo e os tiradores forem bons, ele consegue uma boa média e tirar um bom rendimento”. [Pelo contrário], “se os tiradores forem maus e a tirada for má, ele pode não conseguir tirar o suficiente para cobrir as normas [estabelecidas entre *manageiro* e proprietário-gestor]. Este é um risco corrido pelo *empreiteiro*. No entanto, há sempre o perigo de estarem a tirar a cortiça à pressa e de haver pessoas que não são capazes, daí a importância da vigilância dos proprietários”.

Acerca da relação de confiança que tem com os *maneiros* e se regularmente procura contratar o mesmo *manageiro*, o proprietário-gestor do Montado 4 afirma que “tem de haver uma confiança entre mim e o *manageiro*. [Mas] por vezes, são recomendados por outras pessoas. Há *maneiros* que aparecem, que desaparecem, geralmente procuro sempre encontrar referências”. O *manageiro* tem uma empresa que contrata as pessoas ou ranchos de pessoas que conhece. Não são necessariamente da região do Montado de Sobro, mas sim da do *manageiro*. Temos de ter portanto em conta que pode ocorrer a situação de o *manageiro* não ser das localidades imediatamente mais próximas. “Eu nem sempre arranjo *maneiros* que me agradem na minha zona”.

Ao ser perguntado se o *manageiro* pode ser chamado chefe de rancho, o proprietário-gestor afirma que “hoje em dia o *manageiro* é o chefe de rancho e o empresário também. Os *maneiros* que antigamente eram contratados são hoje mais empresários, que contratam os ranchos”. O número de pessoas a contratar é decidido entre o *manageiro* e o proprietário-gestor. “Conforme o número de árvores e de arrobas que temos para extrair, daí o tamanho do rancho ou mais que um rancho. Conforme o número de arrobas assim o número de tiradores”. Tenta sempre contratar o número de pessoas para tirar toda a cortiça no tempo de descortiçamento. Tem sido fácil encontrar pessoas suficientes, por vezes precisa de 2 ranchos. O contrato entre o *manageiro* e o proprietário-gestor pode ser verbal ou escrito: “é igual. [Mas] depende da palavra de cada um”.

Quanto à representação associativa e carta profissional de tirador de cortiça, o entrevistado crê que não há representações associativas ou carta profissional de tirador. “Antigamente havia uma carteira profissional de tiradores de cortiça. Penso que na altura do 25 de Abril

acabaram com essas coisas todas. Não encontra explicação para tal. “Portanto temos de nos basear na nossa experiência para ver se um indivíduo é bom ou mau”, afirmando igualmente que o proprietário-gestor tem então de saber fazer o descortiçamento, para saber se o trabalho está de facto a ser bem feito, “é fundamental”.

O único problema de relevância que já encontrou na contratação dos tiradores é “a dimensão do rancho não ser suficientemente grande para a extracção, o que é crítico. Já aconteceu eu dizer ao manageiro que seriam precisos 18 homens e ele dizer que tem 12 que são muito bons, para tentar fazer um maior número de meses. Se chega a determinada altura em que eu vejo que eles não dão conta de tudo, rapidamente recorro à minha rede de relações, geralmente primos, tios e familiares, vejo se as tiradas deles estão próximas de acabar, para reforçar o meu número de tiradores”.

A Actividade do Montado

Relativamente à actividade do Montado, o proprietário-gestor, por iniciativa própria e não por qualquer questão colocou em discussão a compreensão do que é realmente a rentabilidade de um Montado e que existem diferenças entre um proprietário profissional e um não-profissional. Quanto ao primeiro ponto, descreve que actualmente *“o rendimento anual por hectare, já não dará valores tão apelativos como as pessoas esperam. O que acontece é que o rendimento é todo concentrado em 9 anos, de 9 em 9 anos”*. O rendimento por hectare deve ser repartido em 9 anos, rendimentos que não são tão altos quanto as pessoas pensam. Relativamente ao segundo ponto, considera importante destringir entre profissionais a tempo inteiro e não-profissionais de exploração florestal de Montados de Sobro: *“Há aqueles proprietários que são profissionais, que tiram cortiça com regularidade, e aqueles que considero não-profissionais, que só extraem de 9 em 9 anos, não acompanhando o mercado de forma regular. Não fazem uma tiragem regular”*. Não se aproximam tão rápido das soluções a eventuais problemas como quem tem como actividade principal a exploração florestal do Montado de Sobro.

Relativamente a esta distinção feita pelo proprietário-gestor, colocou-se a questão acerca da possibilidade de aqueles que não têm uma actividade profissional e que vão apenas de vez a vez ao Montado estarem mais expostas a oportunismos do manageiro, ao que respondeu: *“Só falo da minha realidade, da dos outros não sei”*.

Falando especificamente sobre a actividade do Montado na sua relação entre o trabalho humano e o da natureza, o entrevistado do Montado 4 considera que há uma regeneração tanto

artificial como natural. A regeneração artificial é feita com plantações de sobreiros, adubos naturais e limpeza do mato, que também serve para criar matéria orgânica. Acrescenta ainda que o Montado é um ecossistema que tem de ser ajudado e trabalhado.

Relativamente a considerar, ou não, as vacadas um problema, o proprietário-gestor explica que *“cada proprietário lhe vai dar a sua opinião. A meu ver, gado em excesso no Montado é prejudicial. No entanto, ter gado no Montado permite uma presença humana, o tratador das vacas, o que é importante no caso de fogos, de nos apercebermos de mortalidades em parcelas do Montado que visitamos menos. E o próprio gado vai fazendo um combate ao mato. Agora, a presença humana é de extrema importância”*.

Considera que *“uma vaca por hectare é imenso, eu tenho 0,1 vacas por hectare (1 vaca por cada 10 hectares). Nalguns sítios do Montado não tenho [gado]”*.

Questionado sobre a existência de uma norma restrigente ao número de cabeças por hectare, crê que é 1 ou 2 vacas por hectare. Mas considera que esta norma permite um número excessivo de cabeças de gado ao contexto da exploração florestal, advogando que devia haver um limite mais baixo. *“O gado no Montado de Sobreiro provoca um subaproveitamento da floresta, porque o gado tem de estar em pastagens. O gado que é metido numa floresta não pode ser o mesmo que o de uma pastagem, tem de ser mais rústico: porco preto, determinadas raças autóctones, como as mertolengas, as mirandesas, as alentejanas [gado bovino] o que também tem haver ver com o pisoteio”*. *“O pisoteio é o peso que o animal faz sobre o casco. No caso das ovelhas é mais grave, porque tem um casco pequeno: um peso muito grande sobre um ponto muito pequeno, o que calca a terra. Isto pode causar impermeabilizações [do solo]. Mas não é só o pisoteio [que provoca um subaproveitamento da floresta] (...). Por norma, o gado não vai comer os sobreiros pequenos, a não ser que não tenha mais nada. Por exemplo, as vacas coçam-se nos sobreiros pequenos, partem-nos.*

No sentido da entrevista, foi perguntado se as gaiolas para protegerem os sobreiros pequenos são uma opção tomada no Montado 4, afirmando o proprietário-gestor que *“é uma opção, embora seja cara. Se houver uma boa regeneração, não o precisa de fazer. O mais seguro é não ter gado nessas zonas (...) [e] deixar a natureza trabalhar”*.

Acerca da poda de sobreiros, o proprietário-gestor esclareceu que efectua 2 tipos de poda: a de formação e a de manutenção. *“Uma árvore é jovem até aos 25 anos, quando dá cortiça pela primeira vez. Até lá chegar (aos 25 anos) devem ser feitas podas de formação: encaminhar a árvore para que o tronco fique o mais direito possível, para depois haver matéria para a indústria com a maior qualidade possível; ter uma prancha que a indústria*

consiga trabalhar em condições”. “Depois existem as podas de manutenção, que em determinadas situações deverão ser feitas. Em árvores adultas, tirar os ramos por cima”.

Questionado sobre quais as consequências da seca sobre um Montado, o entrevistado confirma que *“tem havido alterações climáticas que têm levado a longos períodos de seca. Há locais onde as árvores não estão adaptadas para tolerar secas tão longas: em terrenos mais degradados, em terrenos menos profundos. Aí, as árvores secam e morrem. Pouco há que se possa fazer. Talvez tentando plantar indivíduos mais resistentes; por vezes as árvores secam em zonas alagadas, talvez por terem raízes menos profundas, talvez melhorar o escoamento das águas nessas zonas, para ajudar as árvores a aprofundarem as suas raízes, para se conseguirem adaptar a períodos maiores de seca”.* *“Temos de nos preocupar em fazer plantações em zonas de seca, mas ninguém há-de ter uma receita, senão essa pessoa estaria riquíssima. Mas todos os proprietários [de Montados de Sobro] seguramente estão preocupados, em alerta e tentam fazer algo. Agora, ainda é cedo para se saber [o resultado do combate à seca]”.*

Quanto às chuvas curtas e intensas, o entrevistado preocupa-se em ter o solo revestido para evitar mais erosão dos solos, com mais árvores e matéria orgânica.

A Confiança

O entrevistado do Montado 4 afirma que há partilha de problemas entre proprietários-gestores dos Montados circundantes, *“com familiares [que têm Montados de Sobro em torno do seu] com mais experiência, sem dúvida”* e vice-versa. Entre não aparentados não há relações tão próximas: *“o grau de confiança que tenho com um tio não posso ter com um amigo”.* Porém, afirma que *“há um ou outro caso”* de partilha de confiança entre si e não-aparentados. *“Obviamente, que confio muito mais nas pessoas que me são mais próximas. Um vizinho é sempre uma pessoa que está mais distante. Se tiver que escolher entre pedir conselhos a um tio ou vizinho peço a um tio”.*

Considera que entre os Montados da região não há uma confiança partilhada. *“Não há uma relação de confiança a 100% entre todos”.*

Questionado sobre situações e/ou comportamentos que tenham fomentado a confiança entre não-aparentados afirma que *“sim, por vezes há alturas em que recebemos conselhos bons, trocas de ideias numa conversa que venha ‘à baila’ e obviamente que isso estimula confianças”.* Relativamente a situações e/ou comportamentos que tenham prejudicado a confiança entre não-aparentados, atesta que também já aconteceu.

Sobre o facto de poder confiar na maioria das pessoas dos outros Montados na execução das suas funções ou, pelo contrário, todo o cuidado que tenha é pouco, o proprietário-gestor do Montado 4 responde: *“Acho que todo o cuidado é pouco, mas também acho que os portugueses são desconfiados por natureza”*.

A Cooperação Entre Montados

Apesar de o proprietário-gestor do Montado 4 ter já afirmado que entre os Montados da região não há uma confiança partilhada, verifica que estes conseguem cooperar entre si, mas que esta é uma cooperação inter-familiar: *“Acho que a cooperação é mais inter-familiar”*. A nível nacional constata que não há cooperação entre Montados de Sobro. Questionado sobre o facto de não haver mais cooperação entre Montados não-aparentados considera que a maioria das pessoas confia mais na família do que em não-aparentados.

Relativamente à questão da gravidade do problema da cobrilha, formas de a combater e da possibilidade de cooperação entre Montados para o combate a esta, o proprietário-gestor considera a cobrilha grave em determinados Montados, havendo zonas com maior incidência, no sentido de estar geralmente localizada. Especificamente, sobre o Montado 4, confirma que tem zonas onde há mais cobrilha.

Para resolver o problema da cobrilha usa *“técnicas culturais. Geralmente é a melhor maneira de combater a cobrilha. Há técnicas culturais que permitem interromper o ciclo reprodutivo da cobrilha, como a plantação de tremocilhas, porque [esta] elimina determinadas espécies de plantas que a cobrilha precisa para se reproduzir. Há formas de a combater, mas são lentas”*. Se a cobrilha já estiver no sobreiro, *“temos de usar as técnicas culturais e [fazer] extracções [de cortiça]. Podemos demorar seguramente 2, 3 extracções a melhorar, porque a cobrilha vai até ao entrecasco e mesmo que este ano eu a combata, a cortiça da próxima extracção já vai estar marcada. Portanto é um processo muito demorado”*. Questionado sobre se outros gestores usam a mesma técnica, afirma não saber se os proprietários-gestores ou gestores dos outros Montados têm a mesma percepção de como combater a cobrilha através das técnicas culturais.

Relativamente à inércia perante a resolução de problemas na actividade, considera que há conformismos, havendo *“pessoas que não fazem nada, só tiram a cortiça e pronto”*.

Nunca tentou resolver problemas comuns em conjunto com outros Montados, acrescentando que adoptou *“soluções que vizinhos adoptaram”*, que lhe disseram: *“olhe que eu fiz assim e correu-me bem. Então sigo o exemplo”*. *“Por exemplo, eu e um familiar meu temos um*

problema idêntico, ele adopta uma solução, eu adopto a minha. Vejo que a solução dele resulta melhor que a minha, discuto o problema com ele e adopto as soluções que ele que também adoptou”.

A Cooperação com Instituições e Apoios Institucionais

Aquando do início da ronda de perguntas acerca da cooperação com instituições e apoios institucionais existentes, o proprietário-gestor do Montado 4 começou por afirmar “*há pouca investigação, que parou em Portugal desde o professor [Joaquim] Vieira da Natividade. E nada mais se fez para estudar. Os estudos que existem são às custas de cada um. Não verifica que haja a partilha de custos entre Montados para a investigação: “Há quem faça investigações a nível particular. É claro que essa pessoa vai guardar os resultados [para si].* Especificamente sobre a cooperação entre Montados induzida institucionalmente, o entrevistado afirma conhecer “*cooperações (...) [em] associações de produtores florestais, que servem de elemento de ligação entre os produtores para alguns alertas de financiamentos, de programas de melhoria do Montado, sobre preços de cortiça, sobre análises da qualidade da cortiça. (...) Há o esforço por parte de algumas associações para manter os proprietários informados*”, o que proporciona uma aprendizagem de onde todos poderão retirar benefícios. Deu o exemplo específico da “*plantaforma da cortiça, que é uma tentativa de a produção se unir para fazer a comercialização da cortiça*”.

Aprendizagem entre Gestores

No que respeita à investigação e desenvolvimento no seu Montado afirma: “*Não tenho, preocupo-me em estudar os meus Montados, em fazer análise de cortiça, análises de solo, controlo das quantidades extraídas e por aí fora*”. Já acerca da investigação e desenvolvimento partilhada entre Montados sabe da existência de “*um plano para se fazer um estudo contra a cobrilha, mas esses estudos e essas investigações, possíveis soluções para acabar com a cobrilha, são caras. E o rendimento anual da cortiça não é o que as pessoas pensam. Houve anos em que a cortiça valeu muito pouco*”.

Questionado sobre a razão do baixo valor da cortiça em determinados anos, o entrevistado afirma que tal se deve “*a especulações a nível mundial, algumas dificuldades de financiamento por parte da indústria, que não nos permitiu dar o valor que eles desejavam a determinadas cortiças*”.

Questionado sobre vedantes alternativos à rolha, quanto à sua existência e eventual eficácia perante a rolha de cortiça e qual o peso destes sobre o mercado resultante da produção de cortiça, o proprietário-gestor do Montado 4 afirmou que os vedantes alternativos foram procurados, verificando-se posteriormente que não eram tão eficazes quanto a cortiça, dando seguidamente uma descrição detalhada dos 2 tipos de rolha mais produzidos: as rolhas técnicas e a rolha de cortiça. As rolhas técnicas, por sua vez, dividem-se em rolha de champanhe (rolha aglomerada) e rolha 1+1.

Rolha 1+1 (rolha aglomerada) – 2 discos de cortiça com aglomerado no meio. Usadas em vinho de consumo rápido, que vai estar pouco tempo dentro da garrafa. Permite trocas de oxigénio com o exterior e vedam bem.

Rolha de champanhe (rolha aglomerada) – O topo desta rolha é constituído por pedaços de cortiça juntos e é uma parte distinta da parte da rolha que entra na garrafa, que também é constituída por pedaços de cortiça que, por sua vez, tem um disco de cortiça na base.

Rolha de cortiça – São brocadas no centro da prancha entre a barriga e as costas. Usadas em vinhos de maior qualidade, com probabilidade de ficarem fechados durante mais tempo. Este tipo de rolhas é o melhor.

Importância Ecológica, Económica e Social do Montado de Sobre

“A principal importância do Montado [a nível ecológico] para qualquer pessoa é que produz oxigénio, produz sombra permitindo aos solos que se mantenham saudáveis”, menos expostos à seca. “São um fixador de Co2. Portanto, a função dos proprietários é manter as florestas saudáveis, limpas, de forma a que não haja incêndios, porque a nossa floresta mediterrânea é propensa a incêndios. Se as coisas fossem deixadas só nas mãos da Mãe Natureza parte do nosso território arderia todos os anos”.

Relativamente à importância económica e social, o proprietário-gestor advoga a não distinção entre as duas. *“Outra importância [do Montado de Sobre] é a económico-social, porque embora haja um benefício económico para os proprietários, há um benefício económico para as pessoas que lá trabalham (desmatações, a tirar cortiça, a encaminhar as árvores jovens, a fazer plantações). Isto permite uma fixação de sociedades nos meios envolventes dos Montados. Há pessoas que vivem das florestas – ora a tirar cortiça, a apanharem pinhas, a*

cortarem lenhas – há uma série de actividades sazonais que permitem ter famílias ocupadas e a viver da floresta. Isto evita as desertificações [demográficas] das aldeias mais próximas dos Montados e também tem uma função de prevenção de incêndio. Onde temos pessoas, é mais fácil evitar um incêndio: alguém que vê e que chama”.

A título da importância económico-social, o entrevistado deu um exemplo de cortes num apoio à actividade florestal e agrícola: “O [Ministro da Agricultura] cortou um subsídio que era o da electricidade verde, porque dizia que os agricultores enchiam piscinas com a electricidade destinada à agricultura. E de facto uma bomba que tire 30.000 litros de água gastou, numa hora, uma hora de electricidade. Mas se nós tivermos pessoas em piscinas, no meio da nossa floresta a passarem lá o Verão, ninguém vai estar deitado à beira da piscina a ver um incêndio. Vai chamar os bombeiros, além de que serve como reserva de água, porque os helicópteros não olham a meios. Portanto, uma forma de prevenir os incêndios era dar uma piscina a cada pessoa que quisesse passar o Verão lá no meio dos Montados. De certeza que iria ter aprovação total”. Este exemplo foi dado em jeito de sátira à não compreensão institucional da verdadeira realidade da exploração florestal e agrícola, nomeadamente por parte do Estado.

Questionado acerca do modo como procura valorizar a importância ecológica e económico-social do Montado 4, o proprietário-gestor demonstrou considerar que tal valorização tem de ser feita por ele, mas também pelo Estado e pela população portuguesa que não têm real percepção das dificuldades e da verdadeira importância dos Montados de Sobro. “*Há muito mais por trás do Montado que apenas o benefício económico. Se formos ver o benefício económico anual por hectare, qualquer pessoa no seu perfeito juízo desistia. Se formos ver plantações de sobreiros que foram feitas, é melhor alertar essas pessoas, que plantam isso hoje e fique descansado que daqui a 45 anos está a tirar cortiça como deve ser daí. Isto é o suficiente para afugentar qualquer investidor no seu perfeito juízo*”. De acordo com o entrevistado, o benefício económico-social do Montado está dependente do benefício ecológico que se pode retirar, além de que “*se for apreciado esse esforço que os proprietários fazem, creio que era mais simpático por parte da sociedade*”.

Dado o proprietário-gestor criticar a inacção do Estado em termos da valorização do Montado de Sobro, procurámos saber através do mesmo quais os apoios institucionais que existem: “*Os apoios que são dados estão sobretudo ligados à melhoria dos Montados. Não há apoio nenhum de recompensa pelos benefícios ambientais que um Montado saudável traz. Ou seja, eu não recebo por ter o Montado bem tratado*”.

“Os apoios vão e vêm. Há durante um tempo, depois não há. Dizem que há e depois acaba por não haver por falta de dinheiro, o que aconteceu recentemente, há uns anos atrás”.

“Há [apoios] para plantações e melhoria dos povoamentos (...)[:] para a poda, adubação, limpezas de mato. Para a extracção de cortiça não há. É capaz de haver para a indústria, isso seguramente há.”

Dado o facto de a Rede Natura procurar a criação de uma rede ecológica na UE através da preservação dos diferentes ecossistemas europeus, perguntámos sobre a importância desta para o Montado de Sobro, afirmando o entrevistado que *“a Rede Natura existe, mas não traz qualquer apoio. Pertenço à Rede Natura e só me traz é complicações”*.

Ao inquirirmos sobre se os apoios estatais à exploração florestal são apenas financeiros, o proprietário-gestor reafirmou a relevância de reconhecer os benefícios já explicitados do Montado: *“Não há nenhuma recompensa pelo benefício ambiental proporcionado pelo Montado. O facto de eu ter uma floresta bem tratada, estar a fixar Co2 e a libertar oxigénio não é reconhecido pela sociedade. O que as pessoas vêem são os apoios que a agricultura recebe, os benefícios que nós trazemos não [vêem], e era mais simpático ver essa parte. Eu penso que é mais importante esse apoio institucional [recompensa pelo benefício ambiental proporcionado] que outros apoios. É um benefício público que nós prestamos”*.

Questionado sobre a razão de todos os apoios do Estado e da UE falados nesta e noutras entrevistas serem financeiros, o proprietário-gestor do Montado 4 afirma que *“a maioria das actividades agro-florestais, pecuárias ou apenas agrícolas não são rentáveis. A nossa agricultura é extremamente cara. Nenhum consumidor poderia pagar o bife de vaca ao preço que ele na realidade custa. O dinheiro que um agricultor recebe é no fundo para ajudar um consumidor a ter um produto mais barato. Acho que é importante vermos a coisa nesta perspectiva”*.

No mesmo sentido, assevera que *“os subsídios que recebemos são maioritariamente europeus. A participação do Estado é mínima. Uma grande fatia das ajudas aos agricultores até são devolvidas à União Europeia, porque o nosso Estado não tem, por vezes, 15% ou 20% da componente nacional para pôr. Por exemplo, numa ajuda de 100%, 40% é o agricultor que paga e, dos 60% remanescentes, 40% são fornecidos pela União Europeia e 20% pelo Estado português. Muitas vezes, o dinheiro vai para trás, porque o Estado não tem os 20% para pôr. Os apoios não são aproveitados”*. Isto tanto na agricultura, como na cortiça. Parecendo ao entrevistador que os apoios institucionais existentes não eram afinal eficazes, foi perguntado se o apoio que é recebido no fim de contas é prejudicial, respondendo o proprietário-gestor que o apoio dado não é prejudicial, mas *“por vezes é mal dado, [sobretudo*

é] mal explicado às pessoas. Não gosto que a minha actividade seja considerada como ‘chupar’ recursos à sociedade, não é isso que eu faço. Eu considero que há esta percepção e entristece-me”. “Não é visto com bons olhos alguém ser agricultor ou lavrador”. “A actividade que exerço traz benefícios para a sociedade, para o país. Por exemplo, é importante um país ter reservas de alimentos, ter silos com cereais, gado, carne, para sermos o mais auto-suficientes possível. Já os egípcios tinham silos com cereais, porque é que nós havemos de ter (ao final de não sei quantos mil anos), essas estruturas desactivadas? Os silos estão vazios”.

9. Discussão dos Resultados

9.1. A Confiança e o Capital Social Verificados

Da análise aos dados recolhidos, constatamos uma predominância da estrutura familiar em 3 dos Montados estudados, sendo o Montado 2 a excepção que confirma esta regra. Verificamos igualmente que o proprietário-gestor do Montado 2 é o único a afirmar que confia nos gestores dos Montados da região e que há confiança entre os gestores e/ou proprietários da região.

O proprietário-gestor do Montado 4 já enveredou pela colaboração para resolver problemas que são comuns ou apenas seus, mas dá grande primazia neste aspecto às relações familiares em detrimento das relações com os Montados vizinhos, afirmando que confia muito mais nos familiares que têm Montados na região do que nos gestores e/ou proprietários não-aparentados. Concomitantemente, o proprietário-gestor do Montado 3 afirma que partilha confiança com os Montados que o circundam, porque são de familiares seus, não mantendo relações de confiança na sua actividade com quem não é da sua família, apesar já ter procurado colaborar com não-aparentados no sentido de procurar viabilizar apoios institucionais comuns. E a par do Montado 3, apenas o Montado 2 teve uma iniciativa espontânea de cooperar com não-aparentados, com o objectivo de resolver um problema que considerava comum à exploração nacional do Montado de Sobro.

Relativamente ao Montado 1 pode-se considerar que este tem a gestão mais individualista de todas as analisadas, na medida em que não procura estabelecer relações de confiança, afirmando inclusivamente que na região os vários proprietários exercem a sua actividade com distância relacional (“*cada um por si*”), mantendo pouco ou nenhum contacto entre si. Além

disso, nunca procurou unir-se com outros produtores para procurar soluções para os problemas com que se debate.

Neste sentido, verificamos que existem poucas iniciativas de cooperação espontânea nos 4 Montados estudados e falta de confiança partilhada entre os Montados da região. No mesmo sentido, é unânime entre todos os proprietários-gestores identificados que existe uma inércia perante os problemas decorrentes da actividade.

Estes resultados vão ao encontro do que a revisão de literatura advoga, que Portugal é uma sociedade Familiarista, com baixo nível de confiança entre não-aparentados. Ao fazermos a mesma questão que é colocada pelos ESS (2002 e 2008) e WVS (1990 e 1999), apuramos que apenas o proprietário gestor do Montado 2 admite que hoje em dia é possível confiar mais nos gestores ou proprietários da região alentejana em estudo. Os restantes entrevistados afirmam que todo o cuidado é pouco⁷.

Se analisarmos os dados recolhidos à luz das virtudes culturais individuais e sociais que pesam na existência do Capital Social (Figura 8) (Fukuyama, 1996), bem como dos três níveis de Fukuyama (1996) (Figura 9) que dão forma ao Capital Social, verificamos como os resultados corroboram as conclusões de Fukuyama (1996) acerca de Portugal.

Analisando cada proprietário-gestor ao nível das características que formam as suas virtudes sociais, que emergem em contexto social e contribuem para a formação do Capital Social, verificamos que entre o proprietário-gestor do Montado 1 e os restantes Montados da região não existe confiança recíproca e que o espírito de cooperação é baixo – *“Os portugueses são muito individualistas, nós somos nós os outros são os outros”*. *“Não há partilha de experiências”* – que a capacidade de inspirar confiança é baixa, na medida em que afirma que nunca houve situações em que a confiança fosse demonstrada por outra parte, muito devido à sua atitude de *“quem manda na minha casa sou eu e não quero conversas com mais ninguém”*. Todavia, temos de ressaltar que ao longo dos últimos 20 a 30 anos tem sido o mesmo manageiro a tratar do descortiçamento no Montado 1 e que o contrato firmado entre ambos é verbal, o que evidencia uma confiança recíproca entre proprietário-gestor e manageiro. O espírito de cooperação entre ambos poderá estar visível no facto de supervisionarem e gerirem o trabalho de descortiçamento em conjunto. Quanto ao sentido de dever e honestidade não se verificaram situações ou comportamentos demonstradores de um aprofundamento dos níveis de confiança entre este proprietário-gestor e os gestores de outros Montados. No entanto, a relação de confiança que patenteia com o manageiro pode ser um

⁷ Pergunta 31 do Guião Inicial Para as Entrevistas (Anexo 49).

indicador de que este proprietário-gestor é capaz de ter comportamentos geradores de confiança. Mas podemos também procurar o seu sentido de dever relacionando a sua descrição da importância social, ecológica e económica do Montado com o modo como põe em marcha, através da sua gestão, estas três valências, o que de facto permite concluir que existe sentido de dever.

Quanto ao proprietário-gestor do Montado 2, verificamos que este demonstra haver confiança recíproca entre ele e os gestores dos outros Montados da região, pois para além de afirmar que pode confiar na maioria deles, declara ainda existir uma confiança mútua entre os mesmos (*“Confiam uns nos outros”*). No que respeita à sua capacidade de inspirar confiança, dá-nos evidências de o conseguir, pois tem consciência de que é parte integrante do espaço de confiança e de relações que tem de existir entre os gestores dos Montados (exemplo que deu da prevenção dos fogos). Quanto ao sentido de dever e espírito de cooperação, tal está patente na sua iniciativa espontânea de, com outros gestores, terem alertado o Ministro da Agricultura para a necessidade de reformular os subsídios dados para a plantação de sobreirais novos, bem como no exemplo da prevenção de fogos já referido. Quanto à honestidade não há dados suficientes para deslindar tal indicador.

O proprietário-gestor do Montado 3 demonstra confiança recíproca apenas com gestores de Montados da região que sejam da sua família. Com gestores não-aparentados não há um relacionamento aprofundado nem uma confiança partilhada. No mesmo sentido, e apesar de nunca terem ocorrido situações de perda total de confiança, afirma: *“mas pensar em fazer conjuntamente um negócio, tenho pessoas na zona com quem não o faria”*. Em termos do seu espírito de cooperação e capacidade de inspirar confiança, podemos demonstrá-lo através do exemplo dado de um director de uma associação local lhe ter pedido para colocar no seu Montado um jovem tirador para aprender a descortiçar, supervisionado por alguém com experiência, algo que o gestor-proprietário do Montado 3 pretende fazer porque confia na pessoa que lhe pediu isso, o que lhe deu garantias. Este é igualmente um exemplo de confiança recíproca, é certo, mas não entre gestores de Montado de Sobro ou entre o proprietário-gestor em causa e um manageiro.

O espírito de cooperação do proprietário-gestor do Montado 3 também está patente no exemplo de, em conjunto com proprietários vizinhos, ter procurado que todos acessem aos apoios financeiros. No que respeita ao seu sentido de dever e honestidade, os dados recolhidos tornam difícil tal compreensão.

No que respeita ao proprietário-gestor do Montado 4, há demonstrações de confiança recíproca com gestores de Montado região que sejam da sua família e pouco com gestores ou

proprietários não-aparentados. No que respeita à sua relação com os managers, estas aparentam ser de confiança recíproca nuns casos e noutros não, na medida em que o contrato pode ser verbal ou escrito (*“é igual. [Mas] depende da palavra de cada um”*). Relativamente à sua capacidade para inspirar confiança, verificamos que este estabelece com gestores não-aparentados relações que permitem aprofundar, relativamente, os relacionamentos de cooperação (*“sim, por vezes há alturas em que recebemos conselhos bons, trocas de ideias numa conversa que venha ‘à baila’ e obviamente que isso estimula confiança”*). Em termos do sentido de dever do proprietário-gestor do Montado 4, verificamos que este é dos proprietários-gestores analisados aquele que mais põe em prática a importância económica, social e ecológica que descreveu na sua actividade de gestão Montado. Quanto ao seu espírito de cooperação, verificamos que nunca tentou resolver problemas comuns em conjunto com outros Montados, senão com familiares seus proprietários-gestores vizinhos, nem procura a cooperação com não-aparentados.

Este exame às virtudes sociais dos vários actores organizacionais objecto de estudo permite analisar os 2 eixos propostos por Fukuyama (1996), para averiguar o Capital Social: a Família; e a Sociedade Civil e a Nação.

No que concerne ao eixo da Família, verifica-se uma concomitância entre as alegações de Fukuyama (1996) e os resultados obtidos. Todos os Montados estudados, excepto o Montado 2, são empresas familiares. Além disso, temos que os proprietários-gestores dos Montados 3 e 4 têm um grau elevado de confiança partilhada apenas com indivíduos da sua família, quer na relação com outros Montados, quer no interior da sua organização. Quanto ao Montado 1, verificamos que o seu nível de confiança partilhada é elevado com os familiares mais próximos (a empresa é detida por 2 irmãos), mas o nível de confiança em relação aos gestores ou proprietários de outros Montados é baixo. Relativamente ao Montado 2, este é o único que apresenta uma estrutura interna não familiar, bem como um elevado nível de confiança na sociedade civil. Assim, parte do eixo representado pela Sociedade Civil apresenta igualmente forte correlação com as afirmações de Fukuyama. Algumas das próprias declarações dos entrevistados vão nesse sentido: *“os portugueses são muito individualistas, nós somos nós os outros são os outros”* (Montado 1); *“acho que todo o cuidado é pouco, mas também acho que os portugueses são desconfiados por natureza”* (Montado 4).

Quanto ao nível de confiança em relação aos representantes da nação, verificou-se que apenas o proprietário-gestor do Montado 2 não evidenciou uma falta de confiança a este nível. Os restantes proprietários-gestores demonstraram ter um baixo nível de confiança no Estado e nos Municípios. As declarações do proprietário-gestor do Montado 1 patenteiam claramente o

nível baixo de confiança que tem nos representantes da nação: *“parece que o Estado apoia quando vemos as notícias, mas na realidade não é isso que se passa”*. E *“em termos Municipais não é feito nada ou até se prejudica a actividade”*; *“neste país não se chega lá, porque somos um país sem futuro e sem esperança, custa-me dizê-lo”*. Relativamente aos Montados 3 e 4, apesar de não mostrarem tão claramente o seu nível de confiança nos representantes da nação, ambos são críticos ao modo de acção, sobretudo do Estado, sobre a actividade da exploração florestal. O proprietário-gestor do Montado 3 critica sobretudo a falta de apoios dados e a excessiva burocracia dos mesmos. Já o proprietário-gestor do Montado 4 lamenta que o Estado não informe melhor a população quanto à importância que as ajudas financeiras à agricultura e exploração florestal têm sobre a sua vida. Além disso, considera que era prestado um melhor apoio se fosse compensado pelos benefícios ambientais que traz ao país, pois através deste tipo de ajudas tornava-se mais visível o seu contributo para a população. Considera que o Estado não tem real percepção das dificuldades e da verdadeira importância dos Montados de Sobro, criticando igualmente a sua inacção relativamente ao fomento de uma auto-suficiência do país a nível alimentar, bem como a impraticabilidade de algumas ajudas da UE devido à falta de cumprimento da parte que compete ao Estado. A nível da UE é identicamente crítico: *“a Rede Natura existe, mas não traz qualquer apoio. Pertenço à Rede Natura e só me traz é complicações”*.

Desta forma, podemos considerar que os Montados 1, 3 e 4 coincidem com a realidade de Capital Social da sociedade portuguesa: baixo nível de confiança na sociedade civil e nação com um forte grau de confiança na família. Quanto ao Montado 2, este apresenta um bom nível de confiança na sociedade civil e nos representantes da nação, mas não foi possível compreender qual o seu nível de confiança ao nível da família. Portanto, confirma-se que com um fraco grau de confiança, se torna difícil a emergência de iniciativas de cooperação espontâneas.

Podemos ainda acrescentar que verificamos uma discrepância entre as práticas organizacionais e os valores que defendem, na medida em que apesar de todos defenderem o caminho da cooperação inter-organizacional como o ideal que devia reger a prática empresarial, pois permitiria melhores resultados na melhor resolução dos seus problemas, nenhum deles demonstra efectivamente, nas suas práticas de gestão do Montado, espontaneidade ou empreendedorismo no que toca a iniciativas de cooperação inter-organizacional. O seu comportamento coaduna-se então com as características da cultura nacional, ao passo que os seus valores/ideais não, o que vai ao encontro do que Jesuíno (2007) defende.

Assim, através da definição de Bourdieu e Wacquant (1992, citados por Moreira, 2007), verificamos que a falta de conhecimento e identificação com os restantes gestores dos Montados da região, por parte dos proprietários-gestores dos Montados 1, 3 e 4, não lhes permite aumentar o poder das suas redes de relacionamentos, devido ao seu Capital Social baixo. No mesmo sentido, a sua restrição à rede familiar pode reduzir o número de oportunidades ao uso do capital financeiro, na medida em que este está mais dependente de quem se conhece do que daquilo que se sabe, ou seja, do Capital Social (Burt, 1992, citado por Moreira, 2007). Não há portanto nos Montados 1, 3 e 4 um processo de mobilização e uso de redes sociais extensas, apenas familiares, o que dificulta a acedência a outros actores sociais (Knocke, 1999, citado por Moreira, 2007). Estes três Montados, em comparação com o Montado 2, que aparenta ser o que detém mais Capital Social, têm uma rede de relacionamentos que não lhes permite mobilizar tantos activos, pois, tal como Nahapiet e Ghoshal (1998, citados por Moreira, 2007) afirmaram, os recursos actuais e potenciais estão embebidos, disponíveis e derivam dos relacionamentos em rede que um indivíduo ou unidade social possui. Semelhantemente, Inglehart (1997, citado por Moreira, 2007) considera o Capital Social como a cultura de confiança e de tolerância, a partir da qual despontam redes de associações voluntárias, daí que verifiquemos igualmente nos nossos resultados a pouca emergência de iniciativas de cooperação espontâneas.

9.2. Da Aprendizagem à Estratégia

No decorrer da revisão de literatura, tornou-se progressivamente mais saliente que, na Sociedade do Conhecimento, a aprendizagem não pode mais ser descurada. Neste sentido, a aprendizagem organizacional torna-se a via para o Desenvolvimento Organizacional.

Neste sentido, iremos discutir os resultados obtidos para cada um dos Montados relativamente à aprendizagem que cada proprietário-gestor considera haver no cumprimento das suas funções de gestão, no relacionamento que tem com outros gestores ou proprietários de Montados de Sobro da região e as possibilidades que cada um encontra para cooperar no sentido de aumentar os conhecimentos da sua organização na busca de soluções para problemas existentes na sua actividade de gestão do Montado.

Na entrevista ao proprietário-gestor do Montado 1, verificámos que o pouco relacionamento que este tem com outros gestores de Montado da região dificulta a partilha de informação e consequentemente a aprendizagem. Apesar do próprio afirmar que o seu conhecimento é *“empírico, dos anos de trabalho que tenho”*, declara igualmente que *“ao falar com*

silvicultores, manageiros, cortadores [de cortiça], outros administradores, [vai] bebendo da informação que cada um deles tem". Apesar desta constatação, considera que não há uma relação de confiança e de partilha nos relacionamentos donde recolhe informação. Quanto à cooperação com o ensino superior na busca de uma solução para a cobrilha, considera que esta seria uma boa via, tal como dar início à investigação e desenvolvimento no seu Montado, bem como nos Montados da região.

Com uma posição diferente surge o proprietário-gestor do Montado 2, que alega aprender sempre com os outros gestores de Montados e que a partilha de aprendizagem emerge do facto de os gestores dos Montados fazerem aquilo que gostam. Além disso, vê os problemas como oportunidades para aprender, na medida que considera que a cooperação, não só do seu Montado mas de todo o sector produtor de cortiça, com a ciência e ensino superior é uma oportunidade de desenvolvimento da sua actividade. E *"mesmo que no final não valesse muito comercialmente valia para a protecção da árvore"*.

O proprietário-gestor do Montado 3 vai no mesmo sentido, considerando que, caso surja um organismo ou um Município que o convide a participar numa iniciativa de cooperação para investigação e desenvolvimento, irá certamente participar, desde que sejam várias explorações a participar e a financiar a iniciativa. A resposta quanto à cooperação com a ciência e ensino superior para a investigação de melhorias à prática da sua actividade é semelhante, recaindo a principal preocupação novamente sobre os custos de financiamento.

Finalmente, o proprietário-gestor do Montado 4 constata que já existem colaborações entre proprietários de Montados em algumas associações de produtores para que haja uma actualização de informação, o que proporciona uma aprendizagem de onde todos poderão retirar benefícios. Em termos de investigação e desenvolvimento, afirma que são efectuados e custeados estudos individualmente, não tendo conhecimento de partilhas de custos entre Montados para a investigação. Todavia, está em fase de constituição um plano de estudo da cobrilha partilhado entre Montados. No mesmo sentido, afirma que o estudo para combate à cobrilha é caro e que o valor da cortiça não permite a muitos custear esses estudos.

Podemos apurar através das quatro entrevistas que existem poucos relacionamentos entre os proprietários ou gestores dos Montados da região. Embora o proprietário-gestor do Montado 2 seja quem demonstra ter maior confiança recíproca, o que contribui para a partilha de informação e conhecimento, acaba por ser o proprietário-gestor do Montado 4 quem demonstra ter maior conhecimento sobre associações entre produtores de cortiça (para actualização de informação) e constituição de uma iniciativa de cooperação para estudar a cobrilha. Daqui podemos inferir que, apesar das relações do proprietário-gestor do Montado 4

assentarem numa rede de relações essencialmente familiar, esta permite-lhe aceder a informação relevante acerca de iniciativas entre produtores.

Relativamente aos proprietários-gestores dos Montados 1 e 3, verificamos que ambos não têm conhecimento de iniciativas de cooperação ou de associações de produtores que promovam a partilha e actualização de informação ou que busquem a resolução conjunta de problemas.

Algo que é consensual entre todos é que as iniciativas de cooperação para procurar soluções para a cobrilha exige uma partilha de custos. E na mesma perspectiva, o proprietário-gestor do Montado 4 afirma que estes estudos são dispendiosos e que é difícil aos produtores terem meios para financiar investigações à cobrilha devido à existência de um monopólio na indústria da cortiça. Igualmente consensual é a constatação de uma inércia perante os problemas, que acabam por ser comuns a todos os Montados da região alentejana em análise.

Ainda no que concerne à aprendizagem e partilha de informação, verificamos que os diferentes proprietários-gestores têm opiniões diferentes quanto ao número de vacas por hectare que é aconselhável ter, o que se reflecte em decisões de gestão diferentes. Enquanto que todos os entrevistados restringem o acesso do gado (seja bovino, ovino ou caprino) devido ao perigo de este destruir e/ou comer os sobreiros novos, verificamos que apenas os proprietários-gestores dos Montados 1 e 4 referem o problema que o gado pode constituir para os solos. Todavia, apenas os gestores dos Montados 1, 2 e 4 têm recursos para separarem em espaços físicos diferentes o gado e a cortiça conforme as necessidades de desmatação do Montado. Tal permite-nos reflectir sobre as diferenças entre os recursos físicos de cada proprietário-gestor. Dado que alguns têm Capital Físico para colocar o gado em zonas de pastagem, fora do Montado de Sobro, e que outros não têm capacidade para dividir a exploração de gado, nomeadamente doméstico, da exploração florestal, seria importante a partilha de informações entre os gestores de Montados da região relativamente à variabilidade do impacto que determinado tipo (e quantidade) de gado tem sobre o Montado.

Neste sentido começamos, através da aprendizagem partilhada, a caminhar no sentido da estratégia.

Como temos vindo a verificar através da revisão da literatura e dos resultados obtidos, a cooperação possibilita potenciar as capacidades adaptativas dos vários actores nela envolvidos. Cada proprietário-gestor tem um contexto de recursos e necessidades próprio, mas no mesmo contexto ambiental e no mesmo sector da cadeia de valor da cortiça. E dado o aumento da procura que alguns entrevistados relataram, as exigências à nascente do mercado da cortiça vão-se intensificar e haverá certamente mudanças mais bruscas e maior turbulência, na demanda por uma execução mais rápida do descortiçamento (produtividade), bem como de

uma maior produção de cortiça (número de sobreiros em idade de dar cortiça). Neste sentido, começamos a entrar no Sistema de Relacionamento entre Actores no contexto do Desenvolvimento Organizacional.

Apesar de a produção de cortiça ser um processo longo e cujo rendimento é repartido em 9 anos, tem de existir uma reacção constante ao mercado que procura esta matéria-prima. Quem demonstrou estar melhor capacitado para esta situação foi o proprietário-gestor do Montado 4, pois foi o único a reportar que estuda o seu Montado de Sobro analisando a cortiça, o solo e as quantidades extraídas, recolhendo amostras ao longo de vários pontos do Montado com vista a saber zonas de maior rentabilidade, que tipo de cortiça produz mais, que necessidades os diferentes solos do Montado estão a exigir segundo as variações climáticas, focos de doenças como a cobrilha, entre outros⁸. Tal permite-lhe fazer projecções quanto ao rendimento que a cortiça lhe dará este ano e no próximo, correlacionando o seu estudo do Montado com o contexto de preços (previsto) do mercado.

Esta questão vai ao encontro de Freire (1997, citado por Moreira, 2007), que considera que no limite a estratégia é agir. No actual contexto económico e financeiro do país, os apoios monetários comunitários e governamentais correm o risco de estagnar, levando na maré a capacidade produtiva e de manutenção do Montados. Este factor faz com que a estratégia intencionada de cada gestor de um Montado tenha constantemente que se adaptar ao que já referimos, tornando-se assim numa estratégia não realizada, na medida em que sofre deliberadamente uma transformação que faz emergir uma nova estratégia, que quando é realizada permite efectuar a distinção entre: estratégia intencionada; estratégia deliberada; e estratégia realizada (Figura 6) (Mintzberg e Waters, 1984, citados por Moreira, 2007).

Neste processo da estratégia, a aprendizagem organizacional tem um papel preponderante. Porém, já verificámos que há falta de iniciativas de cooperação entre produtores de cortiça, espontâneas ou institucionalmente induzidas, o que não permite uma partilha de informações e conhecimentos, capaz de fortalecer o sector produtor natural de cortiça através da aprendizagem inter-organizacional. Num plano meramente teórico, a Escola da Configuração de Mintzberg *et al.* (1998, citados por Moreira, 2007) está correcta quanto à sua atitude integradora e de não divisão da estratégia em escolas, considerando que todas elas estão presentes numa empresa de forma integrada.

⁸ Esta informação foi prestada pelo proprietário-gestor do Montado 4 após o final da entrevista, razão pela qual não a colocámos enquanto resultado decorrente da entrevista.

9.3. O Tirador Enquanto Base Fundamental

Tal como asseverámos na revisão de literatura acerca da crítica à perspectiva estratégica (Anexo 24), Moreira (1997, citado por Moreira, 2007), afirma que Sthal, Nyhan e D'Aloja (1993, citados por Moreira, 2007) encaram a aprendizagem organizacional como um modelo empresarial da Sociedade do Conhecimento, na medida em que atribuem aos recursos humanos um carácter decisivo para as escolhas tecnológicas e de mercado, transformado por conseguinte toda a organização. Citando Pfeffer (1994), Moreira (1997, citado por Moreira, 2007) considera que são os recursos humanos a base da competitividade, algo que inverte a lógica taylorista. Segundo Rodrigues (1991), igualmente citado por Moreira (1997, citado por Moreira, 2007), é a partir do recurso humano que os restantes recursos são potenciados: a informação; os equipamentos; as infra-estruturas; a organização; os recursos naturais, entre outros.

Neste sentido, consideramos fulcral analisar a importância do tirador, da sua formação profissional e da sua representatividade enquanto profissão.

Segundo o proprietário-gestor do Montado 1, o tirador de cortiça tem, por regra, uma idade compreendida entre os 40 e os 50 anos. Aprenderam o descortiçamento com os pais e avós e acabam por estar ocupados o ano inteiro com as várias ocupações sazonais dos Montados de Sobro e das explorações agrícolas. O proprietário-gestor do Montado 1 desconhece a existência de qualquer representação associativa ou se há uma carta profissional de tirador de cortiça, afirmando que estes não têm representação associativa porque não o querem.

A contratação dos tiradores no Montado 1 é feita com recurso a uma empresa da região especializada no descortiçamento. De acordo com o entrevistado, tem sido progressivamente mais difícil arranjar tiradores, pois os mais jovens não aderem a esta ocupação (apesar de ser bem paga), factor que tem provocado um aumento na requisição de tiradores de cortiça ao longo dos anos. Segundo o proprietário-gestor do Montado 1, o descortiçamento “*é um trabalho violento, é preciso força para puxar a cortiça da árvore, que está cheia de abelhas, formigas, poeira, sob uma temperatura de 35° a 40°. Chegam ao fim do dia cansados e moídos*”.

Segundo o proprietário-gestor do Montado 2, existem pequenas firmas organizadas que se dedicam apenas ao descortiçamento, contratando ranchos nas populações. Este considera a tiragem de cortiça um serviço “*especializado*” e “*arriscado, que os mais velhos têm dificuldade de exercer*”. Apesar de verificar que há falta de tiradores de cortiça, o que por

vezes prolonga o tempo de tiragem em 2 meses, tem visto mais tiradores entre os 20 e os 25 anos, pois o valor pago por este trabalho sazonal torna-o atractivo.

Quanto ao proprietário-gestor do Montado 3, o facto de este ter dado respostas diametralmente opostas no que respeita à representação do tirador da cortiça e à facilidade com que encontra tiradores inviabiliza qualquer análise ao seu depoimento neste aspecto. Recordamos que este é o único dos entrevistados que não exerce a tempo inteiro a actividade de gestão do Montado. De facto, este foi o proprietário-gestor que demonstrou maior falta de conhecimento da actividade, de que é exemplo o facto de não saber o que é o falquejamento.

Indo agora ao proprietário-gestor do Montado 4, verificamos que este define o tirador de cortiça como “*mão-de-obra especializada*”. Afirmar que os manageiros não têm tido dificuldades em encontrar tiradores e que “*têm aparecido aprendentes do ofício, porque é uma actividade muito bem remunerada*”. No que respeita à representatividade associativa da profissão e à carta profissional, o entrevistado não tem conhecimento de que existam, embora afirme que antes de 1974 existia carta profissional de tirador. Segundo este proprietário-gestor é necessário que haja da sua parte conhecimento dos processos que compõem a tiragem de cortiça, para que seja possível controlar correctamente a qualidade do descortiçamento efectuado pelos tiradores contratados (“*é fundamental*”).

Segundo o Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 28 de 29 de Julho de 2008 (Boletim do Trabalho e Emprego, 2008), as ocupações ligadas ao descortiçamento estão regulamentadas em termos de funções e remunerações. O descortiçamento reparte-se em três ocupações: “*Emetrador ou ajuntador. — É o trabalhador que procede ao emetramento e ao ajuntamento de lenha e de cortiça, depois daquela cortada ou extraída. (...) Tirador de cortiça amadia ou empilhador. — É o trabalhador que executa trabalhos necessários e conducentes à extracção de cortiça amadia ou ao seu empilhamento. Tirador de cortiça falca. — É o trabalhador que executa necessários e conducentes à extracção de cortiça falca* (Boletim do Trabalho e Emprego, 2008: 2876 e 2879).

Verificou-se que nenhum dos entrevistados soube distinguir as três funções do descortiçamento. Ao perguntarmos se o tirador de cortiça tem carta profissional, pretendíamos saber se existe formação profissional na área do descortiçamento e se os proprietários-gestores tinham conhecimento de tal. A nossa investigação constatou que não existe formação profissional nesta área e que, tal como os entrevistados referiram, as competências dos tiradores são passadas de pais para filhos e entre amigos, sobretudo dos mais velhos para os mais novos. As restantes ocupações referentes à actividade de manutenção do Montado (como

as podas ou as desmatações) estão igualmente descritas no Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 28 de 29 de Julho de 2008 (Boletim do Trabalho e Emprego, 2008).

Neste sentido, consideramos que as ocupações sazonais de descortiçamento e manutenção dos Montados de Sobro são o factor primordial sobre o qual devem recair possíveis iniciativas de cooperação entre os Montados de Sobro. O emetrador ou ajuntador, o tirador de cortiça amadia ou empilhador, o tirador de cortiça falca e as funções de manutenção do Montado são tarefas que determinam, desde o ponto de partida, a competitividade e toda a cadeia de valor da cortiça portuguesa, na medida em que é a partir destes recursos humanos que a organização (Montado) e os seus recursos naturais (sobreiro e cortiça) podem ser potenciados.

Por conseguinte, consideramos essencial o início da formação profissional das funções que envolve o descortiçamento. Tal poderia ser iniciado pelos proprietários-gestores dos Montados analisados. Como verificámos, as iniciativas de cooperação propostas aos entrevistados tinham como fundamental entrave os custos implicados. Mas verificámos igualmente uma concordância entre os Montados 2, 3 e 4, no que respeita a uma partilha de custos entre Montados, ou entre o Estado e os mesmos, para iniciar actividades conjuntas de investigação e desenvolvimento. O proprietário-gestor do Montado 1 foi o único que não fez referência à possibilidade de cooperar em iniciativas deste género partilhando custos financeiros. Ora, o fomento das competências, conhecimentos e capacidades dos tiradores de cortiça é um factor crucial para o desenvolvimento do sector produtor nacional de cortiça onde se incluem os Montados 1, 2, 3 e 4. Por arrastamento, todo o sector corticeiro de Portugal sairia beneficiado de tal iniciativa.

Todavia, antes de aprofundarmos como se poderia edificar esta iniciativa de cooperação, é peremptório concluirmos se é **possível a Constituição de uma iniciativa de Cooperação Inter-organizacional a partir dos 4 Montados de Sobro estudados.**

9.4. Confirmação ou Infirmação da Hipótese

No subcapítulo 9.1. analisámos as virtudes culturais sociais (Quadro 18), de modo a que fosse possível compreender a confiança dos vários proprietários-gestores ao nível da sociedade civil.

Quadro 18 – Virtudes Culturais Sociais dos Quatro Proprietários-gestores

	Virtudes Culturais Sociais				
	Confiança Recíproca	Espírito de Cooperação	Capacidade de Inspirar Confiança	Sentido de Dever	Honestidade
Proprietário-gestor do Montado 1	Baixa	Baixo	Baixa	Moderado	Moderada
Proprietário-gestor do Montado 2	Alta	Moderado	Alta	Moderado	---
Proprietário-gestor do Montado 3	Baixa	Moderado	Baixo	---	---
Proprietário-gestor do Montado 4	Baixa	Baixo	Moderada	Alto	---

Nota: A escala utilizada neste quadro é crescente: Baixo, Moderado, a Alto.

Através do quadro 18, verificámos que os proprietários-gestores dos Montados 1, 3 e 4 têm uma confiança ao nível da sociedade civil baixa e que o proprietário-gestor do Montado 2 demonstra uma confiança alta no mesmo âmbito de análise.

No subcapítulo 9.1. da discussão de resultados, constatámos igualmente que os proprietários-gestores dos Montados 1, 3 e 4 têm uma confiança alta ao nível da família. Quanto ao proprietário-gestor do Montado 2, não nos foi possível tirar qualquer conclusão. Quanto à confiança dos entrevistados ao nível dos representantes da nação, nenhum deles demonstrou ter uma confiança alta nos mesmos. Como já dissemos, esta análise permitiu-nos ir ao encontro dos dois eixos fundamentais de Fukuyama (1996) para averiguarmos o nível de Capital Social de cada proprietário-gestor (Quadro 19).

Quadro 19 – Os dois Eixos Fundamentais de Fukuyama (1996) e o Capital Social dos Proprietários-gestores

	Confiança ao Nível da Sociedade Civil	Confiança ao Nível da Família	Confiança ao Nível dos Representantes da Nação	CAPITAL SOCIAL
Proprietário-gestor do Montado 1	Baixa	Alta	Baixa	BAIXO
Proprietário-gestor do Montado 2	Alta	---	Moderada	MODERADO
Proprietário-gestor do Montado 3	Baixa	Alta	Baixa	BAIXO
Proprietário-gestor do Montado 4	Baixa	Alta	Baixa	BAIXO

Nota: A escala utilizada neste quadro é crescente: Baixo, Moderado, a Alto.

Como demonstra o Quadro 19, o nível de Capital Social dos proprietários-gestores dos Montados de Sobro é baixo, sendo apenas moderado num dos casos.

Tendo em conta que estes resultados estão em concordância com o caminho teórico que temos vindo a efectuar, no sentido de Portugal apresentar índices muito baixos de confiança em comparação com muitos países, constata-se que qualquer iniciativa de cooperação entre estes Montados de Sobro terá de ser induzida institucionalmente. Tal como Moreira (2007) afirmou, o Estado tem de criar a necessidade de cooperação e assegurar o financiamento da mesma. Algo que está particularmente conforme os resultados encontrados, na medida em que, dado o Capital Social baixo e a consequente falta de iniciativas de cooperação espontâneas verificadas, será preciso alimentar a vontade de cooperação destes quatro proprietários-gestores. Além disso, todos afirmam que é necessária uma partilha de custos; se o Estado co-participar no financiamento de uma iniciativa de cooperação, certamente impulsionará/motivará os proprietários-gestores para a cooperação.

A nível de cooperação institucionalmente induzida, temos o exemplo dado por Lopes e Moreira (2004b, citados por Moreira, 2007) a respeito da coordenação entre o Município de Braga e o Comércio Tradicional da Baixa de Braga, que em cooperação conseguiram federar

os comerciantes da zona, conquistando com essa iniciativa de cooperação um aumento considerável da atractividade da Baixa de Braga. Além disso, temos casos de sucesso de redes de cooperação inter-organizacional nas 49 iniciativas promovidas pelo extenso estudo de Moreira (2000), Moreira e Corvelo (2002), Lopes e Moreira (2004) e Moreira (2007). Portanto, a cooperação inter-organizacional (e até o seu expoente máximo da rede) é possível em Portugal, mesmo com os baixos graus de confiança que se repercutem num reduzido nível de Capital Social.

Assim, confirmamos a hipótese de que **é Possível a Constituição de uma iniciativa de Cooperação Inter-organizacional a partir dos 4 Montados de Sobro estudados.**

10. Conclusão

A iniciativa de cooperação institucionalmente induzida que propomos recai sobre a importância da qualidade do descortiçamento. Apesar de os tiradores de cortiça verem reconhecida a sua ocupação sazonal, tal não se traduz no aprofundamento das suas competências e do seu conhecimento quanto ao ecossistema único que constitui o Montado de Sobro e quanto ao processo de descortiçamento. Neste sentido, sugerimos que o Estado, através da Autoridade Florestal Nacional, promova e financie em parceria com os Montados 1, 2, 3 e 4 a criação (pioneira) de uma escola de formação profissional dedicada à tiragem da cortiça. Através dos manageiros conhecidos e de confiança dos Montados 1, 2 e 4 é possível recrutar tiradores de cortiça experientes, cuja idade vai dificultando o seu trabalho na tiragem da cortiça e que, certamente, estariam disponíveis para ensinar os mais jovens, tal como sempre fizeram, mas desta feita inseridos num programa que forme tiradores ao nível da importância ecológica, económica e social do ecossistema do Montado, dos processos de tiragem da cortiça falca e amadia e seu empilhamento, dos processos de podas de formação e manutenção, das características dos diferentes tipos de cortiça e da cadeia de valor que origina uma cada vez maior quantidade de produtos.

O proprietário-gestor do Montado 2 deu a sugestão pertinente de criar três categorias de tirador. Agarrando nesta proposta, sugerimos que a formação profissional se reparta da seguinte forma: a conclusão da primeira categoria de tirador permitiria ao indivíduo iniciar actividade; a passagem para a segunda categoria seria feita segundo a experiência acumulada, que seria contabilizada pelo número de horas de tiragem e avaliada pela escola de tiradores durante o trabalho de descortiçamento. Nesta segunda fase de formação, o tirador aprenderia a efectuar podas de formação e de manutenção no sobreiro, aumentando assim a possibilidade

de mais trabalho, e com ele uma acumulação de remunerações do descortiçamento e das podas; a terceira categoria permitiria ao indivíduo ser um líder de rancho e também candidatar-se a professor de descortiçamento e/ou poda na escola, actividade que poderia acumular com as de descortiçamento e poda, reunindo assim três remunerações.

Dado constataremos nas entrevistas que existe uma rede de relacionamentos entre os membros dos ranchos e entre estes e os manageiros, bem como uma boa remuneração pelo trabalho de descortiçamento, certamente haveria adesão por parte dos mais jovens a esta iniciativa de criação de uma escola de formação de tiradores. Provavelmente, o custo de mão-de-obra no Montado de Sobro aumentaria, porém esta subida seria acompanhada de uma qualificação concreta e certificada pela Autoridade Florestal Nacional.

O trabalho de descortiçamento persiste em resistir à mecanização. Apesar de existirem máquinas para o fazer, nenhum processo automático e mecanizado é capaz de tirar cortiça de modo tão rentável quanto o homem e o seu machado. Por conseguinte, os milhares de trabalhadores do sector de industrial de transformação da cortiça, os vinhos e tantas outras actividades dependem directamente da qualidade do trabalho de descortiçamento e de poda do sobreiro, bem como da gestão sustentável do Montado.

Dado o contexto económico de Portugal actualmente, propõe-se que algumas das verbas de fundos nacionais e europeus destinados à plantação de novas áreas de Montado de Sobro, fossem canalizadas para a criação de escolas de formação de tiradores de cortiça. Desta forma, valorizar-se-ia a conservação dos Montados de Sobro já existentes, que para além de serem um sistema ecológico já formado, permitem mais rentabilidade aos produtores de cortiça, pois um sobreiro tem de ter em média 25 anos para começar a produzir.

Esta dissertação procurou contribuir para o avanço da investigação sobre a cultura de rede e cooperação inter-organizacional em Portugal, que ainda se mantém num estado embrionário. Procurámos aproximar-nos do estado da arte sobre redes inter-organizacionais e aplicá-lo ao contexto português, especificamente ao contexto da exploração florestal. Verificámos na revisão de literatura que a Academia pouco investigou a cooperação inter-organizacional no sector primário. E para Portugal a área de Sobro é indispensável, ambiental, social e economicamente.

A tiragem de cortiça pode ser feita até aos 200 anos de vida do sobreiro, o que dá uma média de 22 tiragens por árvore e 200 anos de absorção de Co₂, além de constituir uma barreira natural da Europa contra a expansão da desertificação vinda do Norte de África.

O Montado é uma herança cultural forte na região alentejana que estudámos e tem um impacto económico determinante nas populações. Fomentar iniciativas de cooperação entre

Montados de Sobro irá contribuir para a sedimentação de populações na região, não só devido à cortiça, mas porque é um espaço de floresta para várias espécies de gado que as pessoas criam há muito e para algumas das espécies selvagens mais raras da Europa e do Mundo. Apesar de aparentemente desértica, aglomera no seu interior uma surpreendente variedade de vida vegetal e animal.

É fundamental desenvolver a produção de cortiça e não permitir que os vedantes artificiais substituam a rolha, pois correr-se-á o risco de as Áreas de Sobro serem substituídas por vastas explorações agrícolas. Com elas desapareceria muita da fauna e flora e a relação simbiótica entre homem e Montado, uma relação sustentável de exploração de recursos naturais. Neste sentido, procurámos demonstrar a utilidade dos Montados para o país e para um mundo rural estável economicamente, analisando a sua dinâmica de gestão e confiança. O sobreiro é a árvore com maior taxa de mortalidade em Portugal (Anexo 46). O Alentejo é a zona do país com maior área de sobro (Anexo 42). Portugal é o maior produtor mundial de cortiça (Anexo 45) e tem a maior área de Sobro do Mundo (anexo 44).

O principal objectivo desta dissertação foi constituir um trabalho de campo que impulsione investigações sobre cooperação inter-organizacional entre Montados de Sobro, visando assim contribuir para uma vasta área mediterrânica de exploração florestal o mais sustentável possível, sendo o fomento das competências de quem trabalha no Montado um factor fundamental. Consideramos que uma cultura de rede e cooperação inter-organizacional entre os exploradores florestais o promoverá.

11. Referências Bibliográficas

Aoyama, Y. e Castells, M. (2002). An empirical assessment of the informational society: Employment and occupational structures of G-7 countries, 1920-2000. *International Labour Review*, Vol. 141, No. 1-2, 123-159.

Associação Portuguesa de Cortiça. (2009). *APCOR Anuário 2009*, <http://apcor.pt/userfiles/File/Publicacoes/AnuarioAPCOR2009.pdf>

Castells, M. (2007). *Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume 1: A Sociedade em Rede*. (3.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Couto, Mia. (2005). *Pensamentos. Textos de Opinião*. Lisboa: Editorial Caminho.

Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith. (2010). Introducing Inter-organizational Relations, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 1-30.

Dacin, Tina, Reid, Douglas e Ring Peter Smith. (2010). Alliances and Joint Ventures: The Role of Partner Selection from an Embeddedness Perspective, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 90-117.

Dacosta, Fernando. (2007). *Máscaras de Salazar*. (22.^a ed.). Cruz Quebrada: Casa das Letras.

Fernandes, António S. Carvalho. (2007). *Mais Conhecimento e Tecnologia para Desenvolver a Economia Portuguesa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Fortes, M. A., Rosa, M. E. e Pereira, H. (2004). *A Cortiça*. Lisboa: IST Press.

Fukuyama, Francis. (1996). *Confiança – Valores Sociais e Criação de Prosperidade*. Lisboa: Gradiva.

Fukuyama, F. (2000). *A Grande Ruptura – A Natureza humana e reconstituição da ordem social*. Lisboa: Livros Quetzal, S.A.

Geddes, Mike. (2010). Inter-organizational Relationships in Local and Regional Development Partnerships, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 203-230.

Hennart, Jean-François. (2010). Transaction Costs Perspectives on Inter-organizational Relations, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 339-365.

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2008). *Empresas em Portugal 2008*. http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=87680294&PUBLICACOESstema=55579&PUBLICACOESmodo=2

Jesuíno, Jorge Correia. (2007). Leadership and Culture in Portugal, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE of In-Depth of 25 Societies*. Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C. e House, Robert J. (Eds.). Londres: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers., 583-621.

Kenis, Patrick e Oerlemans, Leon. (2010). The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 289-312.

Lopes, A. e Moreira, P. (2004). *A Liderança e a Cooperação Inter-PME's em Portugal – Estudo Longitudinal*. Porto: AEP.

Martins, Maria Belmira. (1973). *Sociedades e Grupos em Portugal*. Lisboa: Editorial Estampa.

Moreira, P. (2000). *Redes de Cooperação Inter-Organizacional – Um modelo de desenvolvimento da PME's*. Porto: AEP.

Moreira, P. e Corvelo, S. (2002). *Cooperação Interorganizacional: Das Trajectórias às Redes*. Lisboa: INOFOR.

Moreira, P. (2007). *Liderança e Cultura de Redes em Portugal – casos de sucesso*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

Organização das Nações Unidas. (2008). *The Global Information Society: a Statistical View*, http://www.unctad.org/en/docs/LCW190_en.pdf

Organização Internacional do Trabalho, International Institute for Labour Studies. (2009a). *World of Work 2009: The Global Job Crisis and Beyond*, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_118384.pdf

Organização Internacional do Trabalho, International Labour Organization. (2009b). *Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market*, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/wpeac09/wpeac-ip.pdf>

Organização Internacional do Trabalho, International Institute for Labour Studies. (2010). *Global employment trends: January 2010*, <http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09332/09332%282010-January%29.pdf>

Organização Mundial do Comércio. (2010). *World Trade Report 2010. Trade in natural resources*, http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report10_e.pdf

Pereira, João Santos, Bugalho, Miguel Nuno e Caldeira, Maria da Conceição. (2008). *Do Sobreiro à cortiça. Um sistema sustentável*,

<http://apcor.pt/userfiles/File/Publicacoes/Do%20Sobreiro%20a%20cortica%20um%20sistema%20sustentavel.pdf>

Rosas, F. (1994). *História de Portugal. Sétimo Volume: O Estado Novo (1926-1974)*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Rusli, Evelyn M. (2010). *M.&A. to Hit \$3 Trillion in 2011, Report Says*, <http://dealbook.nytimes.com/2010/11/15/report-m-a-to-hit-3-trillion-in-2011/?scp=1&sq=mergers%20and%20acquisitions%202010%20report&st=cse>

Sandfort, Jodi e Milward, H. Brinton. (2010). Collaborative Service Provision in the Public Sector, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 147-174.

Schruijer, Sandra G. L. (2010). The Social Psychology of Inter-organizational Relations, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 417-440.

Yeung, Henry Wai-Chung. (2010). Perspectives on Inter-organizational Relations in Economic Geography, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.). Reino Unido: Oxford University Press Inc., 473-501.

Documentos Legislativos e Judiciais Usados

Boletim do Trabalho e Emprego. (2008). *Boletim do Trabalho e Emprego*, n.o 28, 29/7/2008, <http://bte.gep.mtss.gov.pt/documentos/2008/28/28692881.pdf>

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. *Decreto-Lei n.º 11/97 de 14 de Janeiro (Revogado pelo art.º 26.º do DL n.º 169/2001, de 25/5)*. Disponível on-line em http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_011_97.htm

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. *Decreto-Lei n.º 169/2001 de 25 de Maio*. Disponível on-line em http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_169_2001.htm

Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. *Decreto-Lei n.º 155/2004 de 30 de Junho*. Disponível on-line em http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_155_2004.htm

Software Utilizado

FloreStat Versão 1.0, da Autoridade Florestal Nacional, disponível para descarregamento em <http://www.afn.min-agricultura.pt/portal/ifn/florestat>

Key Indicators of The Labour Market 6th. Edition da OIT, disponível para descarregamento em http://www.ilo.org/empelm/what/pubs/lang--en/WCMS_114060/index.htm

World Values Survey, disponível para uso *on-line* em <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSAanalyze.jsp?Idioma=I>

European Social Survey, disponível para uso *on-line* <http://nesstar.ess.nsd.uib.no/webview/>

12. ANEXOS

ANEXO 1

Portugal do Estado Novo

Como Mia Couto (2005: 10 e 11) disse sobre o seu país: *“O tempo trabalhou a nossa alma colectiva por três vias materiais: o passado, o presente e o futuro. Nenhum desses materiais parece estar feito para uso imediato. O passado foi mal embalado e chega-nos deformado, carregado de mitos e preconceitos. O presente vem vestido de roupa emprestada. E o futuro foi encomendado por interesses que nos são alheios.*

Não digo nada de novo: o nosso país não é pobre mas foi empobrecido. A minha tese é que o empobrecimento de Moçambique não começa nas razões económicas. O maior empobrecimento provém da falta de ideias, da erosão da criatividade e da ausência de debate produtivo. Mais do que pobres, tornamo-nos inférteis.” Este raciocínio tem plena amplitude para ser aplicado (ou replicado) a Portugal.

O Estado português, enquanto sistema democrático, nasceu em 1910 com a República. Na sua idade poderá ter 101 anos, mas na maturidade vivemos hoje o apogeu da sua juventude.

De 28 de Maio de 1926 a 25 de Abril de 1974, Portugal viveu sob a tutela de um regime autoritário de inspiração fascista, que teve como primeiro líder Marechal Carmona, (General na altura) que encabeçou a revolta militar que colocou fim à 1ª. República. Em 1933, o até então Ministro das Finanças, Oliveira Salazar subiu ao cargo de Primeiro-ministro, criando aquele que veio a denominar-se como Estado Novo, através da criação da Constituição de 1933. Esta faixa temporal de 48 anos (1926-1974) foi uma época de opressão política e das liberdades individuais, de uma ditadura que interrompeu o crescimento de Portugal como República democrática. Sempre foram seguidas as vias formais de uma Democracia Parlamentar, na medida em que a população portuguesa tinha o direito de voto, contudo impregnada de fraude e parcialidade.

Portugal esteve sob a égide de um nacionalismo económico exacerbadamente proteccionista, fechado, regido pela radical máxima do «orgulhosamente sós», em que «Nação não se discute». Segundo Sottomayor Cardia, Salazar *“quis sempre que os funcionários superiores ganhassem o menos possível para melhor os neutralizar com a expectativa de subsídios e conselhos de administração em empresas (...). Fez-se inimigo jurado da industrialização, porque faria avolumar o operariado. Foi suspeito do investimento estrangeiro e hostil à Europa e aos Estados Unidos porque queria furtar-se à pressão do mundo para que Portugal*

aceitasse ser século XX.” (Dacosta, 2007: 49). A consequência foi a manutenção de uma taxa de analfabetismo elevadíssima e uma economia essencialmente agrícola, num país descontextualizado do mundo quer na sua alma colectiva, quer no seu tecido empresarial.

A importância do aumento demográfico

Desde o início do séc. XX até à década de 30, Portugal viu a sua população crescer 1,5 milhões. Sucintamente, as razões prendem-se ao decréscimo da mortalidade infantil, aumento da esperança média de vida, aumento da taxa de nupcialidade e em idade mais jovem (à data, a natalidade e o casamento tinham forte correlação) e era praticamente impossível emigrar⁹. Esta constituição demográfica viria a ter um forte peso económico-social ante a pobreza do país (Rosas, 1994).

Apesar dos progressos verificados desde o início do século, a esperança média de vida não ultrapassava, nos anos 30, os 44,8 e os 49,2 anos, para os homens e para as mulheres respectivamente. O analfabetismo rondava à mesma data uma taxa de 62%. A importância destes dados relativamente a um país com uma economia atrasada é que, com uma agricultura tradicional de *“índices de produção e produtividade muito baixos, apesar dos seus progressos quantitativos entre as guerras [mundiais]”* (Rosas, 1994: 23), uma indústria moderna quase inexistente e um sector de serviços praticamente ainda por modernizar, o crescimento da população (sem a escapatória da emigração) criava um problema decisivo e central a Portugal. A sociedade da altura, adjuvada do excesso populacional e de uma errada distribuição de riqueza, não abonava nada a favor das fracas capacidades produtivas do país e de criação de trabalho. O sobrepovoamento nas zonas rurais, uma lenta industrialização que não permitia a fuga para as cidades e os constrangimentos à emigração não davam grandes opções a uma população maioritariamente camponesa, muitas vezes sazonalmente desempregada ou sem terra ou com falta de terra suficiente para subsistir. Começou consequentemente a aumentar a mendigagem e os grandes ranchos migratórios em busca de trabalho em Portugal e zonas fronteiriças em Espanha. Devido a esta situação dos anos 30, *“...várias correntes do pensamento económico e dos interesses reformadores dentro do regime”* começaram a argumentar a favor da modernização da agricultura e desenvolvimento industrial, a fim de evitar as tensões e consequências danosas em potencial geração caso não se absorvesse o forte crescimento populacional (Rosas, 1994: 24).

⁹ Para compreender melhor as causas da evolução demográfica portuguesa de 1900 a 1930, consultar as páginas 21 a 24 de Rosas (1994).

Um modelo de semiproletarização estável

Exploração agrícola patronal: o empresário, dono (rendeiro) do espaço de cultivo e dos instrumentos de trabalho, alugava com regularidade a força de trabalho.

Exploração agrícola familiar imperfeita: terras arrendadas ou em plena propriedade, cuja exploração não chegava para o sustento da família, que se via obrigada a trabalhar como assalariada, durante a totalidade ou parte do ano, fora da sua terra.

Exploração familiar perfeita: terras arrendadas ou em plena propriedade, que permitiam a subsistência da família camponesa sem que esta tivesse necessidade de, regularmente, recorrer ao contrato de trabalho assalariado ou ao assalariamento do seu próprio trabalho.

No início dos anos 50, apenas 18% das explorações agrícolas eram patronais, localizadas sobretudo nos distritos do Alentejo e Setúbal. Quase 50% do total das explorações agrícolas eram familiares imperfeitas, a maioria situadas nos distritos da Estremadura, Ribatejo e do norte litoral. A restante percentagem era de explorações familiares perfeitas. A agricultura familiar perfaz então 82% de toda a produção agrícola nacional. E sendo toda ela para auto-subsistência, raramente havia excedente produtivo para ser colocado no mercado. Mas isto não significa que as explorações familiares não estivessem à mercê do mercado. A exploração agrícola patronal “...e até alguns importantes sectores industriais tradicionais (...) subsistiram e desenvolveram-se à custa da utilização da força de trabalho abundante e barata, permanentemente abastecida por esse viveiro natural que eram «explorações familiares imperfeitas», isto é, o campesinato pobre e semi-proletário” (F. Medeiros, 1978, citado por Rosas, 1994: 40). Estes operários-camponeses eram pagos “...abaixo do seu custo de subsistência” nas explorações patronais e fábricas (Rosas, 1994: 40).

A necessidade de pendular entre dois trabalhos foi criada e mantida pelo tipo de liderança de muitos líderes organizacionais da época, pelo lucrativo que era manter famílias em falta de meios de subsistência. Segundo Rosas (1994: 40), o objectivo era manter esta insegurança, para que o camponês não pudesse viver sem trabalhar para fora ao mesmo tempo que não podia abandonar a sua terra. Ao fixá-lo próximo das suas grandes explorações ou das suas fábricas, frequentemente instaladas “...nas zonas rurais como verdadeiras «ilhas industriais»”, o dono impedia a fuga desta mão-de-obra para as cidades ou para fora do país. Sob a asa do proteccionismo, muitos grandes exploradores agrícolas e fabris livraram-se da

concorrência, mantiveram os salários baixos e abstiveram-se de agitar a ordem e moral tradicionais de uma imaginária ruralidade pequeno-camponesa virtuosa e bela. Assim prosperaram, não encarando seriamente o progresso tecnológico, a formação e participação na melhoria das condições sociais. E também assim viram decrescer a produção e produtividade, atingido que estava o limite de terra cultivável nos finais dos anos 30 (Rosas, 1994).

A resistência à industrialização e à reforma agrária durante boa parte da primeira metade do séc. XX, baseados na “*«submissão formal»*” atrás descrita, tinham uma intenção capitalista tanto a nível agrícola como industrial. Contudo, toda a estratégia económica limitava a prazo o crescimento do próprio capitalismo, na medida em que as condições essenciais para a criação de indústrias de base estavam em séria falta, concretamente a reforma agrária. O travão posto sobre ela não permitiu um redimensionamento/reestruturação fundiária nem uma modernização técnico-produtiva, o que libertaria mão-de-obra, permitiria produzir a uma maior escala géneros e matérias-primas a menores custos e a constituição de um mercado rural (Rosas, 1994: 40).

Mas os entraves colocados à reforma agrária e à industrialização têm razões tanto económicas quanto políticas. Toda a estrutura da agricultura familiar temperava crises de desemprego, funcionando como um “*...grande pântano moderador de tensões sociais, viveiro natural do fatalismo, da resignação, do temor reverencial pelos poderes estabelecidos, da prudência, da pobreza honrada e respeitadora – dessa ideologia pequeno-camponesa de sobreviventes agradecidos, de gente e de coisas pequenas que tão persistentemente marcaria a mentalidade na sociedade portuguesa*” (Rosas, 1994: 40).

Assim, podemos constatar que as leis do mercado não funcionaram livremente em Portugal. Este aprisionamento económico e social permitiu o controlo político que Salazar fez durar até à sua (literal) queda.

Os grandes proprietários absentistas e os lobbies dentro do Estado Novo

Os grandes proprietários foram constantemente absentistas. Não geriam as suas terras e apenas se deslocavam a estas para férias ou curtas visitas de inspecção. Viviam e exerciam as suas profissões (de advogados, engenheiros agrónomos, veterinários, médicos, oficiais do exército) nas cidades, estando também frequentemente ligados ao negócio imobiliário ou comercial. Esta “*elite rica e letrada dos grandes proprietários*” como Rosas (1994: 42) os qualifica, faziam jus ao seu cunho de absentistas não investido normalmente na área agrícola, preferindo gastar grossas quantias em temporadas de férias pela Europa, amantes caras,

casinos e clubes nocturnos de Lisboa. E do conjunto de todos os grandes proprietários absentistas, sobressaem aqueles cuja influência política e de *lobbying* era portentosa dentro do Estado Novo. Politicamente, ocupavam regularmente cargos de presidentes da câmara, dirigiam concelhos e distritos da União Nacional ou eram governadores civis. E caso não o fossem, a sua opinião para as nomeações era basilar. Mas a sua influência era também socialmente profícua e profunda nas zonas de agricultura familiar: “...*oferece trabalho, ...empresta dinheiro (a juros proibitivos), ...distribui esmola para os sem trabalho, quem livra da tropa, quem arranja um «lugar» de criada na cidade às filhas das famílias camponesas, quem apadrinha os casamentos e baptizados dos pobres, quem paga as festas, quem «protege» do Estado omnipresente nas aldeias distantes onde falta tudo, onde só os ricos sabem ler, em que a vida é incerta e dura e as diferenças sociais se diluem numa relação de dependência paternalística*”¹⁰. E, claro, encabeçavam as delegações regionais e direcções nacionais da Associação Central da Agricultura Portuguesa (Rosas, 1994: 44).

Assim, a vida política e económica local era controlada pelos grandes proprietários agrícolas. Os mais ilustres e melhor ligados ao poder central eram nomeados deputados, dirigiam órgãos superiores da coordenação económica agrícola e pertenciam ao Governo com cargos ministeriais. Dos vários grupos de interesses com capacidade de influência política decisiva destacamos 3: o *lobby* da grande agricultura do Sul, que desde o início do regime ditatorial teve sempre uma forte presença na alta-rodada do Estado; o *lobby* da grande agricultura do Norte, mais regionalista e com menos impacto nacional; e o *lobby* vitícola, distinto das restantes oligarquias rurais, com forte importância política e económica e estreitamente ligado aos interesses comerciais que lhe eram respeitantes, tendo sido, com a sua específica ligação ao mercado britânico, um influentíssimo *lobby* político-económico à época. Aliás, o núcleo duro de toda esta oligarquia era indubitavelmente constituído pelos interesses do vinho e do trigo. Ambos tiveram uma tremenda influência sobre a ideologia, a política e a economia do Estado Novo até ao seu término. O trigo dava a base da dieta alimentar com o pão e assalariava operariado e trabalhadores rurais do Centro e Sul de Portugal: significava «ordem». O vinho tinha um papel essencial na balança comercial e empregava (alimentava) uma imensidão de famílias em todo o país¹¹ (Rosas, 1994).

Este ruralismo marcou fundo a sociedade portuguesa. Atou-a economicamente desprovendo-a propositadamente de modernização. Portugal manteve muita da sua população em falta, com

¹⁰ No Sul do país a situação era diferente, os grandes proprietários e os assalariados sem terra tendiam para conflitos de classe – latentes e patentes – na defesa dos interesses do seu grupo (Rosas, 1994).

¹¹ Numa propaganda vitícola da época podia-se ler «dá de comer a um milhão de portugueses» (Rosas, 1994).

condições de vida deploráveis, tudo a favor de oligarquias que dependiam directamente da manutenção dum sentimento de pequenez e de impotência, da sujeição constantemente induzida na população, para que ricos se mantivessem os grandes exploradores absentistas, mas pobre o seu arcaico mundo de subprodução. Para estes grandes proprietários – também homens de chefia e de Governo da ditadura do Estado Novo – era fundamental que «a alegria da pobreza estivesse nessa grande riqueza que era dar e ficar contente». Este tipo de liderança organizacional e política paternalista foi uma eficiente máquina controladora, que marcou e marca muito do que é actualmente Portugal na sua alma colectiva.

A Indústria

Durante os anos 30 e 40, a indústria portuguesa teve um papel social e económico secundário perante a dominância da agricultura. Sem a base da reforma agrária, o modo encontrado para fazer face à debilidade da indústria foi uma crescente protecção aduaneira dos mercados nacional e colonial, que não foi suficiente para um arranque sustentado do processo de industrialização. E a sua vulnerabilidade era demasiado grande perante qualquer tentativa de substituir as importações, mesmo nas situações em que a concorrência estrangeira de capital e mercadoria abrandava, porque as condições internas solavancavam as tentativas de agarrar essas oportunidades: as características do mercado interno, onde se inclui a falta de consumidores; a falta de comida, de matéria-prima e de mão-de-obra suficiente e barata. Mesmo que se voltasse para o mercado externo, Portugal tinha uma indústria sem capacidade competitiva: a importação das matérias-primas era dispendiosa; o equipamento obsoleto; pouca diversidade de produtos aliada a uma baixa produtividade (Rosas, 1994).

Até ao final dos anos 40, houve pequenos arranques no desenvolvimento da indústria, particularmente em 4 momentos históricos: a crise de 1890-91; a I Guerra Mundial e pós-guerra; a Grande Depressão de 1929; e a II Guerra Mundial. Mas o tecido empresarial de Portugal era em larga maioria constituído por empresas descapitalizadas, sem dimensão, com tecnologia elementar e com índices de produção e produtividade muito baixos. Todas tinham dificuldade em crescer sozinhas e estavam umbilicalmente dependentes do Estado, que salvaguardava faltas de capital, de conhecimentos, tecnologia e criatividade, financiava, tabelava preços, assegurava o baixo custo da mão-de-obra, distribuía matérias-primas e fixava quotas de produção. *“Esta subalternidade genética da indústria nacional face ao poder político, drasticamente acentuada com o intervencionismo do Estado Novo, marcará*

duradouramente ideologias, mentalidades e práticas industriais em Portugal” (Rosas, 1994: 62).

Se por um lado havia uma sobreexploração de trabalhadores, maioritariamente operários-camponeses analfabetos, sem qualquer formação técnica (incluindo mulheres e crianças) e sem liberdade de expressão sindical, por outro lado temos a quase totalidade dos patrões despreocupados com investimento tecnológico, formação profissional e esquemas assistenciais. No cruzamento destes dois eixos encontramos a protecção estatal dada face à concorrência empresarial e à reivindicação de uma força de trabalho semicamponesa que “*ia buscar à terra o complemento do salário que o empresário não pagava*”. Até aos anos 50, a população activa portuguesa na indústria cresceu lentamente. A grande maioria era activa na agricultura e só no início da referida década é que o peso da ruralidade começou a decrescer (Rosas, 1994: 63).

Para que esta resenha de Portugal do início do séc. XX não se torne demasiadamente longa, ir-se-á apresentar resumidamente como foi a estrutura industrial durante o Estado Novo: quais eram os sectores mais concentrados; como foram promovidas cartelizações e monopolizações; como eram os sectores intermédios; e como eram os sectores mais pulverizados, onde se inclui também o artesanato industrial.

O contexto internacional resultante da Grande Depressão de 1929 gerou um entusiasmo pró-industrialização em Portugal. Começaram a brotar ideias económicas e enquadramentos sistémicos de maior coerência, fomentadores da procura de uma hegemonia industrial e condenadores dum Portugal essencialmente rural. A consciência industrial ganhou forma institucional com o I Congresso Nacional de Engenharia (1931), a Grande Exposição Industrial (1932), o I Congresso da Indústria Portuguesa (1933) e de certa maneira o Congresso da União Nacional (1934) (Rosas, 1994).

Durante os anos 30 e 40, a indústria portuguesa era dominada por sectores tradicionais da indústria transformadora ligados à «primeira revolução industrial» (nomeadamente têxtil e calçado), que produzia bens de pouca duração e pouco exigentes em tecnologia, capital e mão-de-obra especializada. Havia também um grande peso do sector artesanal de pequenas oficinas e empresas familiares. Estas eram descapitalizadas e rudimentares e causadoras de grande dispersão empresarial, mantidas em larga medida “*...pelas múltiplas formas de protecção estatal e de articulação com a ruralidade...*”. Mas a consciência industrial já referida dinamizou e provocou alterações estruturais significativas perante este quadro de pequena indústria. Novos sectores de ponta de «segunda revolução industrial» (cimento, material eléctrico, químicas de base e siderurgias) começaram a surgir. E com eles fenómenos

de monopólio, com regimes de exclusividade e condicionamento industrial, concentração e centralização de capital (Rosas, 1994: 82).

No sector de bens intermediários e de equipamento, em que são exigidas tecnologias avançadas com formação bruta de capital fixo em equipamento, assistiu-se à eliminação da concorrência através de concentração de capital (cimentos e adubos) e regimes de exclusividade (refinação de petróleo, construção naval e energia eléctrica). Nas indústrias de consumo, em que havia graus de investimento e tecnologia mais exigentes, também se verificaram processos de concentração (tabaco, fósforos, cerveja), bem como nas indústrias de bens de consumo mais dispersas, onde as intervenções concentradoras e condicionantes do Estado também asseguraram monopólios (indústria vidraceira, cerâmica, resinas, moagens, farmacêutica). Contudo, há a salientar que houve processos de concentração e modernização que tiveram lugar com investimento de capital estrangeiro e sem a intervenção do Estado (Rosas, 1994).

Assim, surgem grandes e importantes grupos empresariais que controlam os respectivos mercados, emergindo aqueles que passariam a ficar conhecidos como «os capitães da indústria»¹². Até 1939, apenas 5,2% das sociedades industriais eram sociedades anónimas, que controlavam 51% do capital total de toda a indústria transformadora. E em 1940, aproximadamente 45% dos empresários industriais exploravam pequenas oficinas artesanais marcadamente familiares com menos de 20 trabalhadores, denominados de «infantaria empresarial». Houve uma conjuntura favorável ao florescimento destes, mas o investimento na indústria era algo demasiado aventureiro para donos do capital, o que a par da falta de aptidões técnico-científicas, tornava praticamente inexistente uma cultura empresarial (Rosas, 1994).

A debilidade industrial portuguesa revelava grandes vulnerabilidades estruturais, como na grande dependência externa de combustíveis líquidos e sólidos, fundamentais para os tráfegos rodoviários, marítimos, ferroviários, geração de energia nas centrais termoeléctricas e actividade da indústria em geral. E apesar de as colónias suprirem algumas destas faltas energéticas, o facto é que a dependência estratégica de, nomeadamente, Grã-Bretanha, EUA e Alemanha, causaram – particularmente durante a II Guerra Mundial – complicações económicas que tornaram ainda mais urgente a industrialização (Rosas, 1994).

¹² Dois exemplos: Henrique Araújo de Sommer, fundador da empresa de Cimentos de Leiria em 1919 que viria a tornar-se num grande grupo cimenteiro, cuja rede de interesses em torno da sua actividade viria a originar o grupo Champalimaud; e Alfredo da Silva, fundador da CUF, maior grupo económico e financeiro de Portugal até 1974. Este foi talvez o mais controverso, emblemático e carismático dos capitães da indústria (Rosas, 1994).

Modelo Económico do Estado Novo e a Sua Lógica Social

Como já vimos, o Estado Novo fomentou uma política económica a favor de vários segmentos da sociedade agrária, de modo estagnante e pouco industrializante, ao mesmo tempo que passou a efectivar medidas no sentido de desenvolver a indústria: estimulou cartelizações e concentrações, apoiou financeira e infra-estruturalmente, lançou indústrias avançadas e protegeu com políticas aduaneiras os mercados da «metrópole» e colónias. O que aqui é interessante e importa descrever é como é que a protecção dada à agricultura, condicionante de um real desenvolvimento industrial, teve uma aparente contradição entre as acções sociais e económicas por parte do Estado Novo.

Segundo Rosas (1994), o equilíbrio económico e social do Estado Novo regia-se por três eixos. O primeiro consistiu essencialmente na contenção/repressão do movimento operário. Portugal na década de 30 sofreu as consequências da Grande Depressão ao mesmo tempo que a ditadura militar e o Estado Novo se instalavam no poder. O patronato aproveitou este contexto económico e político para reduzir os custos de trabalho: baixou salários, retirou regalias, manteve ou incrementou o tempo de trabalho. Com a Constituição de 1933 passaram a ser proibidas as greves e a livre sindicância, pelo que o papel de protecção aos trabalhadores e sindicatos passou a ser exercido pelo Instituto Nacional do Trabalho e Previdência (INTP). Até ao final da II Guerra Mundial, esta instituição trabalhou para evitar que a sobreexploração do trabalho provocasse protestos e rupturas sociais desfavoráveis ao equilíbrio do sistema montado e à política de recuperação económica e financeira, não propriamente para ser uma voz assertiva e proactivamente alerta relativamente à realidade social e ao diálogo corporativo. Isto significa que estando os trabalhadores desarmados, era possível manter a política de contenção de direitos e regalias promovida pelo patronato em níveis socialmente toleráveis.

As lutas operárias passaram a ser reprimidas, os seus dirigentes presos e deportados e as hipóteses de diálogo e capacidade negocial dos assalariados anuladas. Nestas circunstâncias, e face a um patronato relutante à contratação, sistematicamente desrespeitador dos horários de trabalho, que facilmente despede e baixa salários, a única forma de tentar o diálogo corporativo ou queixa era através do INTP, cuja eficácia em pressionar os patrões era reduzida. Por isso, os limites tiveram de começar a ser traçados pelo Estado, que em 1934: fixou o horário máximo de trabalho diário em 8 horas na indústria e comércio; fixou o descanso semanal; proibiu o trabalho nocturno de mulheres e menores; colocou os 12 anos como fasquia mínima para poder trabalhar; e passou a fiscalizar e a multar quem infringisse

estas regras. Um ano depois, passou a intervir na fixação de salários mínimos e a regulamentar minuciosamente “...*todos os aspectos da organização, prestação e remuneração do trabalho*”. Para bem do equilíbrio do sistema e da política de recuperação do país, o Estado Novo tentou domar a desmesura de insensibilidade e a ganância do patronato, que podia “...*deitar tudo a perder, a começar pelos seus próprios interesses*”, se não fosse «metido na ordem» (Rosas, 1994: 247).

Mas já em 1932, o regime adoptou medidas de protecção social e de pressão ao patronato: criou um subsídio de desemprego; evitou a subida de preços dos produtos alimentares básicos; lançou bases para a previdência social; e fomentou o paternalismo empresarial ao assegurar grandes lucros, que tinham como moeda de troca a criação de cantinas, bairros sociais, postos médicos, creches, entre outras infra-estruturas que começaram a surgir nas principais grandes fábricas (Rosas, 1994).

Assim, o Estado Novo conseguiu ser relativamente bem sucedido na sua política de contenção da agitação social, da qual não podemos deixar de lado o combate ao desemprego, com a criação de obras públicas ou a campanha do trigo (Rosas, 1994).

O segundo eixo diz respeito à gestão da relação entre as estratégias da indústria e da grande agricultura e à tentativa de harmonizar os interesses produtivos com os do comércio internacional e colonial. É na administração destes dois equilíbrios que se resume, em grande maioria, a política económica salazarista (Rosas, 1994).

Se por um lado tínhamos os pró-agrарistas, os pró-industrialistas e os pró-interesses comerciais/coloniais, por outro tínhamos uma lógica política em prol da estabilidade económica e social, que se sobrepunha a todo o resto na prossecução do equilíbrio através de uma acção arbitral nas relações agricultura/indústria, produção nacional/interesses coloniais e produção nacional/interesses do comércio exportador. E desta situação, Rosas (1994) retira três conclusões.

A primeira conclusão prende-se com os interesses dos *lobbies* da grande agricultura. Houve uma certa obediência ao seu peso social, económico e político, com uma subordinação das economias industriais e circuitos comerciais às suas vontades, nomeadamente do *lobby* da grande agricultura do Sul – lembre-se que este, desde o início do regime ditatorial, teve sempre uma forte presença na alta-rodada do Estado. Um dos exemplos mais claros desta subjugação foi a política de apoio à maximização da lavra de trigo (ou campanha do trigo), ao qual ficou reservado (e protegido) o mercado nacional com um forte condicionamento das importações concorrentes, com um preço fixado de modo a compensar o produtor nacional, mas claramente acima do preço do trigo importável. Esta política veio e estender-se mais

tarde ao arroz e lã, mas as consequências da campanha do trigo foram de um grande sacrifício para indústria da moagem, industrialização do país e consumidores. O preço destas medidas tomadas pela governação nacional a favor das estruturas fundiárias dos campos do Sul foi um enormíssimo entrave a uma séria industrialização de Portugal, porque não permitiu a modernização da agricultura e agravou os custos industriais. Outro exemplo foi a protecção dada à produção vitícola, que conseguiu encolher a importação das matérias-primas necessárias à indústria cervejeira. O objectivo foi proteger o mercado nacional, especialmente os sectores voltados para a exportação, o que está umbilicalmente ligado ao Acto Colonial de 1930, pacto que reservava o mercado colonial para os produtos industriais e agrícolas nacionais e a metrópole para as importantes exportações coloniais, mais caras e de fraca qualidade (casos do algodão, o mais caro do mundo até à II Grande Guerra, e do açúcar) (Rosas, 1994).

A segunda conclusão respeitante ao segundo eixo relaciona-se com a preocupação de equidade compensatória em relação àqueles que foram lesados ou menos contemplados nas decisões tomadas. A indústria de moagem, por ter de comprar trigo nacional mais caro, viu-se compensada com uma taxa de moagem actualizada, uma cartelização gremial, um rígido condicionamento industrial, a garantia de poder manter baixos salários, entre outras medidas. No que respeita à relação entre os interesses da produção nacional e os do comércio colonial, o Estado bloqueou administrativamente a industrialização das colónias em 1936, para compensar a aceitação das caras importações coloniais, além de anteriormente já ter reservado estes territórios para receber exclusivamente vinho, têxteis e vários artigos industriais que não conseguiam ter qualquer saída no exterior (Rosas, 1994).

A terceira conclusão vai ao encontro da complicada conjuntura económica internacional derivada da Grande Depressão e da ameaça de guerra. A política internacional começou cada vez mais a fechar-se, surgindo em todo o mundo proteccionismos e relações bilaterais de troca. Portugal, como muitos outros países, tentou alcançar a auto-suficiência alimentar e energética com as suas políticas económicas. A campanha do trigo e as tentativas malogradas de reforma agrária de Rafael Duque (Ministro da Agricultura) durante a segunda metade dos anos 30 são disso exemplo, tal como o lançamento do país na refinação de petróleo em 1938 e o fomento da exploração mineira, que além de terem sido tentativas de geração de auto-suficiência energética, também foram uma medida de resposta ao falhanço do modelo agrícola em absorver o crescimento populacional. Mais uma vez se pode verificar como o Estado Novo assentava a sua intervenção económica na conciliação entre a indispensável industrialização e as ultrapassadas organizações fundiárias (Rosas, 1994).

O terceiro e último eixo sob o qual se erigia o equilíbrio económico e social do Estado Novo consiste no modo como se compunham os pequenos e os grandes interesses agrícolas, industriais e comerciais. Como já foi referido anteriormente, o mundo rural tradicional era uma fonte de mão-de-obra e estabilidade social. A ideologia política que protegia a indústria caseira e familiar estava agora a apertar o cerco a estas pequenas actividades e empresas, o que pode ser verificado pela intervenção impositiva e autoritária do Estado Novo em toda a economia portuguesa segundo três planos gerais (Rosas, 1994).

O primeiro consistia na cartelização corporativa. Todos os envolvidos no circuito económico de um determinado produto (lã, trigo, algodão, azeite e outros) eram, por regra, obrigados a inscreverem-se na respectiva organização gremial, desde produtores, transformadores industriais a comerciantes. E cada cartel era geralmente controlado e regulamentado pelas principais empresas do ramo, não se podendo exercer actividade sem estar inscrito no respectivo grémio (Rosas, 1994).

O segundo plano consistia em liquidar, limitar ou disciplinar a concorrência. Nos casos do trigo e das lãs, o cartel dos produtores monopolizava a compra daquilo que produzia, vendendo a quase totalidade ao cartel das indústrias, que assim tinha o monopólio de compra facilitado e distribuía proporcionalmente o produto pelos seus agremiados, que estavam sujeitos a quotas de laboração. O produto final era encaminhado para os comerciantes exactamente da mesma forma, mas os preços estavam tabelados de acordo com o nível de circulação do produto. As frutas e o vinho do Porto eram casos menos rígidos, na medida em que os cartéis e organizações de coordenação económica tinham uma actuação complementar: adquirindo excedentes, fixando normas de qualidade e preços máximos e mínimos e regulando a concorrência. Em muitos dos restantes sectores, a organização corporativa era parcial ou dividia os agentes em industriais e exportadores de modo indiferenciado, quer fossem do sector corticeiro ou das resinas, por exemplo (Rosas, 1994).

O terceiro plano geral de acção foi ter todas as organizações corporativas reguladas, orientadas e fiscalizadas na sua actividade por um organismo estatal, que coordenava a economia de cada sector através de: tabelação de preços; controlo da qualidade do produto; gestão – quando fosse o caso – do monopólio e distribuição das matérias-primas importadas; penalização de contratações colectivas de trabalho; e fiscalização das exportações que ocorressem. Através destes órgãos coordenadores de cada passo do circuito económico de vários produtos, o Estado controlava o total da actividade económica portuguesa (Rosas, 1994).

Assim, o equilíbrio social, económico e político de Portugal durante os anos 30 até ao deflagrar da II Guerra Mundial, foi tentado através da autarcia, do nacionalismo económico e do intervencionismo económico do Estado (Rosas, 1994).

A autarcia foi tentada na busca pela auto-suficiência sem prejudicar o comércio externo, tanto a nível das exportações como das importações básicas à economia. E isto tendo em conta duas variáveis fundamentais (e interligadas) para o Estado Novo: integração na busca pela autarcia dos mercados e matérias-primas coloniais e manutenção do equilíbrio entre os interesses das forças internas ou *lobbies* (Rosas, 1994).

O nacionalismo económico é o eco da autarcia, ou seja, pretendia-se que o mercado português e colonial fosse o principal escoadouro da produção agrícola e industrial nacional, para fugir ao peso da importação mas sem ferir o comércio internacional de importações e exportações e as exportações coloniais (Rosas, 1994).

O intervencionismo económico de Estado era efectuado através de uma política “...*de apoio externo e enquadrador do Estado às actividades económicas: conter e «disciplinar» o movimento sindical, assegurar a «ordem pública», baratear o crédito, fomentar as exportações, assegurar uma protecção aduaneira equilibrada, melhorar os meios de transporte.*” (Salazar, 1939 a 1967, vol 1: 249, citado por Rosas, 1994: 251).

Não devemos esquecer que os três modos de actuação anteriormente referidos para equilibrar Portugal social, económica e politicamente estão enquadrados nas consequências da crise de 1929. Antes dela, Portugal tentou equilibrar as contas orçamentais, estabilizar a moeda e controlar os preços. Além disso, Salazar (antes de muitos outros países e até de modo menos radical que estes) procurou aplicar medidas para reanimar a procura e estimular a actividade económica de uma forma que ultrapassou o classicismo da “...*resposta inicial restrita, deflacionista e não intervencionista face à crise*” (Rosas, 1994: 252).

Os efeitos sociais e económicos da Grande Depressão sentiram-se em Portugal no meio empresarial e na crescente perspectiva de uma possível instabilidade social. O Estado começou então a pôr de parte o liberalismo que enquadrava a sua intervenção na actividade económica, para, à semelhança dos EUA e da Alemanha pré-hitleriana e hitleriana, começar a dirigir estatalmente a economia, a regular as discórdias entre os grupos sociais e a orientar o conjunto da economia portuguesa (Rosas, 1994).

As Mudanças no Pós-II Guerra Mundial

A partir dos anos 50, Portugal viveu um dos seus maiores processos de mudança estrutural, mas constantemente na dominante sombra da censura, do conservadorismo e da falta de liberdade. O mesmo que dizer na sombra da autoridade de um regime antidemocrático que, fruto da sua génese, naturalmente se empenhou em camuflar a percepção das mudanças; e dificultou o desvanecer do pernicioso mundo económico e social dos anos 30 e 40, que continuava a entravar o ritmo das tão necessárias transformações modernizadoras (Rosas, 1994).

Mas a industrialização começou a ser uma realidade em franco e progressivo andamento entre 1950 e 1970. Durante estas duas décadas, a população activa portuguesa industrializou-se e terciarizou-se, tal como o tecido económico português. E para além da industrialização, também a urbanização e a emigração fizeram a população activa do primeiro sector emagrecer. A população activa agrícola desceu de 48% em 1950 para 32% em 1970, os empregados nas indústrias transformadora e extractiva cresceram de 25% em 1950 para 33% em 1970 e no comércio cresceram para 12% em 1970, quando 20 anos antes constituíam apenas 8% do total da população activa. Começou então a haver mudanças nos equilíbrios entre as camadas sociais com a concentração de patronato e aumento do assalariamento, o que tendencialmente acentuou a polarização social. Mas esta “*generalização das relações de tipo capitalista*” foi lenta devido à continuidade de resistência oferecida pelos grupos sociais intermédios, nomeadamente empresas familiares e artesanais de vários sectores de actividade, que continuavam protegidas por barreiras aduaneiras, cartelização gremial e condicionamentos industriais (Rosas, 1994: 427).

Este sistema político-institucional esteve especialmente patente na agricultura, onde se manteve a persistência do ruralismo tradicional renitente à modernização fundiária e cultural. Algo que ficou bastante óbvio no primeiro Plano de Fomento¹³ que foi bastante discutido na Assembleia da República e alvo de vários pareceres da Câmara. Apesar de ser nele que o Estado oficializou a sua posição reformista e discurso industrialista, admitindo que a agricultura, com fracos progressos técnicos e estrutura defeituosa não conseguia definitivamente responder à crescente demanda da procura interna e das exportações, a verdade é que este Plano de Fomento foi inconsequente perante a força dos grupos de interesse agrários e a necessidade de reforma das estruturas fundiárias. Mas conseguiu que o

¹³ Pretendia, na sua generalidade, não apenas a modernização e industrialização de Portugal, como também a modernização da agricultura.

debate se acendesse de uma forma decisiva. Gradualmente, o conflito (apesar de surdo) entre a grande agricultura e os industrialistas começou a abrir portas a um renovado ambiente político e económico. Portugal já se vinha industrializando a um ritmo razoável e agora com a chegada de homens novos (e industrialistas) a cargos de decisão política, era possível, pelo menos, manter o ritmo das mudanças. Estes homens novos, agentes da industrialização, já se vinham aliando de modo objectivo aos grandes proprietários agrários, na medida em que, para não os hostilizar e confidentemente confiantes que, com ou sem reforma agrária, a indústria se iria ampliar, aceitavam não haver reestruturação fundiária (Rosas, 1994).

No decorrer da década de 60 a intenção de alterar a estrutura agrícola nacional começou a perder importância política, porque os “*velhos latifúndios pareciam estar a transformar-se em explorações agrícolas progressivas, (...) tornando secundária a questão das estruturas*” (Rosas, 1994: 449, 450). Contudo, os cultivos de produtos tradicionais não sofreram transformações no que respeita ao seu elevado preço administrativo, isto num período em que a preferência da procura começava a cair sobre a carne, lacticínios, ovos e outros bens agrícolas caros. A consequência foi a agricultura portuguesa não conseguir acompanhar as mudanças na orientação da procura alimentar urbana. E durante toda a década de 60, o conflito entre o sector agrícola e o Estado manteve-se numa relação de forças, em que o primeiro exigia manter os seus costumados privilégios e o segundo desenvolver as condições de produção dos primeiros. Certo é que os privilégios nunca foram revistos pelo Estado, o que efectivamente demonstra a grande força dos grandes agricultores enquanto grupo de pressão. E assim cresceu a dependência externa de Portugal relativamente aos principais bens alimentares ricos, perfeitamente produzíveis internamente. Ainda houve pequenos focos de modernização, mas a população activa do sector agrícola decrescia acentuadamente, fruto da industrialização, de desenvolvimento nos serviços e da emigração, o que para além de ter originado uma drástica redução da sua importância relativa na economia portuguesa, criou um problema de subemprego. Chegados os anos 70, pode-se afirmar que realmente a agricultura portuguesa se transformou profundamente, mas a sua modernização, de tão parcial que foi, não conseguiu evoluir muito o sector nem responder às novas necessidades económicas e ao aumento da população urbana (Rosas, 1994).

Especificamente falando da indústria, deve-se ao seu desenvolvimento o crescimento económico e social que Portugal teve durante os anos 50. Mas a industrialização, por si só, não garante necessariamente o desenvolvimento económico, é preciso a conjugação dos diversos sectores com as condições económicas do país independentemente do modelo de crescimento adoptado. O desenvolvimento económico português durante esta década não foi

sustentado, mas sim esporádico, o que se reflectiu nas décadas seguintes numa desarticulação entre o padrão desenvolvimento e a realidade económica e social portuguesa. E para esta situação podemos enumerar alguns pontos: parco mercado interno devido à não modernização agrária; dependência das matérias-primas coloniais, que devido à instabilidade provocada pelas guerras e conjuntura africana nos anos 60 provocou desajustamentos e rupturas; a opção pelas indústrias de maior lucro em curto espaço de tempo, o que não permitiu a substituição de importações pretendida; a opção pela mão-de-obra abundante e barata (privada policialmente de capacidade interventiva) em detrimento da melhoria da produtividade; a criação dum sector de produção de bens de equipamento ficou pelo princípio; ignorou-se a investigação científica e com ela melhorias competitivas e inovação, contribuindo-se então para a subprodução (Rosas, 1994).

Houve portanto pouco desenvolvimento tecnológico e formação profissional, preferindo a maioria da burguesia industrial portuguesa o trabalho barato não qualificado e o investimento nos sectores de lucro de curto prazo. O Estado protegeu esta mentalidade do rápido enriquecimento, tornado a indústria amplamente dependente dos baixos salários e dos bens de equipamento e tecnologia estrangeira. Desta forma, Portugal não era capaz de competir no mercado externo e os índices de desenvolvimento ficavam longe dos do restante mundo ocidental industrializado. Os baixos salários e o condicionamento industrial permitiram a continuação do florescimento das actividades artesanais e das indústrias pouco avançadas e com baixo nível de produtividade. Como já foi dito, o processo de crescimento adoptado tinha como base a procura interna, substituindo as importações de bens da indústria de base e fazendo crescer o consumo. Ora, a política salarial e o condicionamento industrial eram mais que contra-producentes a este processo, mas invariavelmente praticados (Rosas, 1994). Na opinião de Rosas (1994), o sucesso da forte resistência do envelhecido mundo agrário à modernização foi uma grande fonte de desequilíbrio estrutural que impediu que muitos dos aspectos referidos fossem resolvidos, criando em contra-partida – e acentuando-se cada vez mais ao longo do tempo – subemprego, desemprego, fuga da população rural para o estrangeiro e indolência tecnológica. Política e academicamente foram surgindo vozes que propunham hipóteses de correcção destes problemas, mas as suas propostas e alertas foram sucessivamente dissipadas pela protecção estatal dada aos industriais – para amortecer os efeitos negativos que se iam abatendo sobre eles – e pelo mercado pouco exigente ao qual se destinava a produção.

Assim, o desenvolvimento industrial ficou balizado por um Estado protector e por uma mão-de-obra barata, impreparada e explorada. Os empresários não sentiram necessidade de

investir, melhorar a produtividade e modernizar o seu sector (Rosas, 1994). O regime ditador que vingou em Portugal durante metade do séc. XX pautou a sua acção, particularmente durante o salazarismo, pela manutenção de equilíbrios favoráveis à sua estabilidade e durabilidade. Garantiu aos industriais uma próspera e imediata tranquilidade através da sua política económica (Rosas, 1994).

No início da década de 60 começa a surgir em Portugal o conflito entre duas estratégias: a construção de um espaço e mercado comum português avançando para as colónias; e o aumento da participação portuguesa na integração europeia (Rosas, 1994).

Portugal adere a 3 de Janeiro de 1960 à *European Free Trade Association* (EFTA). Apesar de Ferreira Dias (ministro da Economia de 1958 a 1962) ser energicamente apologista da industrialização substitutiva das importações para garantir a Portugal maior independência, é durante o seu mandato que o país adere a várias “*instituições económicas e financeiras internacionais nascidas no pós-guerra: ao Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e ao Fundo Monetário Internacional (FMI) (...), ao Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT, na versão inglesa)*” (Rosas, 1994: 465), cujo objectivo era progressiva e mundialmente reduzir as barreiras alfandegárias. Mas este ministro não virou costas aos seus principais objectivos: desenvolver novas indústrias e reorganizar as tradicionais; dar continuidade à edificação da rede eléctrica nacional; resolver o problema de relacionamento entre a agricultura e a industrialização (Rosas, 1994).

Durante a década de 60 iniciam-se as guerras coloniais, a emigração aumenta e persegue-se o objectivo de criar um mercado comum português. Novamente, surgiram hesitações e querelas que vieram adiar soluções. Este contexto fez surgir o Plano Intercalar de Fomento¹⁴, a primeira tentativa real de planeamento global do país e que destacou ainda mais a prioridade da indústria nas aspirações nacionais, face à agricultura agora secundarizada a bem do desenvolvimento (Rosas, 1994).

Liberalização no Marcelismo

Após ser declarada pelos médicos a incapacidade física permanente de Salazar para exercer funções, Américo Tomás indigitou Marcello Caetano para presidente do Conselho a 23 de Setembro de 1968. Dos principais candidatos Marcello era o que reunia maior concórdia, entre os apoiantes do regime salazarista, as personalidades influentes dos grandes grupos

¹⁴ É de salientar que já tinha havido 2 Planos de Fomento.

financeiros (defensores da abertura à Europa), alguma da chefia militar (com cada vez menos paciência para a ausência de soluções políticas para a guerra colonial), para a Diplomacia da Europa ocidental e para muita da população (tão cansada da guerra e do imobilismo opressivo). Marcello personificava a vontade de mudar, por ser crítico q.b. do salazarismo, pelo seu percurso político e prestígio académico (Rosas, 1994).

No seio do Estado Novo, havia uma corrente reformista mas apoiante de Salazar desde o pós-guerra, como já vimos, que viu na indignação de Marcello a sua vitória política, pois tanto emergiam as suas pretensões reformistas como se tornava possível ao velho regime continuar na sua essência. As chefias militares concederam o seu apoio a Marcello mediante a não alteração da política colonial e continuação do esforço de guerra. Estas foram duas condicionantes do projecto de modernização política, económica, social e colonial do Marcelismo. Liberalizar e modernizar num estado de guerra era um equilíbrio difícil de manter. Marcello considerava a guerra em África um esforço insustentável, mas não defendia a descolonização ou abandono de África, e sabia que a direita política e militar integrista ameaçava “*com o golpe de Estado e a guerra civil se a defesa das colónias não continuasse*” (Rosas, 1994: 546). Assim, o Estado ficou perante dois objectivos incompatíveis e antagónicos, modernizar e liberalizar a caminho da Europa por um lado e ficar em África e em guerra pelo outro. Sumariamente, o marcelismo tentou, num primeiro momento, a liberalização mantendo o esforço de guerra. Num segundo momento abandonou a liberalização e quis continuar a guerra em África. Este segundo momento levou à queda do regime com uma revolução militar a 25 de Abril de 1974 (Rosas, 1994).

Durante a década de 60 e inícios da de 70, a política industrial pretendeu aumentar o ritmo de crescimento da produção industrial e acumular riqueza. Foram sendo fomentadas as exportações tradicionais em detrimento da autarcia de substituição das importações, que foi abandonada. Depois das referidas integrações em organizações económicas e financeiras, Portugal celebrou acordo com a Comunidade Económica Europeia (CEE), o que condicionou o modo de actuação da política industrial marcelista (Rosas, 1994).

De 1958 a 1973, a realidade industrial mudou profundamente. Houve um crescimento inédito da produção e do produto industrial, que apesar de ter feito crescer muito o PIB, não atenuou os desequilíbrios já existentes entre os sectores produtivos pela manutenção da «*indústria locomotiva*». Segundo A. Ramos dos Santos (1990, citado por Rosas, 1994), de todas as áreas de actividade industrial, aquela em que houve maior investimento foi na indústria transformadora (9,2% ao ano). Em termos estruturais, houve mudanças no sentido da concentração industrial em grandes grupos financeiros. Em 1972, 73% de toda a produção

industrial portuguesa tinha origem em 16,5% das empresas industriais. A concentração financeira de capital, em 1973, estava na sua grande maioria nas sociedades anónimas, que à data constituíam 5,7% de todas as sociedades e concentravam em si 75% de todo o capital, 40% dos trabalhadores, e conseguiam 46% do conjunto de receitas de todas as sociedades. Segundo Rosas (1994), desapareceram cerca de 30.500 empresas industriais durante os anos 60 e surgiram 23 grandes empresas com mais de 1000 trabalhadores e 563 médias empresas. As que mais desapareceram foram as oficinas até 10 trabalhadores, verificando-se uma estabilização do número de empresas industriais com 11 a 20 trabalhadores. Apesar desta concentração industrial, ainda existiam 31.993 pequenas oficinas industriais em 1969, o que significa mais ou menos 78% de todos os estabelecimentos industriais portugueses, nos quais laboravam cerca de 20% dos empregados industriais.

Quadro 1 – Número de Empresas de Acordo com Dimensão em 1957-1959 e 1969

1957-1959	56042	7214	3773	3472	973	41	71515
1969	26490	5503	3775	4035	1082	64	40949
	Entre 1 e 5 Trabalhadores	Entre 6 e 10 Trabalhadores	Entre 11 e 20 Trabalhadores	Entre 21 e 100 Trabalhadores	Entre 101 e 1000 Trabalhadores	Mais de 1000 Trabalhadores	Total

Fonte: Dados Retirados de Rosas (1994).

O investimento nacional e estrangeiro abriu portas à criação de novos sectores, como a siderurgia e a electrónica, e à modernização de outros já existentes. Houve um forte apelo à exportação e à entrada de capital estrangeiro, particularmente a partir de 1968, o que originou um forte crescimento de várias áreas industriais e uma consequente especialização das mesmas que teve bastante força sobretudo durante a década de 60 (Rosas, 1994).

O aumento da taxa de crescimento anual de muitas indústrias repercutiu-se no crescimento real dos salários, que de 1969 a 1973 subiram anualmente em média 6,7%. Mas tanto a emigração como a maior força que a pressão social conseguiu exercer durante o marcelismo ajudaram a estas subidas salariais. Contudo, apesar destes aumentos, Portugal ainda possuía uma das remunerações mais baixas da Europa Ocidental, factor que serviu de grande atractivo ao investimento estrangeiro já referido (Rosas, 1994).

Mas houve dois agentes que modificaram o tecido económico português. Se por um lado Portugal se abriu à entrada de investimento estrangeiro, por outro o Estado de Marcello Caetano apoiou em grande medida os grupos financeiros de grande dimensão, que começaram a deter cada vez mais controlo sobre a economia portuguesa (Martins, 1973; Rosas, 1994). A intervenção estatal, sempre inserida no contexto do regime político vigente, manteve o condicionamento industrial e reorganização das indústrias e as isenções fiscais que funcionaram como aceleradores do processo de concentração. Além disso, a nova Lei do Fomento Industrial criou uma política selectiva de crédito e incentivos fiscais. Estes e outros apoios estatais promovidos para os empreendimentos considerados fulcrais deram uma enorme dimensão a um pequeno número de grupos (Martins, 1973). Houve um fluxo de capitais da indústria para a banca (Grupos CUF e Champalimaud), da banca para a indústria e sector terciário (Espírito Santo e Pinto de Magalhães) e soluções intermédias (Banco Português do Atlântico) que concentraram o grosso dos sectores económicos portugueses nos grandes grupos financeiros, que inicialmente estenderam a concentração aos sectores produtivos, para a partir de 1968-1969 alargarem a sua rede aos serviços, comércio ou até órgãos de informação (Rosas, 1994). A movimentação destes grupos financeiros tinha uma estreita ligação com o aparelho de Estado. E esta interpenetração entre o capital monopolista e o Estado criou algumas vezes contendas entre os próprios grupos financeiros no interior da administração pública, de que é exemplo o caso de Sines ou plano siderúrgico (A. Ramos dos Santos, 1990, citado por Rosas, 1994).

Havia no início dos anos 70 a preconização, regulamentação e anúncio à fusão de empresas, concentração de indústrias, “*tomada de posição de sociedades noutras sociedades*”, término de sociedades e/ou fábricas sem dimensão válida e constituição de associações de produtores. A integração europeia era uma das justificações apontadas para o facto de ser dada prioridade à grande empresa (Martins, 1973: 15). Contudo, os discursos de políticos, chefes de empresas e de diplomas oficiais eram contraditórios, pois uns diziam que o grau de concentração era baixíssimo e outros afirmavam existir um monopólio provocado pelo condicionamento industrial. Outra contradição residia na política de liberalização do condicionamento industrial, que era propagandeada como forma de deixar surgir novas forças económicas não dominantes ao mesmo tempo que era afirmado o objectivo de concentrar muito mais a produção. Mas o facto é que das 40.051 sociedades existentes em 1971, somente 168 (0,4% do total) detinham 53% do capital total das sociedades. E muitas destas 168 sociedades, todas com um capital social (à data) de 50.000 contos, formavam um só grupo dependendo de um único centro (Martins, 1973).

Em 1974, 44 famílias controlavam os 7 maiores grupos financeiros do país, através dos quais conseguiam o domínio da economia portuguesa. Controlavam, quase em monopólio, os seguintes sectores industriais: cerveja, tabaco, papel, cimento, siderurgia, indústrias químicas, construção e reparação naval, bancos e seguradoras, metalomecânica pesada e quase todo o transporte marítimo. CUF, Espírito Santo e Champalimaud eram os 3 principais grupos, seguidos pelos Borges & Irmão, Nacional Ultramarino, Português do Atlântico e FONSECAS e Burnay (Rosas, 1994). Existiam ainda 14 pequenos grupos distintos em crescimento (Rosas, 1994), mas os 7 mencionados detinham 300 empresas, as 8 maiores empresas industriais do país e 5 das principais empresas exportadoras (A. Ramos dos Santos, 1990, citado por Rosas, 1994). A ligação destes grupos financeiros ao capital estrangeiro era pouco relevante à excepção dos grupos Espírito Santo e FONSECAS e Burnay. No que respeita às colónias havia uma forte implementação destes grupos, nomeadamente na exploração agrícola e de minérios, bem como nas indústrias complementares a estas: cimento, vestuário e bebidas. Além disso, controlavam o comércio importador/exportador, ligações comerciais marítimas e actividade bancária (Rosas, 1994).

Os anos 60 portugueses foram uma década de excepcional crescimento, muito à semelhança do resto do mundo em que o capitalismo teve uma enormíssima expressão positiva. Portugal cresceu o seu PIB anualmente e em média 7%, a indústria transformadora cresceu mais de 9% ao ano e investiu-se nela, entre 1958 e 1973, uma média de 11,2% por ano do total de investimentos. Apesar de significativo, o crescimento alcançado de 1958 a 1973 teve constrangimentos que não permitiram efectivar o crescimento que era realmente possível: a par do insucesso em criar o mercado único português decorria a Guerra Colonial; os salários aumentaram não só pelo bom crescimento da indústria mas devido à emigração e mobilização militar; as reformas mais prementes foram lentas; o sector agrícola estagnado ou as exportações direccionadas para os ramos tradicionais da indústria amplamente correlacionados com a mão-de-obra barata provocaram desequilíbrios estruturais; após a adesão à EFTA, Portugal viu o seu principal parceiro comercial (Grã-Bretanha), a Dinamarca e Irlanda aderirem à CEE, o que enfraqueceu muito esta organização; o choque petrolífero de 1973 aumentou enormemente o preço das matérias-primas energéticas. Os esforços feitos, especialmente em matéria de política industrial saíram assim algo gorados. E em 1972 e 1973, a deterioração das condições crescimento acentuaram-se com os valores fortemente negativos das contas externas, com a inflação de dois dígitos e com o mercado de capitais a afundar-se na Bolsa de Valores no último trimestre de 1973. Sem confiança e com o investimento

produtivo praticamente estagnado, o sistema económico português estava com graves dificuldades de funcionamento (Rosas, 1994).

ANEXO 2

Hierarquia e Mercado

Temos então duas formas de relacionamento organizacional: a integração pela hierarquia, onde “*a troca de produtos ocorre entre agentes de uma mesma companhia tendo por base uma decisão administrativa*”; e a integração pelo mercado, onde “*os produtos são trocados com base num acordo entre agentes totalmente independentes*”. A primeira foi característica da sociedade industrial e a segunda pauta a maioria das estratégias organizacionais adoptadas nos anos 80 e 90 (Moreira, 2000: 6).

De acordo com Ebers (1999, citado por Moreira, 2000 e Moreira, 2007), a integração pela hierarquia permite executar as tarefas internamente, dando à gestão mais controlo sobre os seus produtos e serviços, o que faz da co-especialização dos recursos uma vantagem competitiva mas aumenta os custos fixos, a burocratização e reduz a flexibilidade da organização. Para Coase (1937, citado por Fukuyama, 2000), as hierarquias existem precisamente por causa dos custos de transacção, na medida em que negociação, contratos e litígios envolvem valores elevados quando comparados com a concentração de todas as actividades numa só entidade, que pode controlar e gerir *inputs* e *outputs* a menores custos (veja-se o exemplo do fabrico de automóveis). A integração pelo mercado já torna a empresa menos pesada, pois a subcontratação de empresas exteriores para execução de tarefas reduz os custos fixos e aumenta a flexibilidade. Contudo, há a perda de vantagens competitivas por via da dependência de terceiros, menos controlo e coordenação e potencial perda de capacidades únicas (Ebers, 1999, citado por Moreira, 2000 e Moreira, 2007).

As empresas onde existe integração hierárquica, mais autoritárias e centralizadoras, têm mais dificuldade em lidar com as exigências do mundo complexo actual em termos de informação, não sendo coincidência o facto de as integrações pela hierarquia se debaterem com problemas no preciso momento em que cada vez mais sociedades transitam das formas de produção industrial para formas baseadas na informação (Fukuyama, 2000). Mas se considerarmos von Hayek (1945, citado por Fukuyama, 2000), verificamos que as hierarquias centralizadas há muito que possuem um problema derivado do conhecimento em termos de controlo, pois um governante autoritário precisa de deter a informação e o conhecimento necessários à tomada de decisão. A verdade é que o desenvolvimento das economias complexificou as exigências e aumentou a necessidade de informação, o que implica à governação moderna pautar-se pela confiança nos técnicos especializados, detentores de conhecimento tecnológico (Fukuyama,

2000). Assim, a autoridade – quer estejamos a falar da governação de um Estado ou de uma organização – tem necessariamente de diluir os poderes que detém para baixo, para os peritos geradores e utilizadores do conhecimento, pois os problemas que se enfrentam actualmente são progressivamente mais complexos e as tomadas de decisão não podem mais ser inflexíveis ou centradas numa autoridade.

A delegação de autoridade e poder poderá ser uma forma de resolver alguns dos problemas mencionados, mas provoca o dilema de como coordenar a actividade de vários indivíduos pertencentes a uma organização descentralizada. A solução encontra-se na integração pelo mercado. Temos o exemplo das empresas americanas durante a década de 90, que dispersaram geograficamente (e sem controlo central) fornecedores e locais de produção, para que as relações de mercado substituíssem o controlo hierárquico. O revés foi o aumento dos custos de transacção (Fukuyama, 2000).

ANEXO 3

Fusões e Aquisições na Crise do Crédito

Em 2007 houve pelo mundo fusões e aquisições no valor de 4,28 triliões de dólares americanos. Em 2009, por consequência da quebra económica e financeira mundial de 2008, houve uma descida dos montantes envolvidos para 1,98 triliões. As previsões para 2011 apontam para um fortalecimento significativo do número de fusões e aquisições, com valores a erguerem-se até 3,04 triliões, prevendo-se que o sector dos cuidados de saúde (Rusli, 2010), tal como Fukuyama (1996, citado por Moreira, 2007) há 15 anos atrás, tenha um considerável volume de fusões e aquisições devido à competição. Além disso, também se prognostica que os sectores imobiliário e financeiro, que sofreram bastante com a actual crise de crédito, sejam alvo de muitas fusões e aquisições (Rusli, 2010). Como a actual crise provocou terríveis dificuldades de acesso ao crédito e uma das vantagens decorrentes da grande escala é o aumento do peso financeiro, podemos considerar que pelo menos os sectores imobiliário e financeiro pretendem usar a integração pela hierarquia, através da fusão e aquisição, para reestruturar o seu negócio, consolidar a sua capacidade de permanência no seu sector de actividade e reduzir custos de transacção, tudo num panorama de escape às dificuldades de financiamento que hoje mundialmente se colocam. E é expectável que este contexto se coloque às grandes e pequenas empresas, porque apesar das tecnologias de informação permitirem às pequenas empresas mais espaço de manobra para objectivos mais ambiciosos, o aumento das fusões e aquisições parece demonstrar que muitas empresas preferem adoptar a economia de escala para escapar à falta de financiamento e dificuldade de crédito, em detrimento de flexibilidade e rapidez na tomada de decisão.

ANEXO 4

Tomarão as normas informais o lugar da organização formal?

Esta questão não deve ser entendida num sentido demasiado literal. Comparemos então rede e mercado e rede e hierarquia à luz de Fukuyama (2000), para percebermos porque é que o autor diz que os sistemas de rede só são realmente produtivos se as normas informais tomarem o lugar da organização formal.

A rede diferencia-se do mercado no sentido das redes se definirem por valores e normas partilhados, o que implica uma base do intercâmbio económico diferente, mas até uma transacção no mercado obriga a uma partilha de normas mesmo que relativamente mínima. Mesmo assim, a relação de troca pode acontecer entre pessoas que não se conhecem, que não gostem uma da outra ou entre pessoas de línguas diferentes. Pode inclusivamente ocorrer uma transacção sem que os agentes nela envolvidos alguma vez conheçam a(s) identidade(s) uns dos outros. Numa rede o intercâmbio dá-se com a partilha de normas que são comuns e a negociação não é anónima. No processo de troca há uma reciprocidade que vai além da troca comercial, na medida em que a concessão de benefícios na negociação não pressupõe um retorno imediato. E mesmo que o retorno seja esperado a um longo prazo, o processo de negociação/troca não é necessariamente feito com calculismos em termos do balanço entre custo e lucro, como acontece no mercado.

No que respeita à hierarquia, vemos que esta se estabelece pela via do relacionamento de autoridade formal, ao contrário da rede que está radicada na partilha de normas informais. E ambas podem coexistir, na medida em que não há a necessidade de os membros partilharem mais do que os contratos salariais que os ligam à hierarquia. Mas pode haver sobreposição de redes informais de vários tipos à organização formal, de relações baseadas no proteccionismo, etnia ou cultura corporativa comum. Esta justaposição nem sempre é benéfica, pois pode provocar disfunções organizativas. As redes de proteccionismo, por exemplo, têm uma fácil circulação de informação mas as suas fronteiras para o exterior dificultam a passagem de informação. Isto faz com que a rede se feche sobre si mesma, porque a sua estrutura *“não é óbvia para quem está de fora, e frequentemente subvertem as relações de autoridade formais”* (Fukuyama, 2000: 296). Uma rede étnica facilita a confiança entre os seus membros, mas dificulta a relação destes com grupos diferentes.

Portanto, as normas informais podem tomar o lugar da organização, o problema é que a força dos seus valores ou normas pode funcionar inversamente em relação à comunidade e assim

fechar a rede a pessoas, ideias e influências externas, além de que o grau de coordenação sai prejudicado. Assim, a eficácia (e abertura) das redes de informação está dependente dos laços criados.

ANEXO 5

As Origens da Teoria Inter-organizacional

A raiz das actuais investigações do fenómeno inter-organizacional surgiu com os estudos em Economia (Marshall, 1923), Sociologia (Weber, 1947) e Ciência Política (Selznick, 1947) (todos citados por Cropper *et al.*, 2010) e da clareza que o significado de organização formal foi ganhando durante a primeira metade do séc. XX. Mas o lançamento da primeira pedra foi a aplicação da Teoria Geral dos Sistemas de von Bertalanffy (1951) a várias problemáticas das Ciências Sociais (Boulding, 1957), teoria essa que Johnson e seus colaboradores introduziriam nas Ciências da Gestão em 1964, abrindo caminho à exploração das relações entre organizações. A aplicação da teoria de von Bertalanffy à Gestão permitiu integrar num sistema os factores internos e externos com que os gestores se debatiam, realçando assim a importância de compreender as firmas como pertencentes a sistemas maiores, sejam de indústrias ou sociedades (todos citados por Cropper *et al.*, 2010).

Em 1965, Evan lançou *Towards a Theory of Interorganizational Relations*, desafiando a Comunidade Científica a não negligenciar mais as questões de teor inter-organizacional – que cada vez mais preocupavam os gestores – acabando por introduzir a concepção de uma Teoria Inter-organizacional. Uma das bases do trabalho de Evan foi Macaulay (1963), com a sua análise ao modo como eram exploradas as relações entre firmas de negócio segundo o enquadramento jurídico, análise por sua vez fortemente influenciada pela obra de Commons (1924) acerca da negociação nas transacções (todos citados por Cropper *et al.*, 2010).

Apesar de podermos considerar o trabalho de Evan crucial, outros autores já se tinham debruçado sobre o tema das organizações e das suas relações, como Ridgeway (1957), Dill (1959) e Phillips (1960) que estudaram as relações inter-organizacionais entre firmas, Levine e White (1961) que analisaram, através da Teoria das Trocas Sociais que começava a despontar, como era o relacionamento entre saúde e agências prestadoras de cuidados de saúde, Litwak e Hylton (1962) que investigaram a dinâmica entre fundo de assistência social e serviços sociais (todos citados por Cropper *et al.*, 2010).

A partir do fim da década de 60 e inícios de 70 começamos a encontrar uma disseminação do estudo das relações inter-organizacionais por várias áreas de interesse: as restrições relativas a como e quando efectivar uma relação com outras organizações levou alguns académicos da Teoria da Contingência a focarem-se no estudo das relações inter-organizacionais (Thompson, 1967 e Hickson *et al.*, 1971, por exemplo); Ostrom *et al.* (1974) abordaram aspectos

comparativos das relações inter-organizacionais; Williamson (1975) lançou uma das mais fundamentais e dominantes abordagens acerca das relações inter-organizacionais com a Teoria dos Custos de Transacção, após se ter já debruçado sobre eficiência nas trocas e conflitualidade quanto à escolha de uma governação baseada no mercado ou hierarquia; Benson (1975) e Metcalfe (1976), com teorias derivadas da Política, exploraram as relações entre firmas, acabando por inserir os conceitos de rede e estratégia no âmbito inter-organizacional e relacionar formação e propósito da rede com a Política Económica; Aldrich (1976) e Pfeffer e Nowak (1976), por exemplo, debruçaram-se sobre a dependência de recursos que motivava as organizações a relacionarem-se; o estudo das trocas e poder foi em parte impulsionado por Cook (1977) (todos citados por Cropper *et al.*, 2010).

Toda a variedade de abordagens ao estudo das relações inter-organizacionais foi reunida num artigo por Van de Ven (1976), ao qual se seguiram Galaskiewicz *et al.* (1985), Oliver (1990), Barringer e Harrison (2000) e novamente Galaskiewicz *et al.* (2004) (todos citados por Cropper *et al.*, 2010). Todos eles referiram a crescente fragmentação da área de investigação. Os caminhos que as várias ciências foram tomando (enumerando algumas: Psicologia, Economia Geográfica, Teoria Organizacional, Comportamento Organizacional, Gestão ou Administração Pública) originaram várias tradições investigacionais separadas entre si, cada uma com as suas próprias noções e visões do que são as relações inter-organizacionais. E à medida que surgiam mais géneros de manifestações de entidades inter-organizacionais, diferentes correntes científicas retidas na sua teórica e disciplina procuravam explicar à sua maneira, muitas vezes, o mesmo fenómeno. A partir das entidades, os investigadores das várias ciências começaram também a centrar o foco nas particularidades relevantes quer das relações quer das entidades inter-organizacionais, bem como da(s) própria(s) teoria(s) usada(s).

E assim, assistimos hoje a dois caminhos tomados pelas várias ciências que estudam as relações e as entidades inter-organizacionais: aqueles que, estudando um fenómeno ou questão particular de grande significado para a sua trajectória teórica e para a sua comunidade académica, mantêm a sua visão e trajectória sem influências alheias; e aqueles que cruzam as fronteiras da sua investigação buscando noutras teorias e abordagens o enriquecimento do seu estudo e conhecimento (Cropper *et al.*, 2010). Acreditamos que o primeiro caminho cada vez mais se tornará excepcional e o segundo uma regularidade na busca de harmonia entre as várias Academias.

ANEXO 6

A Linguagem da Comunidade Científica e o Crescimento da Investigação Acerca da Cooperação Inter-organizacional

Cropper *et al.* (2010), que na sua obra aglomeram alguns dos mais fundamentais caminhos da comunidade científica acerca das relações inter-organizacionais, levantam a questão da variedade de linguagens utilizadas no que respeita a nomes, descrições e denominação dos diferentes comportamentos das entidades inter-organizacionais. Este facto não é pernicioso, mas sim sintomático da saudável congregação de ciências que a análise das relações inter-organizacionais exige. É comum cada autor usar e definir o seu próprio termo quer para substantivar quer para adjectivar diferentes tipos de entidades e relações inter-organizacionais. Apesar das várias definições, nenhuma se tornou até agora universalmente aceite, mas podemos encontrar quatro termos bastante utilizados e que demonstram um significativo crescimento do interesse e investigação acerca da cooperação inter-organizacional: *Inter-organizational relations* ou *inter-organizational relations*; *Strategic alliances*; *Joint ventures*; *Networks*.

Quadro 2 – O Crescimento da Investigação em Relações Inter-organizacionais

Termo Usado	Datas				
	1957-66	1967-76	1977-86	1987-96	1997-2006
Inter-organizational relations ou inter-organizational relations	1/5/51	3/129/1087	4/126/1616	4/172/3563	7/373/9609
Strategic alliances	0/3/38	0/13/96	1/25/230	41/258/2113	110/909/8170
Joint ventures	3/15/152	9/49/370	36/107/803	110/343/3362	199/817/7961
Networks	3/3/10	10/10/32	15/18/27	51/124/193	136/331/531

Nota: O primeiro valor é referente ao número de vezes que o termo foi usado no título de artigos científicos. O segundo valor é referente ao número de vezes que foi usado como palavra-chave em artigos científicos. O terceiro valor é referente ao número de vezes que o termo foi usado no texto de artigos científicos.

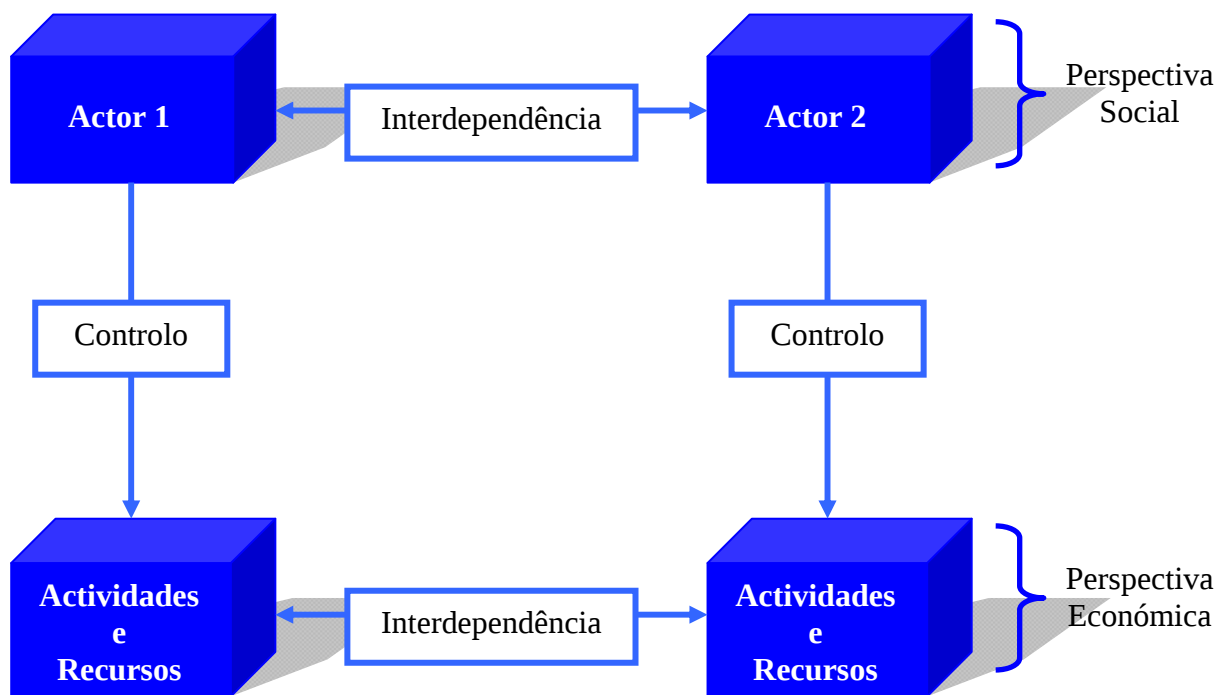
Fonte: Retirado de Cropper *et al.* (2010: 9).

ANEXO 7

A Perspectiva Social

De acordo com Lopes e Moreira (2004), Hakansson e Johanson (1993) foram os primeiros autores a reunirem consenso quanto à definição de rede ao considerarem que Actores, Actividades e Recursos são três factores interdependentes, acabando por congregar num conceito de rede a perspectiva social (ou sócio-organizacional) e a perspectiva económica (ou estratégica): o Sistema de Relacionamento entre Actores.

Figura 1 – Conceito de Rede de Hakansson e Johanson (1993)



Fonte: Elaborado a partir de Lopes e Moreira (2004: 10).

É fundamental que cada uma das perspectivas seja distinguida individualmente à luz de três critérios: unidade de análise, questão principal e foco central. Através destes tornar-se-á perceptível o carácter complementar e de não oposição entre a perspectiva social e a perspectiva económica.

Quadro 3 – Critérios de Distinção das Perspectivas Económica e Social das Redes

CRITÉRIOS	PERSPECTIVA ECONÓMICA	PERSPECTIVA SOCIAL
Unidade de Análise	Interdependência entre Actividades e Recursos (os Actores prevêem-se racionais)	Relacionamento entre Actores (as Actividades e os Recursos decorrem do Relacionamento)
Questão Principal	Porque cooperar?	Como cooperar?
Foco Central	Motivos para Cooperar ou nas Vantagens (<i>a priori</i>) em Cooperar	Processo (relacional) de Cooperação

Fonte: Copiado integralmente de Lopes e Moreira (2004: 11).

O Sistema de Relacionamento entre Actores coloca a rede no âmbito da cooperação e não da competição, como é o caso da hierarquia ou do mercado. Segundo Moreira e Corvelo (2002: 16), o modelo de Hakansson e Johanson (1993) congrega duas áreas fundamentais da cooperação inter-organizacional, a da racionalidade económica na lógica de “*benefícios económicos inerentes à interdependência entre actividades e actores (criação de valor, diminuição do risco de investimento, complementaridade de actividades)*” e um domínio “social” das relações “*entre os actores envolvidos na cooperação*”. O próprio trabalho empírico realizado pelos primeiros demonstrou que o sucesso ou insucesso das cooperações inter-organizacionais é melhor explicado pela dinâmica e “*gestão das relações entre actores, no domínio social, da confiança, da liderança, da cultura empresarial*”.

ANEXO 8

Capital Social

O Capital Social e a confiança são factores correlacionados e determinados culturalmente. “*As comunidades dependem da existência de uma confiança mútua*” entre os seus membros, onde cada um espera dos restantes um comportamento estável e honesto perante um conjunto de regras partilhadas. Mas tal não significa que todos os membros adoptem todas as regras, por isso é que a não-aceitação das mesmas pode levar a participações injustas na actividade comunitária e a consequentes sanções pelo não acatamento das regras do grupo (Fukuyama, 1996: 35). O Capital Social, por sua vez, depende directamente da confiança existente e partilhada. É transmitido culturalmente, através da habituação às normas morais que intrinsecamente detêm valores de lealdade e honestidade. Neste aspecto, distingue-se das outras formas de Capital Humano (como a educação académica, p.e.) porque se relaciona mais intimamente com a capacidade das pessoas em se associarem com uma base profunda de confiança mútua (Fukuyama, 1996). Assim, quanto maior a confiança for, maior será o Capital Social, porque o sentimento de partilha dos mesmos valores e normas entre os membros de uma comunidade, fundado num “*prévio consenso moral*”, é o agente reactivo que os torna capazes de sobrepor os interesses do grupo aos interesses individuais (Fukuyama, 1996: 37).

Capital Social de Portugal

Sendo o Capital Social determinado e transmitido pela cultura, significa que diferentes sociedades têm distintas capacidades de associação cooperante, e, segundo Fukuyama (1996), preferências diferentes quanto ao modo como os seus membros se associam. Além disso, a confiança entre os membros de uma dada sociedade influi no Capital Social.

Como já foi dito anteriormente, Fukuyama (1996) considera Portugal uma sociedade Familiarista, de fraco nível de confiança, logo com um baixo Capital Social. Não apresentando este autor prova de tal, recorreremos às mesmas evidências empíricas usadas por Lopes e Moreira (2004) e Moreira (2007) para o demonstrar: o *European Social Survey* (ESS) e o *World Values Survey* (WVS), com dados referentes a 2002 e 2008 e a 1990 e 1999,

respectivamente. Os 2 inquéritos colocam a seguinte questão: *De uma forma geral, acha que se pode confiar na maioria das pessoas ou, pelo contrário, que todo o cuidado é pouco?*¹⁵

Tabela 1 – Percentagem, por país, dos inquiridos que responderam “Pode-se confiar na maioria das pessoas”

Nota prévia: No WVS, as respostas possíveis eram 2: “*Todo o cuidado é pouco*” e “*Pode-se confiar na maioria das pessoas*”. Os dados apresentados são referentes à percentagem que respondeu “*Pode-se confiar na maioria das pessoas*”.

Nota prévia: No ESS, a resposta podia ser dada numa escala de 0 a 10, onde 0 significava “*Todo o cuidado é pouco*” e 10 “*Pode-se confiar na maioria das pessoas*”. Os valores apresentados são o somatório das percentagens das respostas 7, 8, 9 e 10.

Nota prévia: O ano mais recente do WVS que incluía Portugal era 1999.

País	WVS		ESS	
	1990	1999	2002	2008
Alemanha	31,8	37,7	23,2	26,3
Argentina	...	15,4	-----	-----
Áustria	31,7	33,9	31,3	...
Bélgica	33,2	30,7	28,1	29,9
Bulgária	30,4	26,9	...	13,9
Croácia	...	18,4	...	18,4
Dinamarca	57,7	66,5	66,7	67,4
Eslováquia	23	15,7	...	17,9
Eslovénia	...	21,7	17,6	21
Espanha	34,3	38,5	26,9	24,2
Estados Unidos da América	51,5	35,8	-----	-----
Estónia	27,6	22,8	...	35,5

¹⁵ Pergunta no ESS: *Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can't be too careful in dealing with people?*

Pergunta no WVS: *Generally speaking, would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?*

Federação Russa	37,5	23,7	...	18,6
Finlândia	...	...	59,2	58,2
França	22,8	22,2	18,6	17,4
Grécia	...	23,7	15	15,9
Grã-Bretanha	43,6	29,7	29,5	35,1
Holanda	53,1	59,8	42,7	48,3
Hungria	...	21,8	15,5	16,2
Irlanda	47,4	35,8	38,8	36,8
Israel	...	...	30,1	31,6
Irlanda do Norte	43,6	39,5	...	...
Islândia	...	41,1	...	...
Itália	34,2	32,6	21	...
Letónia	19	17,1	...	20,5
Lituânia	30,8	24,9	...	...
Luxemburgo	...	26	28,6	...
Malta	...	20,7	...	...
Noruega	...	...	61,5	61,9
Polónia	29,2	18,9	12,1	18,4
Portugal	21,4	10	14,4	12,6
República Checa	30,2	23,9	19,8	28,4
Roménia	...	10,1	...	18,4
Suíça	...	...	41	41,8
Suécia	66,1	66,3	51,6	56,3
Ucrânia	...	27,2	...	20,7

Fonte: Dados trabalhados a partir de WVS e do ESS.

Ao examinarmos a tabela anterior, verificamos que Portugal se encontra em 1990 e em 2002 no penúltimo lugar e em 1999 e 2008 no último, dados que se coadunam com a alegação de Fukyama (1996).

Quanto aos lugares cimeiros, observamos que em 1990 a Suécia (1º.), Dinamarca (2º.) e Holanda (3º.) ocuparam os 3 primeiros lugares, tal como em 1999 – Dinamarca (1º.), Suécia (2º.), Holanda (3º.). Em 2002 e 2008, a Dinamarca volta a assumir a primeira posição, seguida em ambas datas pela Noruega (2º.), Finlândia (3º.) e Suécia (4º.). Portanto, é evidente a posição de destaque dos países escandinavos em termos de confiança mútua existente na sua população, o que os patenteia com um forte Capital Social.

ANEXO 9

Intervenção Estatal

Fukuyama (1996) considera que o Estado pode ajudar os países a colmatar o seu défice de Capital Social, mas o significado da intervenção do sector estatal reveste-se de uma enorme variabilidade conforme a cultura em questão. Na China ou Itália (Sociedades Familiaristas), a intervenção do Estado pode muitas vezes ser a única via para construção de indústrias de larga escala, quando o objectivo é actuar em sectores económicos internacionais. Mas em Sociedades cujos níveis de confiança e de Capital Social são amplos, como na Alemanha ou Japão, as organizações de grande escala conseguem emergir sem intervenção estatal. Por isso, a relatividade do Capital Social entre países é uma vantagem comparativa que deve ser tida em linha a par das restantes manifestações de capital e de recursos. Mas mesmo podendo o défice em Capital Social ser atenuado pela intervenção do Estado, tal operação depende das especificidades culturais e estruturas sociais de cada país.

Posto isto, e o facto de que diferentes culturas têm preferência por diferentes modos de associação, o Estado pode participar na supressão de baixos níveis de confiança mútua tanto a nível da escala como da articulação em rede.

Em termos de intervenção na escala, o Estado de uma Sociedade de fraco nível de confiança poderá interceder através da subsidiação, criação de linhas orientadoras ou assumindo o papel de proprietário, tudo num âmbito de uma estratégia competitiva de crescimento.

No que respeita à articulação em rede, a intervenção estatal terá de incidir sobre a estratégia inter-empresarial, para evitar que a fraca confiança mútua circunscreva as actividades a relações demasiado restritas que, inadvertidamente, restaurem as velhas hierarquias.

ANEXO 10

O Tecido Empresarial Português em 2008

Segundo dados do INE (2010) relativos ao tecido empresarial português em 2008, verificamos que o grosso das empresas nacionais (sociedades e empresas individuais) são não-financeiras e que do total de empresas, há uma clara predominância de microempresas (95,52%), caracterizadas por terem menos de 10 colaboradores e um volume anual de negócios ou activo total líquido inferior a 2 milhões de euros. As pequenas empresas – entre 10 a 49 colaboradores e um volume anual de negócios ou activo total líquido inferior a 10 milhões de euros – são aproximadamente 3,83% das 1.121.472 empresas portuguesas.

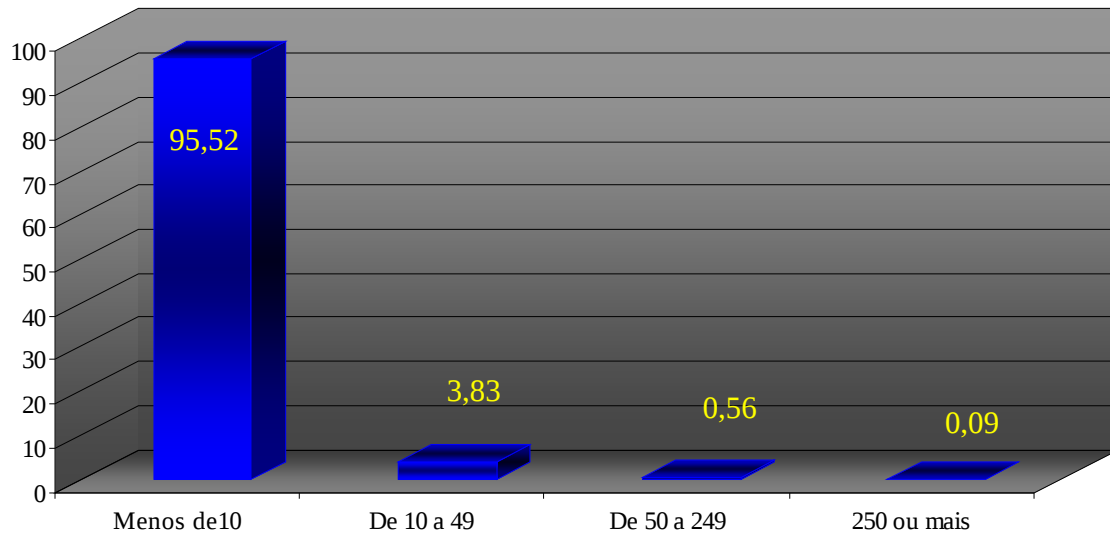
Tabela 2 – Total de empresas em Portugal em 2008, segundo Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço

Total de Empresas		Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço	
Empresas Não-Financeiras	1.096.255	Menos de 10	1.046.592
		De 10 a 49	42.629
		De 50 a 249	6.113
		250 ou mais	921
Empresas Financeiras ¹	25.217	Menos de 10	24.687
		De 10 a 49	379
		De 50 a 249	126
		250 ou mais	25
	1.121.472		

¹ Sector Monetário e Financeiro

Fonte: Dados elaborados a partir de INE (2010).

Gráfico 1 – Distribuição Percentual das Empresas em Portugal em 2008, Segundo Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço



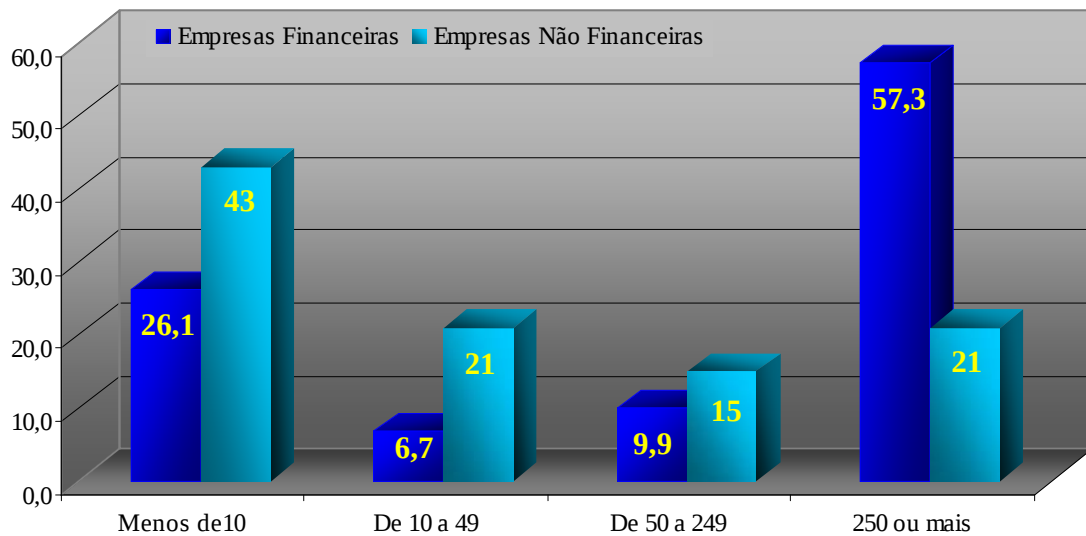
Nota: As percentagens foram calculadas através da seguinte operação:

[(Classe de Dimensão de Pessoal ao Serviço das Empresas Não-Financeiras + Classe de Dimensão de Pessoal ao Serviço das Empresas Financeiras) $\times$ 100] / 1.121.472.

Fonte: Dados elaborados a partir de INE (2010).

O INE (2010: 10) afirma que “a maior fragilidade associada à estrutura destas empresas torna-as mais vulneráveis a uma conjuntura de recessão, podendo condicionar a sua sobrevivência no mercado”. Dada a actual crise económica mundial e o facto da “dimensão média [ser] apropriada aos novos desígnios da envolvente, abrem-se novos horizontes no sentido de reforçar a competitividade nacional através da articulação das pequenas estruturas em redes inter-empresariais” (Moreira, 2007: 31).

Gráfico 2 – Distribuição Percentual de Pessoas Empregadas em 2008, por Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço



Nota: As percentagens relativas às empresas financeiras já estavam calculadas em INE (2010) e as percentagens relativas às empresas não-financeiras foram calculadas a partir dos dados disponíveis em INE (2010: 10) através da seguinte operação: $(N.º \text{ de pessoal ao serviço na Classe de Dimensão} \times 100) / \text{Total de Pessoal ao Serviço em Empresas Não-Financeiras}$.

Fonte: Dados elaborados a partir do INE (2010).

Ao analisarmos a tabela 2 e os gráficos 1 e 2, podemos concluir que Portugal se encontra bastante vulnerável à actual conjuntura de crise económica mundial. A actividade da grande maioria das empresas encontra-se sob forte pressão do mercado e através delas muito do volume de emprego que conglomeram. Assim, o nosso tecido empresarial influencia determinantemente a sociedade portuguesa pela geração de emprego, mas também é determinada *sine qua non* pela cultura de fraca confiança mútua e baixo Capital Social que lhe dá forma.

ANEXO 11

De Paradigma Tecnológico a Paradigma Técnico-económico e Social

Baseados no conceito de *paradigma* de Kuhn (1975, citado por Moreira, 2007), Dosi (1983) e Perez (1983, 1988) (citados por Moreira, 2007) concordam quanto ao facto de intermitentemente se darem revoluções tecnológicas na sociedade. Mas Perez avança com a noção de paradigma técnico-económico, afirmando que a revolução tecnológica desperta num quadro de aspectos sociais e institucionais que permitem a progressão ou depressão económica em ciclos longos. Para Freeman (em Dosi *et al.*, 1988a, citados por Castells, 2007) o paradigma também é tecnológico e económico, numa inter-relação entre inovações técnicas, organizacionais e administrativas. Contudo, o autor deixa de fora a vida social, considerando os *inputs* o factor-chave de um paradigma e que a mudança que se vive actualmente está patente na passagem de uma tecnologia baseada maioritariamente em *inputs* económicos de energia para uma onde são preponderantes os *inputs* económicos de informação, que derivam do avanço tecnológico na microelectrónica e telecomunicações.

Se a conceptualização de Freeman deixa de parte a interacção profunda que uma transformação tecnológica tem com a vida social, considerando apenas a interacção económica, teremos de considerar a conceptualização de Perez mais próxima da realidade. Inclusivamente, Moreira (2007: 38) entende que a expressão “*paradigma técnico-económico*” de Perez é incompleta, podendo muito bem denominar-se de “*paradigma técnico-económico e social*”. A actividade económica desenvolve-se na vida social, pelo que o pensamento económico deve ter em conta o comportamento humano como uma variável fundamental (Fukuyama, 1996). Segundo Moreira (2007) é a partir da investigação de Perez que se rejeita a denominação de Sociedade de Informação, para se adoptar a de Sociedade do Conhecimento, que nos remete para a tecnologia e para as transformações sociais que ela provoca e pelas quais também é provocada. E tem igualmente em conta a força directa de produção em que a mente humana se tornou.

ANEXO 12

A Ruptura no Paradigma Organizacional

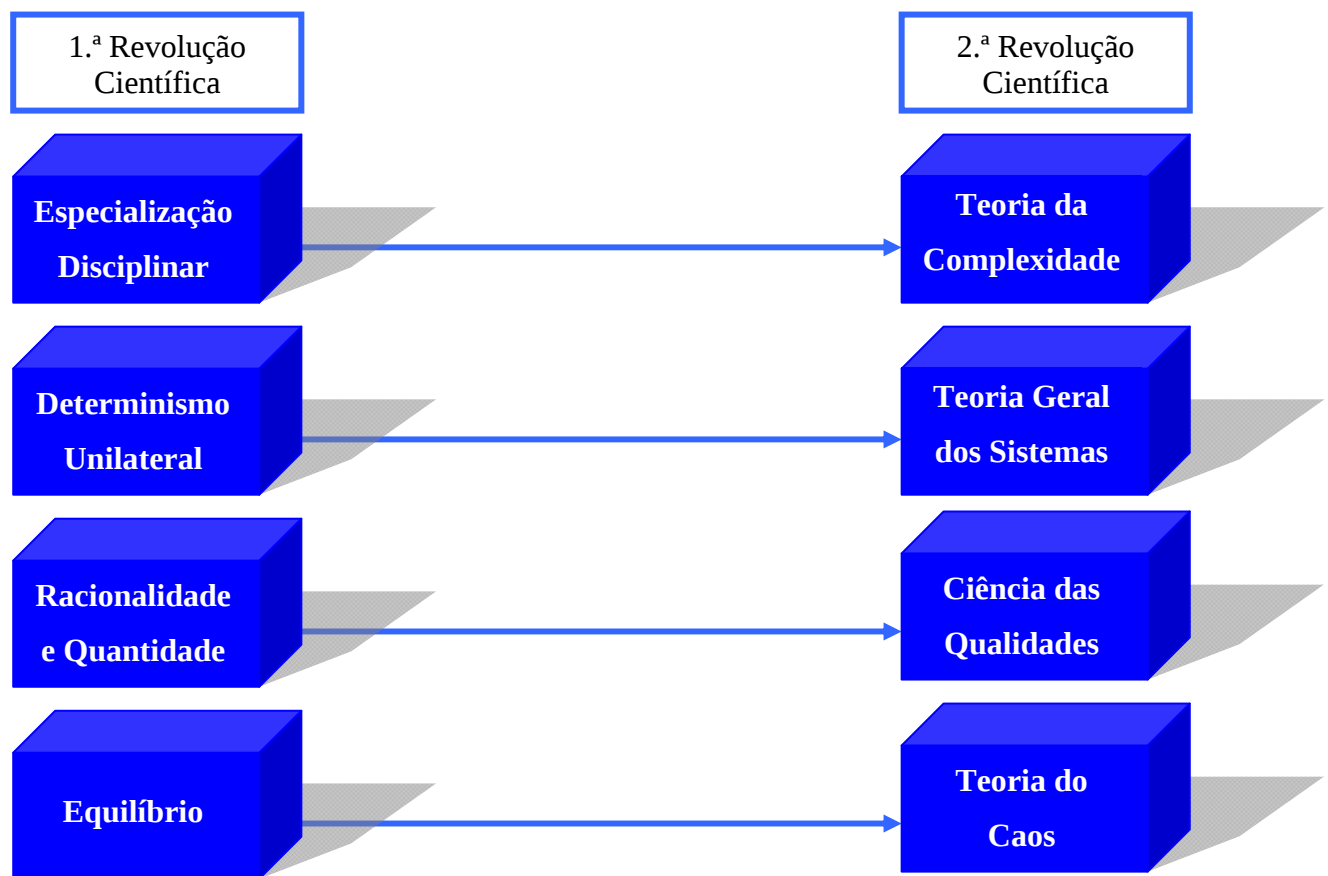
A ruptura no paradigma organizacional fez com que a Teoria Organizacional se abrisse ao espaço ‘inter’ e a teoria intra-organizacional evoluísse por 2 caminhos distintos: o caminho da 2.^a revolução científica, que se baseou fundamentalmente “*nos sistemas antropocêntricos de organização de trabalho*”, e o caminho evolucionista, que reforçando a posição da teoria tradicional recorrendo a tecnologias mais evoluídas, a colocou num contexto de sistemas tecnocêntricos, por alguns designado de ‘neo-taylorismo’ (Lopes, 1996, citado por Moreira, 2007: 40).

ANEXO 13

Do Paradigma Industrial Para o Emergente: Desenvolvimento Intra-organizacional

Do paradigma industrial para o paradigma emergente significa atentarmos nos paradigmas científicos iniciadores da 1.^a RC que provocou a Revolução Industrial e vemos como cada um deles evoluiu para despertar uma 2.^a RC que fez emergir um novo paradigma que cada vez mais dá forma à Sociedade do Conhecimento.

Figura 2 – Transição entre Paradigmas Científicos



Fonte: Elaborado a partir de Moreira (2007: 40 a 51).

Do Princípio da Especialização Disciplinar para a Teoria da Complexidade

A Especialização Disciplinar tem como princípio primordial que a realidade é multifacetada e complexa demais para que um cientista a consiga compreender e explicar na sua plenitude. Portanto, ele terá de decompor a realidade em partes mais pequenas e simples para simplificar os seus métodos de análise, deixando de ser unicamente cientista para se tornar também um especialista na(s) sua(s) disciplina(s) (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

A economia foi uma das disciplinas criadas, encarregada de estudar os conceitos de organização e desenvolvimento. O que aconteceu foi a identificação de desenvolvimento com crescimento económico e o aparecimento da Organização Científica do Trabalho (OCT) de Taylor e mais tarde de Ford (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

Mas a realidade é uma totalidade complexa demais para estar segmentada em disciplinas hermeticamente fechadas. Só uma abordagem interdisciplinar conseguirá ser diversificada o suficiente para aproximar a tradução científica dos fenómenos à realidade. É neste sentido que surge o paradigma da Complexidade, que segundo Moreira (2002, citado por Moreira, 2007) tem 3 consequências ao nível das organizações: (1) a estrutura em hierarquia piramidal e funcional responde bem a um contexto estável, mas num meio onde existe turbulência a sua resposta perde eficácia, razão pela qual círculos de qualidade, grupos autónomos, equipas multidisciplinares e outros surgem, para fazer frente à fraca capacidade de comunicação e de resposta à envolvente. Portanto, a diferenciação suscitada pelo Princípio da Especialização Disciplinar começou a dar lugar a uma integração nas organizações; (2) a OCT tem vindo a ser substituída pela organização qualificante. Cada vez mais se tende a desenvolver em cada indivíduo as suas competências de autogestão, para que cada posto de trabalho consiga integrar em si a concepção e execução; (3) A diversidade tecnológica e económica de hoje torna fundamental a formação ao longo da vida activa. Mais que processo de actualização de conhecimento, a formação é aprendizagem, podendo ser feita no local de trabalho – o que dá à organização um papel fundamental no processo de crescimento do indivíduo – ou externamente. “O lema taylorista/fordista ‘deixe a cabeça à porta da fábrica’ deixou de fazer sentido” (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007:42).

Assim, concluímos que o trabalho pode ter várias formas eficazes de estar organizado, e que a OCT é hermética, rígida e intolerante tanto à constante mudança do contexto como ao desenvolvimento da pessoa.

Do Princípio do Determinismo Unilateral para a Teoria Geral dos Sistemas

Segundo o Determinismo Unilateral, tudo ocorre num princípio de causa-efeito mecanicamente sequencial. As abordagens neo-clássicas e keynesianas da economia advogavam modelos de desenvolvimento fundados nesta mecanicidade da relação entre fenómenos (Moreira, 2007).

Durante a Era Industrial, a OCT colocou o trabalhador como extensão da máquina e peça de fácil substituição na engrenagem de uma linha de montagem, com funções curtas, simples e mecânicas enquadradas numa sequência para produzir em massa, cujo princípio de causa-efeito está satiricamente patenteado na obra cinematográfica de 1936, *Modern Times*, de Charles Chaplin.

Em contraposição ao Princípio do Determinismo Unilateral surge a Teoria Geral dos Sistemas de Von Bertalanffy (1951, citado por Cropper *et al.*, 2010), que segundo Ferreira *et al.* (1996, citados por Moreira, 2007) procura explicar fenómenos naturais e sociais com base nas propriedades e leis de cada uma das partes que constituem esses fenómenos. Há portanto uma visão sistémica e não atomista que emerge, que pretende analisar as relações directas e indirectas de diversas variáveis (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

Como já vimos no anexo 5, a Teoria Organizacional abriu-se bastante ao espaço inter através da Teoria Geral dos Sistemas de Von Bertalanffy (1951), que começou a ser aplicada a problemáticas das Ciências Sociais (Boulding, 1957) e da Gestão (Johnson *et al.*, 1964) por conseguir integrar num sistema os factores internos e externos com que os gestores se debatiam, realçando assim a importância de compreender as firmas como pertencentes a sistemas maiores, sejam de indústrias ou sociedades (citados por Cropper *et al.*, 2010).

Mas a nível intra-organizacional, que é o que estamos a analisar no presente anexo, a ruptura entre paradigmas científicos deu-se através da Teoria Geral dos Sistemas no sentido de ter aberto a Teoria Organizacional no seu espaço intra ao conceito de organização que aprende, o que é contrariante aos princípios da OCT, profundamente marcados pelo Princípio do Determinismo Unilateral. Numa organização que aprende, é necessária a capacidade de raciocínio sistémico, para que se compreendam as inter-relações entre os vários subsistemas organizacionais. Tal permitirá à organização, enquanto todo, uma maior capacidade de adaptação e de antecipação às mudanças que ocorram no sistema onde ela se inclui, de forma a manter ou alcançar vantagem competitiva (Moreira, 1997, citado por Moreira, 2007). Daí que De Geus (1988), Stata (1989) e Senge (1993) (citados por Moreira, 2007) considerem que a capacidade de aprender mais depressa que os concorrentes seja a única vantagem

competitiva sustentável. Nesta perspectiva, concordamos com Moreira (2007) ao considerar que a capacidade de aprendizagem reside nos actores que constituem a organização, estando por conseguinte o foco no interior (Sistema de Relacionamento entre Actores) e não no exterior (mercados e tecnologia).

Mas como veremos adiante na parte dedicada a como o trabalho mudou no novo modelo de desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento, a evolução da tecnologia foi um grande impulso para a necessidade de haver uma lógica de integração em termos de organização que aprende na perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas, na medida em que tanto a informação se democratizou através das tecnologias de informação, como os poderes se diluíram para patamares inferiores na organização, para os peritos geradores e utilizadores de conhecimento, porque os problemas que se enfrentam actualmente são progressivamente mais complexos e as tomadas de decisão não podem mais ser inflexíveis ou centradas numa autoridade (algo a que já aludimos no anexo 2). É neste sentido que Castells (2007) considera que a interacção entre mudança organizacional e o constante desenvolvimento nas tecnologias de informação faz surgir a empresa em rede como formato organizacional distinto na actual economia informacional e global¹⁶.

Assim, a Teoria Geral dos Sistemas defende que um sistema só funciona através de uma inerente solidariedade, que é inevitável e reflecte interdependência. Este princípio aplica-se igualmente às organizações, dado que os gestores devem ter em conta os objectivos, interesses e preocupações dos colaboradores, tanto em termos internos (organizacionais) como externos (sociedade). O pensamento passa a ser então económico-social dentro desta abordagem sistémica, que também põe de lado a estrita especialização individual para dar primazia à interdependência e integração de funções, o que obriga a uma lógica de flexibilidade no funcionamento organizacional (Teixeira, 1996, citado por Moreira, 2007) e à eliminação das barreiras que afastam os que pensam dos que executam e distanciam departamentos e funções (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

Do Princípio da Racionalidade e da Quantidade para a Ciência das Qualidades

O Princípio da Racionalidade fez a razão o único instrumento de análise da realidade. Sendo o conhecimento construído com base no racionalismo, os cânones presentes no Renascimento

¹⁶ Deve ser referido que esta interacção descrita por Castells (2007) que faz surgir a empresa em rede, considera no seu conteúdo rede intra-organizacional e rede inter-organizacional, como poderá ser visto ao lermos o último parágrafo da página 228 e as páginas 229 e 230.

(emoção, afectividade e estética) acabaram por ser colocados à margem enquanto preceitos da edificação do conhecimento (Moreira, 2007).

Tanto a ciência económica como a empresa aplicaram o Princípio da Racionalidade, originando o que muitos apelidam de *homo economicus*: uma extensão da máquina que desempenha as suas funções sem afectos e sem paixões (considerados irracionais) tendo apenas que trabalhar com base num conjunto de regras pensadas racionalmente (Moreira, 2007). Mas nas últimas décadas, algumas formas de análise científica da realidade iniciaram a sua saída do vácuo criado pela supremacia do racionalismo, começando a surgir uma ciência mais humanizada (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007) patente nos estudos sobre inteligência emocional (Goleman, 1995, 1999 e Cherniss e Goleman, 2001, citados por Moreira, 2007). Para Damásio (2000, citado por Moreira, 2007), a razão requer emoção, o que torna o poder da primeira bem modesto por vezes. A própria Biologia começou a seguir esta linha de pensamento e a centrar-se “*no estudo da ordem emergente em sistemas dinâmicos complexos*” (Moreira, 2007: 46).

Toda esta corrente foi designada por Goodwin (2001, citado por Moreira, 2007) de Ciência das Qualidades, denominação que Stacey (2001, citado por Moreira, 2007) considerou própria para as ciências da 2.^a Revolução Científica, contrapondo as da 1.^a Revolução Científica com a denominação de Ciências das Quantidades. Este último autor distingue-as considerando que as Ciências das Quantidades medem o desempenho quantitativo para compreender o que um sistema faz (valor extrínseco), e que as Ciências das Qualidades procuram estabelecer uma empatia com o que um sistema é, (valor intrínseco) a fim de o compreender e tendo em consideração que ele pode transformar-se em algo diferente.

Segundo Moreira (2002, citado por Moreira, 2007), é possível que a Ciência das Qualidades venha a influir cada vez mais no desenvolvimento e práticas organizacionais, especialmente na emergência de novos modelos organizacionais. O facto de ser hoje constatável que a pessoa é razão, emoção, afecto, intuição e irracionalidade influirá certamente na edificação de novos modos de organizar e desenvolver o trabalho, porque há então um factor de imprevisibilidade no trabalhador.

Taylor foi fundamental para a revolução da produtividade, porque procurou aplicar o saber ao trabalho e não apenas às ferramentas, processos e produtos. Mas com a terciarização das economias, o trabalho manual industrial, agrícola e de transportes – marcadamente organizado e analisado de forma racional – deixou de ser a principal fonte geradora de riqueza, de produtividade. O trabalho não manual passou a ser de maior importância para a rentabilidade da actividade, porque o contexto de permanente mudança que vivemos implica que os

trabalhadores não sejam apenas racionais e esforçados, mas também criativos, flexíveis e com adaptabilidade. Passámos, portanto, dos trabalhadores organizados numa perspectiva puramente racional, para um modo de trabalho e de organização alicerçada na inovação (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

Posto isto, o trabalhador já não deve exclusivamente adaptar-se à máquina e à organização. O desmontar de uma tarefa num padrão de tempo, com pequenas partes sequenciadas e cronometradas de movimentos, gestos e interrupções, com vista à rentabilidade do trabalhador, é uma Ciência da Quantidade. Indubitavelmente, o trabalhador deve ser cada vez mais o elo de ligação entre a organização e o contexto em que esta emergiu e opera (Ciência da Qualidade).

Os actores são portanto cruciais para que a organização tenha capacidade adaptativa em relação à envolvente. *“Nesta linha e no quadro da “Ciência das Qualidades”, duas ideias-chave mostram-se absolutamente incontornáveis: Factor Humano: de Instrumento a Actor (...); [e] Do Actor ao Sistema de Relacionamento entre Actores em Permanente Emergência.”* (Moreira, 2007: 47 e 48).

Em relação ao factor humano, Moreira (2007) destaca duas visões: a tecnocêntrica que dá primazia ao determinismo tecnológico em detrimento do elemento humano; e a visão antropocêntrica que destaca o elemento humano ante o determinismo tecnológico. De acordo com Teixeira (1996, citado por Moreira, 2007), a visão tecnocêntrica entende que os sistemas produtivos devem ter como principal referência as características técnicas para desenhar e usar as novas tecnologias. E a visão antropocêntrica considera que as novas tecnologias saem potenciadas quando concebidas e usadas tendo por base o factor humano. O mesmo autor considera que é o sistema técnico que deve ser utilizado pelo factor humano e não o factor humano um instrumento ‘nas mãos’ do sistema técnico, na medida em que é o utilizador do sistema, e não o sistema em si, que consegue ser o Actor autónomo, com iniciativa e capacidade de decisão, que garante eficácia e eficiência à organização.

A abordagem sociotécnica agrega ambas as visões, considerando que há um subsistema técnico e um subsistema social que são interdependentes. O subsistema social consiste nos trabalhadores da organização, suas expectativas, atitudes perante a organização, competências e relações que estabelecem no trabalho. Todas estas características do subsistema social têm de ser tidas em linha quando se concebe a tecnologia e o conteúdo do trabalho (Teixeira, 1996, citado por Moreira, 2007). Sendo assim, o factor humano deixa de residir na individualidade para ganhar uma dimensão social e tornar-se um subsistema próprio dentro do sistema organizacional.

No que respeita à segunda ideia-chave, a configuração de uma organização ou *design* organizacional é formada por aquilo que as pessoas acreditam que a organização é, que por sua vez é a base para aquilo que as pessoas fazem, sendo o que as pessoas fazem o próprio *design* da organização (Weick, 1993, citado por Moreira, 2007). Isto significa que as percepções e interações entre os actores são a própria organização, o que não deixa espaço para que o Actor seja considerado individualmente. Tal permite concluir que uma organização é “*uma entidade que está em estado permanente de emergência*” enquanto “*sistema auto-produzido e auto-sustentado, cujo papel primordial é ocupado pelo Sistema de Relacionamento entre Actores*” (Moreira, 2007: 48).

Sendo assim, a transição entre o Princípio da Racionalidade e da Quantidade para a Ciência das Qualidades deitou por terra a concepção de *homo economicus*, pois a pessoa deixou de ser um instrumento para se tornar Actor. Mas a transição ou ruptura não culmina no Actor mas sim na organização, na medida em que se passa do *homo economicus* para a organização enquanto Sistema de Relacionamento entre Actores. E nesta perspectiva, a tecnologia de informação em rede não define um novo modelo de desenvolvimento. Dado o seu carácter instrumental, a tecnologia apenas facilita a rede de relacionamentos entre os actores (Moreira, 2007).

Do Princípio do Equilíbrio para a Teoria do Caos

Segundo o Princípio do Equilíbrio há uma natural harmonia na Natureza, onde tudo tende para o equilíbrio, estando a ciência incumbida de descobrir as regras subjacentes a esse equilíbrio (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

Relativamente à economia, Adam Smith considerou a existência de uma ‘mão invisível’ que harmoniza e regula os interesses individuais. Mais tarde, Keynes considerou que os equilíbrios dependem da intervenção do Estado para ocorrerem. Estes foram princípios que nortearam o modelo de desenvolvimento dos últimos 200 anos (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007), com uma teoria neoclássica cuja doutrina prevaleceu sobre a realidade (Rumelt *et al.*, 1994, citados por Moreira, 2007).

Actualmente, a flutuação e instabilidade prevalecem sobre as anteriores clássicas, de ordem e estabilidade, limitando os horizontes de previsibilidade e aumentando a escolha múltipla (Prigogine, 1996, citado por Moreira, 2007). Neste sentido, o equilíbrio passa a excepção que confirma o caos como regra, tornando-se o desequilíbrio a ordem natural e os equilíbrios respostas provisórias à regra do caos, enquanto forma de o tentar regular e ao mesmo tempo

enquanto necessidade para que ocorram os desequilíbrios (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

Na perspectiva deste novo paradigma, há então um significado positivo que podemos associar ao conceito de crise, enquanto oportunidade de mudança, visão que Moreira (2002, citado por Moreira, 2007) associa à ideia de Schumpeter (1911) que sem destruição criadora o desenvolvimento não ocorreria, pois são necessárias as rupturas para haver inovação. Esta mudança no espírito científico encontra justificação na alteração do perfil tecnológico e na alteração do perfil dos mercados (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

A alteração do perfil tecnológico consiste na mudança dos padrões tecnológicos, onde cada inovação tem um ciclo de vida mais curto, há vagas simultâneas de inovação e onde a restrição da inovação a um sector é algo relativo. Já não há um padrão tecnológico como na Era Industrial, de inovações demoradas, sequenciais e comuns aos vários sectores da economia. Quanto à alteração do perfil dos mercados, verificamos que o aumento do nível de vida fez mais pessoas procurarem produtos diferenciados, com atributos qualitativos que conferem ao consumidor uma identidade social segundo o produto. Este factor fez emergir a ciência empresarial do *marketing*, sentenciando a produção em massa a séries produtivas cada vez menores (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

As duas alterações de perfil referidas, colocaram novos problemas à organização do trabalho pela exigência que trouxeram de novas competências, às quais os modelos tradicionais de educação e formação profissional não conseguiam dar resposta. Portanto, o contexto instável de mudança permanente exige às organizações municiarem-se de capital intelectual através de modelos organizacionais que promovam a aprendizagem e a “*gestão das e pelas competências*”, de forma a criarem vantagens competitivas de longo prazo (Moreira, 2002: 44 e 45, citado por Moreira, 2007: 51).

Contudo, o que muitas organizações têm preferido fazer para garantirem a flexibilidade necessária para competir, tem sido o emagrecimento do seu conjunto de colaboradores (*downsizing*) ou a reconversão, p.e., medidas que envolvem custos sociais pela precariedade de emprego que geram (Moreira, 2002, citado por Moreira, 2007).

Sendo assim, a Teoria do Caos trouxe uma perspectiva da organização como autoproduzida, na medida em que emerge do Sistema de Relacionamento entre Actores e onde o Capital Humano assume uma forte relevância (Moreira, 2007).

Anexo 14

Nova Perspectiva de Organização no Quadro do Paradigma Organizacional Emergente

“Todas as organizações são em importantes aspectos redes sociais e necessitam de ser analisadas como tal”

Apoiando-se na interpretação de Lauman *et al.* (1978, citados por Moreira, 2007) de rede social – conjunto de nós de pessoas ou organizações ligadas num sistema de relações sociais, que vão desde a amizade, transferência de fundos a outros – Nohria (1992) afirma que qualquer estrutura organizacional tem de ser analisada no âmbito das suas várias redes de relações formais ou emergentes, bem como da padronização (singular ou através de combinações) destas.

“O ambiente de uma organização deve ser visto como uma rede de outras organizações”

Este postulado é possível pelo facto de as organizações serem hoje reconhecidas enquanto sistemas abertos (Nohria, 1992, citado por Moreira, 2007).

“As acções (atitudes e comportamentos) dos actores nas organizações podem ser melhor explicadas nos termos da sua posição na rede de relações”

Numa perspectiva de rede, as acções, fracassadas ou bem sucedidas, dos actores têm variações que podem ser explicadas através da posição dos actores nos vários relacionamentos existentes na rede (Nohria, 1992, citado por Moreira, 2007), noção que está em linha com a opinião de Blau (1982, citado por Nohria, 1992, por sua vez citado por Moreira, 2007), de que a posição que cada actor ocupa na rede, conjuntamente com as suas características pessoais, permite explicações mais aprofundadas sobre as acções dos actores.

“As redes constroem as acções, mas por outro lado são moldadas por estas”

As acções dos actores são condicionadas ou possibilitadas conforme a posição que ocupam na rede. E devemos ter em conta que é possível aos actores mudarem a sua posição na rede, factor que, conjuntamente com as acções, torna a rede num fenómeno socialmente construído,

reproduzido e alterado. Os actores são portanto activos e deliberados, fazendo da rede tanto um processo como uma estrutura de mudanças contínuas devido às acções dos actores, que pretendem aumentar o seu poder e impedir que o dos outros cresça, sempre condicionados pela posição que ocupam na rede (Nohria, 1992, citado por Moreira, 2007).

“A análise comparativa de organizações deve ter em conta as características das suas redes”

Nohria (1992, citado por Moreira, 2007) baseia-se na crítica de Nelson (1986) à literatura tradicional para afirmar que esta não analisa propriamente as redes de relações que estruturam uma organização, mas sim variáveis que são generalizações do fenómeno das relações, que, por isso, não demonstram a configuração actual das relações que integram a estrutura.

ANEXO 15

Teoria dos Custos de Transacção

A TCT entende os mercados e as hierarquias como mecanismos de governação que completam um conjunto de transacções, assentando os mercados nos preços e as hierarquias na autorização legal da gestão (Williamson, 1975, citado por Moreira, 2007). Estes dois mecanismos de governação visam gerar rendimentos através das interacções entre organizações ou indivíduos, que podem ter lugar nas relações intra ou inter-organizacionais. As relações intra-organizacionais vão desde pequenas organizações empreendedoras até grandes organizações burocráticas. As relações inter-organizacionais podem tomar a forma de contratos de fornecimento de longo prazo, contratos de distribuição, de *franchising*, partilha da actividade produtiva, *spot markets*, *sharecropping*, *equity joint ventures*, entre outros. Todas estas formas de relacionamento são instituições económicas¹⁷, porque instituem conjuntos de regras específicas formais e informais, que definem o modo como as várias partes em interacção informam as outras dos seus recursos e necessidades, procuram reduzir preços de compra e aumentar preços de venda (Hennart, 2010). Segundo Hennart (2010: 340), cada uma destas instituições pode ser compreendida “*como o mix de dois métodos básicos de organização, o sistema de preço e a hierarquia.*” No âmbito do objecto de estudo desta dissertação, iremos colocar o foco sobre as relações inter-organizacionais, onde a TCT entende que o comportamento dos agentes económicos pode ser explicado como reacção ante as restrições e incentivos provocados pelo *mix* dos dois mecanismos básicos de governação numa dada instituição (Hennart, 1993, citado por Hennart, 2010).

A TCT baseia-se em algumas *assumpções* explícitas no modo como encara a escolha das instituições. Todos os investigadores da TCT seguem as mesmas *assumpções*, mas as suas abordagens ao funcionamento dos métodos organizacionais e como descrevem, categorizam e explicam os vários formatos organizacionais têm substanciais diferenças (Hennart, 2010). Para não nos desviarmos demasiado daquilo que é o fundamental para esta dissertação, aportaremos a este anexo apenas nas *assumpções* base dos investigadores da TCT.

Contudo, devemos acrescentar que a TCT já deu consideráveis e claras explicações empíricas acerca das relações inter-organizacionais (Hennart, 2010). Boerner e Macher (2003, citados

¹⁷ Instituições económicas: “*complexo conjunto de regras e costumes que a humanidade desenvolveu para extrair rendimentos das interdependências*” (Hennart, 2010: 341). Ao longo deste anexo 15, as instituições económicas serão referidas como instituições.

por Hennart, 2010) identificaram mais de 600 artigos que testam empiricamente algumas variáveis da TCT. Shelanski e Klein (1995), Rindfleisch e Heide (1997), David e Han (2004), Carter e Hodgson (2006) são também alguns exemplos de colectas de artigos que testam empiricamente alguns aspectos importantes da TCT (citados por Hennart, 2010).

Assumpções base dos investigadores da Teoria dos Custos de Transacção

Em qualquer sociedade, há a possibilidade de retirar benefícios da troca e de mancomunar interesses (*pooling*). Enquanto que a troca permite aos indivíduos usar o poder da vantagem comparativa concentrando-se no que fazem melhor, mancomunar ou combinar interesses permite-lhes produzir a uma escala que não conseguiriam sozinhos. Ambos os casos constituem interdependências, potenciais oportunidades que se forem efectivadas poderão gerar potenciais rendimentos. Há portanto vantagens passíveis de ser retiradas das interdependências através de transacções, sendo a transacção a base de análise nuclear para a TCT (Hennart, 2010).

Tendo em conta que a dimensão das transacções é variável, determinada empresa pode, em qualquer altura, organizar algumas das suas transacções servindo-se de uma determinada instituição, ao mesmo tempo que utiliza outras instituições para outras transacções. Além disso, a TCT considera a hipótese de determinada transacção estar sob a influência de transacções efectuadas no passado (Hennart, 2010), como demonstram os estudos de Gatignon e Anderson (1988, citados por Hennart, 2010) e Hennart (1991, citado por Hennart, 2010) acerca dos modos internacionais de entrada, que segundo os autores são escolhidos para uma específica transacção de acordo com uma variável que mede anteriores entradas num país específico.

Há vários formatos de transacção. Um agente económico pode incorporar as suas capacidades num produto físico e vendê-lo, ou rentabilizá-las como bem intangível com direitos de propriedade ou alugando o seu serviço (Hennart, 2010). Mas para haver rentabilidade, as transacções têm de estar organizadas, o que significa que “*deve ser encontrada uma maneira de dar a saber às partes que existem potenciais ganhos (o problema da informação), para evitar o regateio excessivo sobre a distribuição dos potenciais ganhos (o problema do regateio), e reforçar os termos acordados (problema do reforço do acordo)*” (Hennart, 2010: 341). Para a TCT, tal implica que os custos de transacção sejam positivos, que tragam benefícios, perspectiva que contrasta com a da Economia Neoclássica (Hennart, 1982, citado por Hennart, 2010), que “*implicitamente assume o custo de transacção como sendo zero, e*

assim que todas as potenciais interdependências serão exploradas” (Hennart, 2010: 341). Sendo assim, a TCT considera que as interdependências só estarão organizadas se os custos de trocar e de mancomunar interesses forem inferiores aos ganhos que proporcionam (Demsetz, 1967 e Hennart, 1982, citados por Hennart, 2010).

De acordo com Hennart (2010: 342), uma assumpção dos teóricos da TCT é aquilo a que Williamson (1991: 277) chamou de “*hipótese de alinhamento discriminativo*”, que consiste na expectativa de que os agentes económicos escolhem a instituição organizativa da transacção que melhor maximiza os rendimentos que podem obter. Nesta perspectiva, as instituições escolhidas serão aquelas que organizam mais eficientemente uma específica transacção, mas aqui teremos de ter em conta que esta livre escolha tanto pode estar condicionada por determinações governamentais como, durante um período de tempo, ser uma instituição organizativa ineficiente (Williamson, 1975, citado por Hennart, 2010). E para Hennart (2010), a capacidade preditiva da TCT reduz quanto maiores forem as restrições à livre escolha de instituições que os indivíduos enfrentam.

A acção dos agentes económicos não pretende minimizar os custos de transacção unilateralmente, nem optar por uma instituição que maximize os ganhos apenas para uma das partes, na medida em que para todos chegarem a acordo acerca da transacção, todos terão de ver os seus interesses respeitados. Portanto, a escolha da instituição que organizará determinada transacção é o produto de uma prospecção conjunta à maximização dos rendimentos em perspectiva por parte dos agentes envolvidos (Hennart, 2010).

Pelo até agora exposto, torna-se clara a natureza humana que envolve a TCT, que adverte para dois atributos humanos: a racionalidade limitada e o oportunismo (Williamson, 1975, 1981 e 1985, citado por Moreira, 2007; Hennart, 2010).

Nas palavras de Simon (1945, citado por Moreira, 2007: 57; 1957, citado por Hennart, 2010: 342), Williamson (1975, citado por Moreira, 2007 e Hennart, 2010) considera que o agente humano é “*intencionalmente racional mas de forma limitada*”. Ao tentar antecipar e precaver-se contra possíveis problemas, o agente depara-se com os seus próprios limites racionais, que não lhe permitem compreender na plenitude o estado actual da realidade, sendo assim difícil antecipar inteiramente futuros problemas (Hennart, 2010). Sem esta limitação cognitiva, as trocas poderiam ser efectuadas através de contratos altamente complexos que abarcariam todos os eventos possíveis numa troca económica (Williamson, 1975, citado por Barney e Hesterly, 1996, citados por Moreira, 2007)¹⁸.

¹⁸ O facto de os actores, enquanto agentes económicos envolvidos numa transacção, terem uma racionalidade condicionada pelas suas limitações cognitivas (Williamson, 1981, citado por Moreira, 2007), distingue-os do

O oportunismo significa que nem todos os agentes económicos são capazes de cumprir as suas promessas (Hennart, 2010). Tal não classifica todos de desonestos, além de que é difícil distinguir ou prever de antemão quem é honesto e quem não o é (Barney e Hesterly, 1996, citados por Moreira, 2007; Hennart, 2010). Mas como alguns indivíduos são propensos ao oportunismo (Barney e Hesterly, 1996, citados por Moreira, 2007) em diferentes níveis, que variam consoante a força dos controlos sociais e legais do contexto onde se dá a transacção (Hennart, 2010), pessoas e empresas procuram assegurar que não saem prejudicados por outros numa transacção através destes mecanismos de controlo. Neste sentido, concordamos com Fukuyama (1996) ao afirmar que quanto menor for a confiança maior será a complexidade dos contratos, que por isso se tornam mais dispendiosos e podem levar a acções legais para os fazer cumprir. Quando a confiança é reduzida, as pessoas tendem a cooperar mais se subjugadas a regras, cujo sistema formal tem de ser negociado e, por vezes, coercivamente aplicado. Por isso é que Fukuyama (1996) considera que o sentimento de partilha dos mesmos valores éticos entre os membros de uma comunidade é o agente reactivo face a contratos extensivos e regulamentações legais das relações e associação, algo a que já fizemos referência.

Assim, a racionalidade limitada e o oportunismo são geradores de custos de transacção (Williamson, 1975, citado por Moreira, 2007; Hennart, 2010). A racionalidade limitada provoca a complexificação dos contratos, para que estes integrem o maior número de contingências possível da troca económica, aumentando com isso os custos de transacção (Williamson, 1975, citado por Moreira, 2007), porque se não houvesse racionalidade limitada, então haveria a capacidade de *a priori* distinguir honestos de desonestos, e assim projectar as instituições necessárias para a completa antecipação de todas as consequências, bem como efectuar a prospecção conjunta com vista à maximização dos rendimentos para todos os agentes envolvidos, numa plenitude bastante específica (Hennart, 2010). Se não houvesse oportunismo, a racionalidade limitada pela capacidade natural cognitiva não seria um problema, pois as partes “*abster-se-iam de retirar vantagens da inabilidade dos seus parceiros de transacção para se protegerem e para anteciparem todas as contingências*” (Hennart: 343). Portanto, o oportunismo impede que as trocas sejam conduzidas apenas honrando as promessas sem necessidade de recorrer a salvaguardas (Williamson, citado por Moreira, 2007; Hennart, 2010). Logo, se houvesse total racionalidade e nenhum oportunismo, a problemática da escolha institucional não se colocaria.

homo economicus, sendo este um ponto de ruptura com o Princípio da Racionalidade (Simon, 1945 e Hesterly e Zenger, 1993, citados por Moreira, 2007).

Uma assumption da TCT que ainda importa realçar é a da neutralidade ao risco. Enquanto que a Teoria da Agência considera que os agentes económicos tendem a ser adversos ao risco, a TCT não considera haver maior ou menor aversão ao risco (Williamson, 1988, citado por Hennart, 2010).

Assim, a TCT ajuda a compreender o mercado e a hierarquia de uma forma comparativa (Hennart, 2010). E o próprio facto de realçar a importância do factor humano tem lançado um útil debate no seio dos investigadores das TCT (Ghoshal e Moran, 1996, citado por Hennart, 2010). A TCT tem como premissa que as instituições são escolhidas conforme a sua eficácia, o que tem vindo a gerar proposições testáveis, todavia nem todas suportadas empiricamente. Mas tem *“aumentado a nossa compreensão de como são governadas as relações inter-organizacionais”* (Hennart, 2010: 361).

ANEXO 16**Breve Resenha da Abordagem de Williamson à Teoria dos Custos de Transacção**

Existem três modos de governar a actividade económica: o mercado, as híbridas e a hierarquia. No mercado, as transacções são governadas segundo normas formais impostas por lei e a identidade das partes envolvidas é irrelevante. Nas formas híbridas, a identidade das partes importa e há entre elas uma adaptabilidade mútua, além de que os contratos legais têm maior capacidade adaptativa e recorre-se mais à arbitragem, uma forma mais flexível de resolver conflitos. Há portanto mais flexibilidade e adaptabilidade mútua em comparação com os mercados. Mas é a hierarquia quem tem mais capacidade de se adaptar, porque os conflitos são resolvidos pelas normas e ordens impostas (Williamson, 1991, citado por Hennart, 2010). Estes três modos de governação são determinados por três características das transacções: especificidade do investimento; incerteza; e frequência. A especificidade do investimento consiste num pequeno e particular número de características que aumentam ou reduzem a sua especificidade. A especificidade é alta quando se torna dispendioso recolocar o investimento, que suporta a transacção, para usos alternativos, na medida em que tal implica custos de troca quanto ao seu uso e porque permite às partes mais flexíveis que estão envolvidas na transacção explorar as menos flexíveis (Hennart, 2010). A ameaça do oportunismo cresce quanto maior for a especificidade do investimento (Moreira, 2007). Este factor *“puxa as transacções de investimentos com especificidade média para [a governação híbrida],”* porque esta *“dá mais salvaguardas contratuais e mecanismos de resolução de disputas”*. Quando a especificidade do investimento é alta, tende-se a optar pelo modo de governação da hierarquia, porque embora haja mais custos burocráticos, as normas e ordens impostas providenciam mais capacidade adaptativa (Hennart, 2010: 353). Portanto, Williamson considera que os mercados devem ser a solução quando os investimentos têm uma especificidade baixa e as híbridas quando há uma especificidade média (Hennart, 2010). As hierarquias devem ser a solução para resolver os problemas colocados pelo modo governativo do mercado, nomeadamente *“quando os investimentos são específicos e a transacção é realizada em condições de incerteza”* (Williamson, 1975, citado por Moreira, 2007: 58). O que nos remete para a segunda característica das transacções, a incerteza. Se a especificidade do investimento for baixa, a incerteza não importa, porque as partes conseguem mais facilmente acomodar-se às alterações trocando de parceiros. Mas se a especificidade for alta, aumentam as incertezas, portanto há benefícios em continuar a

transacção e as híbridas são as formas de governação preferíveis neste caso, por facilitarem a adaptação. O mercado não permite uma tão boa adaptação, por esta ser feita unilateralmente, tal como as hierarquias porque a adaptação é alcançada pela imposição de ordens e normas. Portanto, a governação hierárquica deve ser adoptada se a especificidade do investimento e a incerteza forem altas, e o mercado sempre que a especificidade do investimento for baixa e a incerteza alta (Hennart, 2010).

A terceira característica das transacções é a frequência. Ao contrário do que se passa nos mercados, são os agentes económicos das transacções que abarcam com os custos de implementar a governação híbrida ou a hierarquia. Portanto, só será rentável implementá-las nas situações que venham a envolver repetidas transacções (Hennart, 2010).

Assim, Williamson (1991, citado por Hennart, 2010) afirma que as hierarquias são preferíveis aos mercados e às híbridas quando a incerteza e a especificidade do investimento são altas, os mercados são melhores que as híbridas nas situações de alta incerteza e baixa especificidade do investimento, sendo as híbridas a melhor opção quando a incerteza e a especificidade dos bens estão em pontos medianos.

ANEXO 17

Vantagens e Desvantagens da Hierarquia e do Mercado

Apesar da teoria dar vantagem à governação pelo mercado, a Sociedade Industrial pautou-se geralmente pela integração hierárquica (Fukuyama, 1996, citado por Moreira), o que muitas vezes levou à cartelização e a alianças entre o Estado e monopólios privados (Moreira, 2007). A integração pela hierarquia está condicionada na sua acção pela obrigatoriedade de manter os espaços territoriais comercialmente fechados, na medida em que tanto negligencia a qualidade do serviço que presta aos clientes, como pode provocar custos de gigantismo (Moreira, 2000, prefácio).

Portugal, sobretudo durante o Estado Novo, cartelizou grande parte da actividade económica, criou monopólios com conivência e incentivos do Estado, fechou o seu espaço comercial da metrópole e das colónias, com o objectivo de escapar à concorrência externa e conseguir escoar produtos de fraca qualidade. Como não era conseguido o escoamento pretendido de muitos destes produtos para a metrópole, e sobretudo para o exterior, o mercado colonial (também fechado ao exterior) era usado como escape para os produtos inferiores e assim garantir a sua rentabilidade. No anexo 1, vimos como Portugal teve durante muitas décadas do séc. XX um avolumar de integrações hierárquicas que provocaram gigantismo e baixa qualidade na produção, na produtividade e em produtos em vários sectores.

Durante a Era Industrial, houve a prática da integração vertical, desde os fornecedores até ao *marketing*, o que fez com que os produtos se movimentassem e se fabricassem maioritariamente numa ordem interna e não pelas transacções de mercado (Fukuyama, 1996). De acordo com Chandler (1977, citado por Moreira, 2007), as empresas procuraram contrariar o sistema descentralizado de preços do mercado por via da integração hierárquica, integrando horizontal e verticalmente (intra-organizacionalmente) concorrentes, clientes e fornecedores, de forma a anular o mercado ao nível inter-organizacional. Mas a partir dos anos 80 e 90, a integração pelo mercado passou a governar a maioria das estratégias empresariais no mundo, com vantagens e desvantagens (Moreira, 2000).

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens dos Modos Tradicionais de Governação

Formas Organizacionais	Vantagens	Desvantagens
Integração pela hierarquia	Baixos Custos de Transacção	Altas (des)economias de escala
Integração pelo mercado	Baixas (des)economias de escala	Altos Custos de Transacção

Fonte: Copiado integralmente de Moreira (2007: 59). Anteriormente adaptado de Fukuyama (1996) por Moreira (2000: 7).

A integração pela hierarquia acarreta mais custos burocráticos e mais custos de informação (Fukuyama, 1996).

Consequências do problema da informação

À semelhança do que já havia sido sumariamente exposto no anexo 2, na hierarquia, a informação centralizada implica uma estrutura onde é pedido ao empregado que reúna informação necessária e a envie a um coordenador central (chefe), para que este tome decisões e as envie de volta para o empregado, sob a forma de directrizes que terá de executar. Este processo é eficiente quando o processo de reunião de informação especializada necessária é demasiado complexo para ser executado por apenas um actor. Contudo, há quatro limitações à integração pela hierarquia no modo de resolução do problema de informação. A primeira diz respeito ao facto de os incentivos a uma colecta diligente e precisa de informação saírem enfraquecidos, porque quem tem essa função não é quem a irá utilizar (Hennart, 2010). A segunda limitação prende-se com o melhor acesso à informação que os actores no local podem ter em comparação com o chefe, que pode não saber tal facto e delegar directrizes que acabam por não incorporar toda a informação que realmente estava disponível (Hayek, 1945, citado por Hennart, 2010). A terceira limitação fala-nos da vulnerabilidade da informação, que ao subir e descer na cadeia de comando, pode ficar distorcida intencional ou acidentalmente. A quarta remete-nos para a sobrecarga de informação que um chefe pode ter (Hennart, 2010).

Neste sentido, a forma como a integração pela hierarquia resolve o problema dos custos de informação reduz os custos de transacção mas aumenta o problema da escala, ao contrário da

integração pelo mercado, que, segundo Hennart (2010), usa uma estrutura descentralizada de informação para comunicar às partes que existe uma interdependência e que esta pode potencialmente gerar rendimentos. Os actores reúnem por si a informação necessária, que é providenciada pelos preços. Se este sistema governativo permitir obter a informação imprescindível ao benefício mútuo das partes, então revela-se eficiente, como nas situações em que o bem transaccionado é fácil de medir e a competição entre compradores e vendedores revela total informação (Hennart, 2010). Neste caso, os custos de transacção não saem inflacionados por dois factores que Fukuyama (1996) enunciou: custos de sintonização entre compradores e vendedores e custos de negociação dos preços.

A grande vantagem do mercado é o facto de o utilizador da informação e o responsável pela sua colecta serem a mesma pessoa, o que garante maior motivação para reunir informação e menos perda desta porque não é transferida (Hennart, 2010).

Os preços incentivam as transacções, porque os agentes económicos são remunerados proporcionalmente em relação ao *output* possível de ser medido pelo mercado. Portanto, o sistema de preços é eficaz se os *outputs* forem relativamente fáceis de medir em todas as dimensões relevantes. Quando tal não é possível, os agentes poderão tentar gerar rendimentos unilateralmente, cobrando aos compradores preços maiores sobre as dimensões da transacção difíceis de medir, algo que Hennart (1993, citado por Hennart, 2010) chamou de defraudar (*cheating*).

É aqui que consideramos que os maiores custos de transacção podem ser gerados. Uma das funções das formas organizacionais é o reforço à transacção. De acordo com Hennart (2010), enquanto que a hierarquia recompensa os actores com base no seu comportamento, o mercado fá-lo através dos *outputs* que são medidos. Reforçar o comportamento envolve directrizes externas (regras burocráticas ou supervisão pessoal) ou internas (doutrinação ou socialização, a que Ouchi (1979, citado por Hennart, 2010) deu o nome solução de Clã). Quando os *outputs* são difíceis de medir mas controlar o comportamento e obter o desempenho pretendido é fácil, a hierarquia leva vantagem sobre o sistema de preços (Hennart, 2010), porque não aumentam os custos de transacção.

Assim, o modo de partilha da informação e a maneira como as transacções são reforçadas/recompensadas são dois factores que têm fortes implicações no aumento ou não dos custos de transacção de uma organização, bem como nas consequências nefastas de uma alta (des)economia de escala.

ANEXO 18

Críticas à Evolução da Teoria dos Custos de Transacção

Críticas Positivas

A evolução da TCT levou os economistas a novas abordagens que não apenas a valorização do desenvolvimento intra-empresarial (Barney e Hesterly, 1996, citados por Moreira, 2007). Além disso, começou a ser aplicada aos processos de integração vertical (p.e. Joskow, 1988 e Mahoney, 1992, citados por Moreira, 2007), contribuiu para desenvolver a estrutura multidivisional (Chandler, 1962, citado por Moreira, 2007), foi aceite pela escola da internacionalização que a aplicou ao contexto das multinacionais (p.e. Buckley e Casson, 1976, Rugman, 1981, Hennart, 1982, Nohria e Ghoshal, 1997, citados por Moreira, 2007; Davidson e McFetridge, 1984, Gatignon e Anderson, 1988, Pisano, 1990, Hennart, 1991, Gibson, 1996, Arora e Fosfuri, 2000, citados por Hennart, 2010), foi aplicada à organização da administração pública (Moe, 1991, citado por Moreira, 2007), às funções de governação da empresa (Williamson, 1985, citado por Moreira, 2007) e aos modos de financiamento das empresas (Williamson, 1991c, citado por Moreira, 2007).

Críticas Negativas

As críticas negativas feitas à TCT centram-se fundamentalmente em dois pontos: “*negligência do papel das relações sociais nas trocas económicas*”; e “*focagem na minimização do custo como imperativo organizacional*” (Moreira, 2007: 62).

O Papel das Relações Sociais nas Trocas Económicas é Negligenciado

Baseando-se em Granovetter (1985), Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007) criticam a TCT quanto à sua negligência acerca da importância que as forças sociais e culturais têm na actividade económica. Esta crítica foi-se desenvolvendo em dois caminhos. O primeiro levou a TCT a um percurso evolucionista, a alargar-se até integrar alguns aspectos sociais. O segundo caminho levou a análise das organizações à ruptura de paradigma, pois o foco passou do económico para o social. Esta segunda via de desenvolvimento será aprofundada adiante, no momento de descrever o paradigma emergente onde a perspectiva

social ganha força. Por agora centremo-nos no primeiro caminho, cujas críticas levaram a TCT a ter uma perspectiva evolucionista ainda “*no paradigma industrial de organização, embora no quadro temporal da Sociedade do Conhecimento*” (Moreira, 2007: 62).

No âmbito da perspectiva evolucionista, Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007) consideram que a TCT se está a abrir ao estudo das influências das forças sociais nas transacções, ao constatarem que Ring e Van de Ven (1992) e Williamson (1993) estão a tentar perceber que papel cumpre realmente a confiança nas transacções económicas. E antes disto, já Williamson (1985, citado por Moreira, 2007) havia admitido que a TCT vinha a negligenciar as formas híbridas ou intermédias, enfatizando apenas a importância dos pólos mercado e hierarquia. Segundo Moreira (2007), Ring e Van de Ven (1992) abriram a sua análise à visão social ao apresentarem duas formas de governação alternativas às formas tradicionais: a contratação recorrente e a contratação relacional.

A contratação recorrente consiste numa troca repetida de bens com especificidade moderada na transacção. Apesar da resolução de algumas contingências poder vir a ser deixada para o futuro, os termos da troca tendem a ser certos entre as partes, que usam o contrato recorrente tanto para explorar resultados com origem noutras motivações que não apenas a eficiência, como para experimentar garantias e modos alternativos de resolver os conflitos. Normalmente, os contratos recorrentes têm uma duração de curto prazo (Ring e Van de Ven, 1992, citados por Moreira, 2007).

Os contratos relacionais são usados em situações com investimentos de longo prazo. Por serem transaccionados produtos ou serviços que envolvem alta especificidade de investimento, as partes correm riscos que não conseguem controlar ou especificar totalmente. Portanto, há mais exposição a uma maior variedade de perigos neste tipo de contratos, quando comparados com os modos de governação hierárquica ou de mercado. As situações de disputa são tratadas recorrendo a mecanismos internos, planeados para conseguirem manter o relacionamento, a equidade dos resultados e a eficiência num longo prazo (Ring e Van de Ven, 1992, citados por Moreira, 2007).

A escolha da forma de regulação é determinada pela confiança e pelo risco do negócio, dois critérios a partir dos quais Ring e Van de Ven (1992, citados por Moreira, 2007) elaboraram quatro premissas, uma sobre o risco do negócio, duas sobre a confiança e uma que relaciona os dois critérios. A respeito do risco, os autores consideram que a estrutura de regulação é mais complexa quanto maior for o risco. Sobre a confiança, a primeira premissa afirma que esta é necessária mas não suficiente para a transacção de mercado; e a segunda premissa diz-nos que a dependência da confiança só emerge se houver repetidas trocas de mercado onde as

partes consigam observar normas de equidade. A quarta premissa, que relaciona o risco de negócio e a confiança, considera que o risco inerente à transacção decresce quanto maior for a capacidade das partes em dependerem da confiança.

Tal como no trabalho de Moreira (2007), embora constatemos que a perspectiva evolucionista da TCT se aproxima do objecto de estudo desta dissertação, dando portanto mais luz à revisão de literatura, não há necessidade de elaborarmos demasiado sobre ela, pois não será essencial para caminharmos até à compreensão da perspectiva social que emergiu no novo paradigma, bem como para analisarmos a possibilidade de Constituição de uma rede de cooperação inter-organizacional. Como tal, optámos por colocar o quadro que Moreira (2007) adaptou de Ring e Van de Ven (1992), que poderá ajudar a distinguir os contratos relacionais dos recorrentes.

Quadro 5 – Uma Tipologia das Estruturas Governativas

Risco do Negócio		
Dependência na Confiança entre as Partes	Baixo	Baixo
	Baixa	Hierarquia
	Alta	Contratos Recorrentes
Critérios		
Termos da Permuta	Determinado, Contingente <i>a priori</i> e completo; planos de experimentação de salvaguarda.	Indeterminado, aberto e incompleto; planos de aprendizagem de salvaguarda e resolução de conflitos.
Duração da Transacção	De curto a médio prazo.	De médio a longo prazo.
Mecanismos de Resolução de Conflitos	Normas de equidade e de reciprocidade e sistemas legais de sociedade.	Concepção endógena baseada na Confiança entre as partes.
Lei contratual relevante e estrutura de controlo	Contrato Neoclássico governado pelo mercado.	Contratos de relação governados bilateralmente.

Fonte: Copiado integralmente de Moreira (2007: 64), que se baseou em Ring e Van de Ven (1992: 486 e 490).

Minimização do Custo Como Imperativo Organizacional

A TCT tem como grande pilar que é mais importante economizar que definir a estratégia, ou seja, considera a economia como a melhor estratégia (Williamson, 1991c, citado por Moreira, 2007). É neste sentido que as *“escolas de pensamento da gestão estratégica baseadas na economia clássica e neoclássica”* concebem estratégia, como *“um acto deliberado de planeamento racional para fazer face a uma envolvente que, no quadro do paradigma industrial da organização, era tida como previsível e, nessa medida passível de ser controlada, nomeadamente através da integração pela hierarquia que, na perspectiva de Chandler (1977), se traduzia na anulação do mercado”* (Moreira, 2007: 64).

A evolução académica da gestão estratégica acabou por pôr em causa a visão neoclássica de empresa, particularmente a escola baseada nos recursos que se erigiu a partir dos artigos *Toward a Strategic Theory of the Firm* (Rumelt, 1984), *A Resource-Based View of the Firm* (Wernerfelt, 1984) e *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy* (Barney, 1986) (citados por Moreira, 2007). De acordo com Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007), a escola baseada nos recursos considera que haverá pouco rendimento a retirar da minimização dos custos de transacção se os activos (onde se inclui o conhecimento) da empresa não tiverem uma especificidade altamente valorizada pelo mercado. Segundo Moreira (2007), esta crítica ao excessivo foco na minimização dos custos por parte da Economia, que surge no campo da perspectiva estratégica, provocou duas respostas, uma incrementalista ou evolucionista e uma radical ou revolucionária, que passaremos a descrever. A resposta incrementalista ou evolucionista provocou o surgimento das estratégias colaborativas que, ainda se situando no paradigma industrial, procuraram ser uma alternativa ao conceito tradicional de estratégia, que entendia que a única forma de concorrência era a competição. A resposta radical ou revolucionária já escapa ao paradigma industrial de organização, na medida em que considera a estratégia como um acto deliberado que tanto pode seguir a via colaborativa como a competitiva. *“A associação da escola baseada nos recursos à escola da aprendizagem em empresas que operam em envolventes altamente turbulentas vem recusar por completo a possibilidade de previsão e, nesse sentido, encarar a estratégia como algo essencialmente emergente do Sistema de Relacionamento entre Actores que constituem a organização”* (Moreira, 2007: 65).

ANEXO 19

Das estratégias Deliberadas Tradicionais Competitivas à Estratégia Emergente

A perspectiva estratégica, sobretudo por influência da teoria económica neoclássica, apologizava o mercado como o melhor método de governação para as empresas distribuírem os seus recursos e assim minimizarem os seus custos. Mas a realidade empresarial empregava um modo de governação que contrariava esta apologia da perspectiva estratégica. Quer a perspectiva estratégica quer as empresas entendiam a envolvente como um contexto estável. Porém, as empresas consideravam que a envolvente, por ser tão constante, podia ser controlada nomeadamente através da integração pela hierarquia. Esta visão e actuação das empresas desencadearam “*um gigantismo empresarial capaz de obter economias de escala num tempo em que a oferta ainda determinava a procura*” (Moreira, 2007: 65).

Neste sentido, as empresas tinham uma estratégia deliberada de carácter competitivo, onde a integração vertical e horizontal pela hierarquia tinha o papel preponderante de solução organizacional que melhor permitia alcançar a eficiência num contexto estável de produção em massa. Nos anos 80, começam a surgir as alianças estratégicas, que, ainda inseridas no paradigma industrial, são estratégias deliberadas mas que seguem a via colaborativa; ambicionavam ser uma “*alternativa de resposta às lacunas do modelo de competição vigente.*” (Moreira, 2007: 66).

As Estratégias Deliberadas Competitivas e as suas Escolas

Segundo Moreira (2007), o artigo *Strategy Formation: Schools of thought* de Mintzberg (1990) ajuda a compreender a evolução que a estratégia teve ao longo do paradigma industrial. Nele o autor identifica 10 escolas, das quais 7 têm uma natureza descritiva e 3 uma natureza prescritiva e que se integram no paradigma industrial, a ver: Escola do Desenho, Escola do Planeamento e Escola do Posicionamento.

Com base no referido artigo de Mintzberg, Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) distinguem as 3 escolas segundo 12 critérios, dos quais Moreira (2007) seleccionou os 5 mais pertinentes para o seu objecto de estudo¹⁹, que são: as fontes de influência; as palavras-chave;

¹⁹ Como já foi dito, Moreira (2007) é o maior pilar desta dissertação. Não é demais lembrar que o autor une na sua obra uma variedade de estudos cuja sequência resulta numa peça fundamental para a explicação, com casos práticos, da Constituição e Funcionamento de redes de cooperação inter-organizacional em Portugal.

o conceito de estratégia; a tipologia da estratégia; e a percepção da envolvente. No quadro seguinte poder-se-á distinguir cada um destes critérios em cada escola. As fontes de influência, as palavras-chave e o conceito de estratégia são critérios que definem genericamente cada escola. A tipologia da estratégia diz respeito ao modo como cada escola pondera o conteúdo da estratégia. E a percepção da envolvente explana como cada uma delas entende a envolvente.

Quadro 6 – As Escolas do Planeamento Racional

Critérios	Escola do Desenho	Escola do Planeamento	Escola do Posicionamento
Fontes de influência	Andrews <i>et al.</i> (1965)	Ansoff (1965)	BCG, década 70; Porter (1980)
Palavras-chave	Competência Distintiva; Análise SWOT; Formulação/Implementação.	Planos. Objectivos => Estratégias => Programas => Acções.	Análise de carteira de negócios; Efeito de curva de experiência; Análise da indústria; Estratégias genéricas; Grupos estratégicos.
Conceito de estratégia	Estratégia é um padrão de decisões (...) para consecução de metas e objectivos de longo prazo.	A estratégia é formada através de um processo elaborado e formal; a sua implementação é feita através do cumprimento de planos até ao pormenor.	As estratégias são genéricas traduzindo-se geralmente em posições tangíveis no mercado.
Tipologia da estratégia	Perspectiva explícita; única.	Plano explícito; decomposto em subestratégias e programas.	Posições estratégicas genéricas; estratagemas (<i>ploy</i>).
Percepção da envolvente	Normal (em termos económicos, sociais, tecnológicos, etc.) contendo oportunidades e algumas ameaças. Encarada como simples e estável.	Aquiescente; a evolução dos factores (económicos, sociais e tecnológicos) ambientais é previsível; A envolvente é interpretada como sendo evolutiva mas controlável.	Concorrência activa mas passível de análise em termos económicos. Sentida como estruturada e evolutiva, todavia, controlável.

Fonte: Copiado integralmente de Moreira (2007: 67), que se baseou em Rosa e Teixeira (2002: 123 a 125).

Perante o quadro anterior é constatável como o pensamento estratégico evoluiu segundo o princípio racionalista do planeamento, considerando que era possível planear antecipadamente uma estratégia para actuar num contexto previsível (Moreira, 2007). Para Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) isto significa uma clara distinção entre formular e implementar uma estratégia, em que primeiro formula-se e depois implementa-se.

Atentemos na Escola do Posicionamento. Porter (1980, citado por Moreira, 2007: 67), a principal referência desta escola, define estratégia como sendo competitiva. E designa 3 “*estratégias genéricas que permitem a vantagem competitiva (a liderança de custo, a diferenciação e a focalização) que, por seu turno e no quadro de uma gama de competição restrita, se pode centrar ou nos custos ou na diferenciação*”. Para Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) estes conceitos de Porter têm limites que dificultam a sua implementação, distintos entre as PME e as grandes empresas. Nas PME, monitorizar a actividade dos competidores, aplicar a análise feita às indústrias ou aplicar as técnicas da cadeia de valor são processos geralmente difíceis de implementar, porque exigem pessoal com formação específica, funções distribuídas, além de que a organização precisa de ter uma dimensão suficiente para que a implementação da estratégia de Porter tenha sucesso. Mas mesmo para as empresas de grande dimensão, com sistemas de gestão e nível organizacional avançados, os conceitos de Porter são de aplicabilidade limitada.

Apesar do modelo de Porter ter dominado o pensamento estratégico dos anos 80, os riscos associados à competição levaram muitas empresas a considerar outras maneiras de aumentar os lucros, de diminuir os conflitos e de evitar problemas decorrentes da competição directa (Rosa e Teixeira, 2002, citado por Moreira, 2007). Surge então o termo ‘vantagem colaborativa’ (Huxham, 1993, 1996, citado por Moreira, 2007), alcançada quando é produzido algo invulgarmente criativo, que não poderia ser conseguido por uma só organização, e quando várias organizações atingem os seus objectivos melhor em conjunto do que sozinhas. Como o próprio nome indica, a vantagem colaborativa é conseguida através da colaboração (Huxham, 1993, citado por Moreira, 2007), o que não destitui o facto de que há um espaço de competição onde cada concorrente desenvolve a sua actividade, mas dentro dele é possível “*cooperar para competir*” (Lopes e Moreira, 2004: 18), através de estratégias colaborativas, que compreendem alianças e parceiras estratégicas (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007).

A evolução que a estratégia deliberada colaborativa teve, torna-a semelhante às redes inter-organizacionais, em termos dos incentivos e motivos que ambas elencam para se cooperar inter-organizacionalmente. Contudo ainda se situa no paradigma dominante, apesar de haver um ponto de ruptura que a aproxima do paradigma emergente, que é o surgimento da Escola Baseada nos Recursos (Moreira, 2007).

A Evolução das Estratégias Deliberadas

A Escola Baseada nos Recursos, que começou a estruturar-se durante os anos 80, insurge-se contra o legado da centralização na minimização dos custos que a economia clássica e neoclássica deixaram às Escolas do Planeamento Racional (Moreira, 2007). Com base no trabalho de Barney (1991), Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007) consideram que a Escola Baseada nos Recursos vê os recursos como a principal unidade de análise. É a partir dos seus recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais e capacidades que uma empresa consegue conceber e implementar as suas estratégias. Mas para estes nobilitarem a empresa a um desempenho superior terão de ser: valiosos, para que seja possível explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças; raros entre a concorrência ou potenciais competidores; difíceis de imitar; e sem substitutos estratégicos próximos. Segundo Moreira, (2007), o contributo da Escola Baseada nos Recursos para as estratégias deliberadas colaborativas está genericamente consubstanciado no conceito de aliança estratégica.

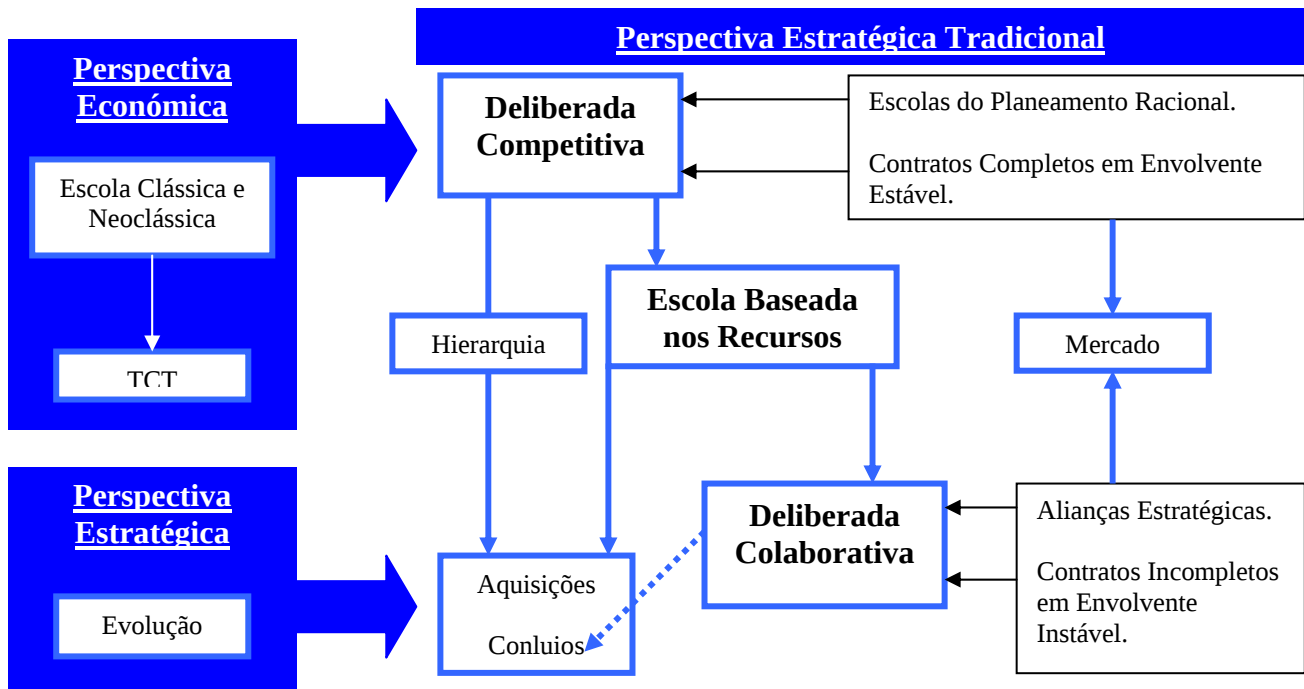
Com a envolvente a tornar-se progressivamente mais imprevisível e com as Escolas do Planeamento Racional a terem mais dificuldades diante do aumento da turbulência, acabaram por surgir duas novas concepções/vias de estratégia derivadas da Escola Baseada nos Recursos: uma que continuava a defender a integração hierárquica, fosse pela via competitiva (p.e. aquisições) ou pela via colaborativa (p.e. conluíus); e outra defensora de alianças estratégicas constituídas pela via colaborativa (Moreira, 2007). Visto que o objectivo da nossa revisão de literatura é chegar às redes de cooperação inter-organizacional, abordaremos, como Moreira (2007: 70), “*a constituição de alianças estratégicas pela via colaborativa (...), uma vez que esta anuncia, em certo sentido, a necessidade de funcionamento em rede.*”

Uma aliança estratégica é uma estrutura organizacional singular (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007) constituída por duas ou mais empresas que, tendo acordado cooperar, vão complementar as suas competências para alcançarem um objectivo que é comum a todos (Freire, 1995, citado por Moreira, 2007; Dacin, Reid e Ring, 2010), bem como objectivos estratégicos individuais (Dacin, Reid e Ring, 2010). É portanto “*uma troca voluntária de recursos entre empresas empenhadas no co-desenvolvimento ou providência de serviços, produtos ou tecnologias*” (Gulati, 1998, citado por Dacin, Reid e Ring, 2010: 92). Tal pressupõe que partilhem os riscos e custos e também os benefícios provenientes da aliança estratégica, que após um certo período de tempo se pode dissolver (Freire, 1995, citado por Moreira, 2007).

Uma aliança estratégica pode tomar vários formatos, desde *joint-ventures*, a acordos de desenvolvimento partilhado em contínua mudança, até consórcios mais complexos. Mas independentemente da forma, o seu propósito é governar uma relação aberta e dinâmica entre empresas que mantêm a sua propriedade individual (Corvelo *et al.* 2001, citado por Moreira, 2007). Mantêm-se portanto autónomas durante o período de duração da aliança, o que as distingue de outras estratégias como as fusões ou as aquisições (Dacin, Reid e Ring, 2010), marcadamente governações hierárquicas do ponto de vista inter-organizacional (Moreira, 2007). A estas podemos juntar a competição entre grupos de empresas cooperantes (Moreira, 2007), que não pretendem articular os seus recursos, mas sim “*anular o mercado através do aumento do poder negocial proveniente do gigantismo que (...) assumem*” (Tirole, 1989, citado por Moreira, 2007: 71). E ainda podemos acrescentar o ‘conluio’ (Moreira, 2007), que Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007), baseados em Tirole (1989), concebem como cooperação entre várias empresas para diminuir o *output* total de uma indústria para valores inferiores àqueles que haveria se todas as empresas, que estão a cooperar, tivessem a competir produzindo os mesmos produtos e/ou serviços.

Corvelo *et al.* (2001, citado por Moreira, 2007) explicam que Gomes-Casseres (1996) considera as alianças estratégicas uma alternativa para conseguir gerir contratos incompletos entre empresas que detenham sobre ele um controlo limitado. A natureza do negócio e da indústria poderão originar um acordo incompleto entre as empresas, que concebem uma aliança entre si para conseguirem tomar decisões conjuntas sobre situações imprevisíveis que possam surgir.

Quando as partes conseguem contratos completos, as transacções de mercado funcionam bem, porque não há espaço para oportunismos, mas se não conseguirem e o contrato ficar incompleto, então a transacção de mercado dará espaço a que comportamentos oportunistas explorem as lacunas existentes no contrato para retirar ganhos (Corvelo *et al.* 2001, citado por Moreira, 2007). Por esta razão, Moreira (2007: 72) considera que os contratos incompletos, mesmo pertencendo ao domínio da cooperação, são tal como os contratos completos um método governativo tradicional do mercado. O autor explica que a incompletude dos contratos advém do aumento da turbulência da envolvente, e como tal não os podemos distinguir pela governação, devendo sim distingui-los pelo contexto onde são elaborados, bem como pela “*estratégia colaborativa ou competitiva em que se enquadram*”. Moreira (2007) apresenta uma figura que sintetiza como a perspectiva estratégica evoluiu ao longo do paradigma industrial, a qual apresentamos seguidamente.

Figura 3 – Evolução da Perspectiva Estratégica no Contexto do Paradigma Industrial

Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 73).

Apesar dos benefícios que apresentam, as alianças estratégicas têm fragilidades que estão sobretudo associadas a seu funcionamento, mais especificamente em termos da confiança mínima que é preciso existir entre as partes (Moreira, 2007). De acordo com Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007: 70), Kogut (1988) e Hennart (1988) consideram que o principal incentivo económico para se formar uma aliança estratégica é a “*complementaridade da exploração dos recursos*”. Todavia, Barney e Hesterly (1996: 138, citados por Moreira, 2007: 72) alertam para os incentivos económicos que também existem em trair as alianças formadas, baseando-se em Barney e Ouchi (1986, citados por Moreira, 2007) para apresentarem três formas de traição, que são exemplo do oportunismo tal como descrito pela TCT: “*traição de selecção adversa, traição de risco moral e traição de entrave*”. Por isso, Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007) sugerem que gerir a traição em alianças para evitar os oportunismos depende da confiança que pode ser desenvolvida entre os aliados, que ao fim de um determinado período de relacionamento, podem confirmar a confiança que podem ter entre si, de modo a não terem comportamentos oportunistas.

Como já foi referenciado, os custos de transacção aumentam devido ao oportunismo. Se a confiança entre as partes atenua este tipo de comportamentos, então é capaz de reduzir os custos de transacção quando as partes envolvidas numa situação de interdependência têm uma relação alicerçada na confiança mútua. Este raciocínio pode ser estendido à questão da aliança estratégica. Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007) citam e concordam com Barney e Hansen (1995) quando estes afirmam que a existência de confiança entre parceiros de uma aliança é capaz de substituir, a um custo mais baixo, os mecanismos de governação normal. E acrescentam que não é só um substituto de baixo custo da governação, porque também permite às empresas a oportunidade de explorarem transacções que sem a confiança não estariam disponíveis. É por estas razões que Corvelo *et al.* (2001, citado por Moreira, 2007) entende os comportamentos oportunistas como acções de curto prazo, que ao minarem a possibilidade de manutenção do relacionamento prejudicam a mutualidade de benefícios que se podem gerar no longo prazo.

Martins e Silva (2002, citados por Moreira, 2007) consideram que as empresas não conseguem progredir sozinhas no mundo global de hoje, o que faz das parcerias e alianças estratégicas uma inquestionável necessidade. A respeito desta necessidade de alianças estratégicas empresariais, Castells (2007: 215) afirma que a grande empresa numa economia como a de hoje “*não é, e jamais será, autónoma e auto-suficiente*”. Harrigan (1986) e Kogut (1988) (citados por Moreira, 2007) verificaram que o número de alianças estratégicas internacionais cresceu significativamente nas empresas americanas durante os anos 80. E segundo Dacin, Reid e Ring (2010), a frequência de formação de alianças e de *joint ventures* não parou de crescer desde então. Gerlach (1992, citado por Dacin, Reid e Ring, 2010: 93) verificou no seu estudo acerca do uso de alianças no Japão que estas “*subiram de aproximadamente 177 em 1984 para mais de 2850 em 1993*”. Harbison e Pekar (1999, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) verificaram que foram formadas 32.000 alianças no mundo entre 1995 e 1998, 75% das quais alianças internacionais. Todavia, Dacin, Reid e Ring (2010) verificam que o aumento do número de alianças formadas é acompanhado de um grande número de alianças dissolvidas, ao constatarem que Harrigan (1988), Kogut (1988), Parkhe (1993b) e Sivadas e Dwyer (2000) (citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) referem todas taxas de dissolvência de alianças próximas ou superiores a 50%. Martins e Silva (2002, citados por Moreira, 2007) relatam que mais de um terço das alianças que são formadas se extinguem, devido a diferenças na cultura empresarial e a problemas relacionados com o *modus operandi* do modelo de gestão.

Da Estratégia Deliberada Para a Emergente: as Rupturas que não o são

Tal como a perspectiva evolucionista da estratégia se repartiu em dois caminhos distintos (estratégia deliberada colaborativa e estratégia deliberada competitiva), também a perspectiva de ruptura com as estratégias deliberadas se repartiu em duas, tendo sido a envolvente altamente turbulenta o motivo da ruptura para ambas e que desencadeou respostas semelhantes (Moreira, 2007).

A primeira perspectiva de ruptura assenta na literatura em estratégia, que *“continua a centrar-se na interacção entre a empresa e os seus recursos humanos com o exterior (...) no quadro do princípio da especialização disciplinar (...) no contexto da estratégia”*. A segunda perspectiva está mais próxima da literatura sobre o Desenvolvimento Organizacional, acabando por encarar a emergência de uma nova perspectiva estratégica *“como dependente do sistema de relacionamento entre os actores internos à organização”*, ultrapassando as fronteiras *“do princípio da especialização disciplinar no contexto da estratégia”* (Moreira, 2007: 74).

Dado o objecto de estudo em mãos, a primeira perspectiva terá um tratamento sumário como tiveram as duas perspectivas evolucionistas, ao passo que a segunda perspectiva, por *“deslocar a fonte de vantagem competitiva sustentável para o interior das organizações e mais concretamente para a dinâmica de interacção entre os seus actores”* será aprofundada mais adiante na revisão de literatura, no momento mais conveniente para a sua compreensão (Moreira, 2007: 75). Descrevamos então a primeira perspectiva de ruptura.

As empresas começaram a ter como objectivo criar competências que lhes permitissem agir num contexto cada vez mais turbulento e complexo, criando para tal estratégias guiadas por factores externos e não pela consciência dos actores da organização. Apesar dos recursos humanos serem a base donde emergem as estratégias, a agitação que há na envolvente invalida os seus planeamentos (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007). O enfoque disciplinar está então *“na relação entre a empresa e os seus membros com a envolvente. É desta interacção que resulta a dita estratégia emergente e não propriamente do Sistema de Relacionamento entre Actores que a mudança de paradigma anuncia”* (Moreira, 2007: 76).

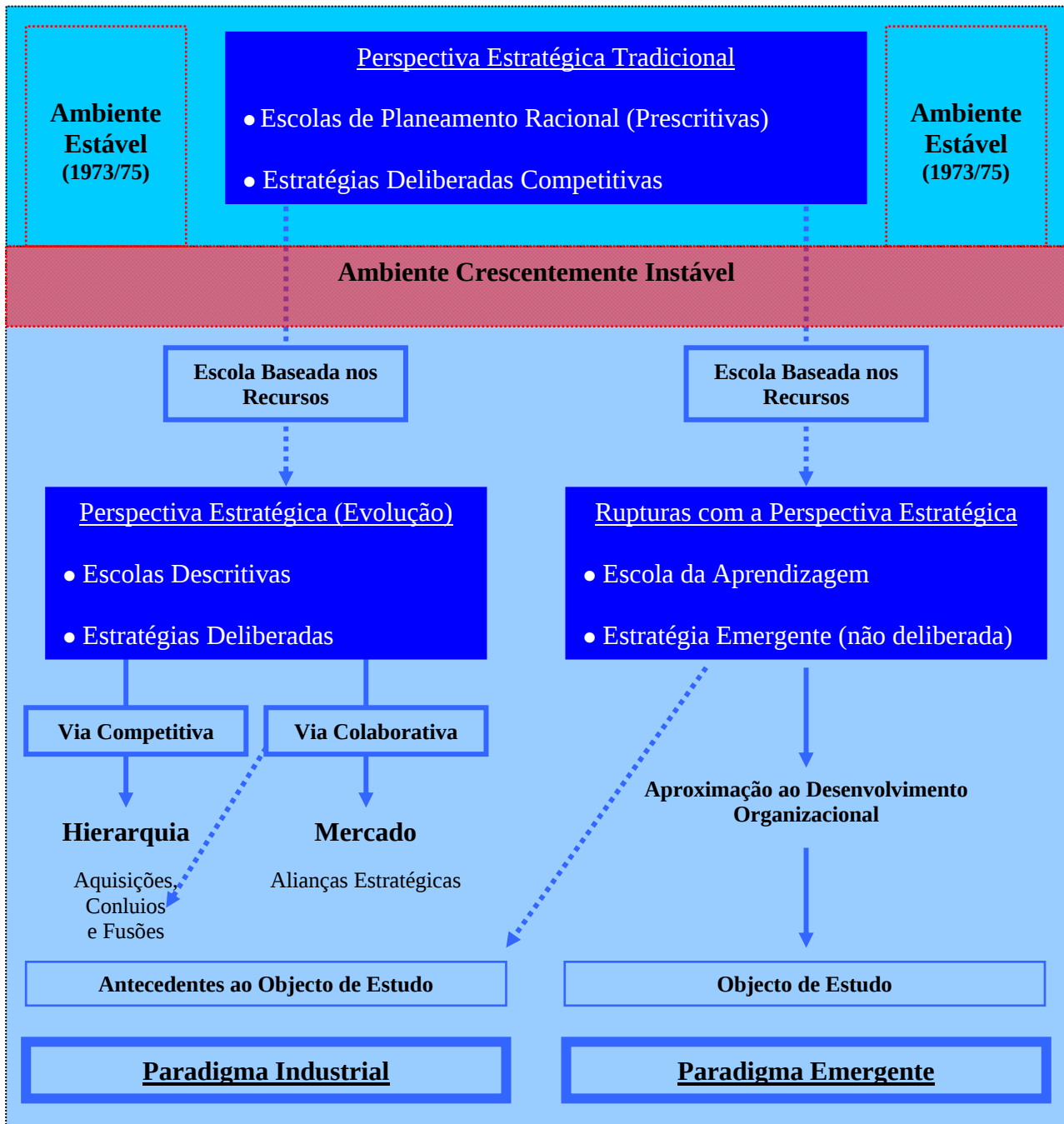
O que a empresa pretende da interacção com a envolvente turbulenta é ajustar-se constantemente a ela. Não o deve fazer aleatoriamente mas sim através da aprendizagem organizacional, que permite aos gestores desenvolver e ajustar os seus planos de uma forma contínua, especialmente quando as suas perspectivas e visões quanto à melhor maneira da empresa atingir os objectivos muda (Miller, 1998, citado por Moreira, 2007). Todavia

Moreira (1997, citado por Moreira, 2007) considera haver uma dispersão nos focos análise acerca da aprendizagem, propondo uma abordagem capaz de integrar: os determinantes da aprendizagem (fundamentalmente tratados pela literatura em gestão estratégica); o processo pelo qual se dá a aprendizagem organizacional (dominados pela literatura informática e organizacional); e os resultados da aprendizagem (sendo sobretudo mudanças cognitivo-comportamentais, são tratadas pela literatura do comportamento organizacional). A estratégia e a economia só surgem depois, decorrentes das mudanças provocadas pela aprendizagem organizacional no desempenho e na vantagem competitiva sustentável.

Ainda segundo Moreira (1997, citado por Moreira, 2007: 76), é graças à Escola da Aprendizagem Organizacional que a literatura em estratégia passou a distinguir os motivos para a aprendizagem organizacional dos resultados (económicos) que ela possibilita. O autor cita Fiol e Lyles (1985) e Hamel e Prahalad (1989) para reforçar esta posição que a literatura em estratégia tomou, nomeadamente acerca dos determinantes da aprendizagem organizacional. Os primeiros entendem que a aprendizagem organizacional surge devido às necessidades que as organizações têm de ajustamento às mudanças da envolvente, e os segundos consideram que a razão do seu surgimento se prende com “*as orientações estratégicas (internas) da gestão da organização*”.

Depois de descrita a ruptura com a perspectiva estratégica que através da Escola da Aprendizagem fez emergir uma nova estratégia, atentemos na figura seguinte onde Moreira (2007) procurou sintetizar a evolução e ruptura com a perspectiva estratégica tradicional. Voltamos a recordar que a segunda perspectiva de ruptura será tratada mais adiante na revisão de literatura, pelo que não estará incluída nesta figura.

Figura 4 – Evolução e Ruptura com a Perspectiva Estratégica Tradicional



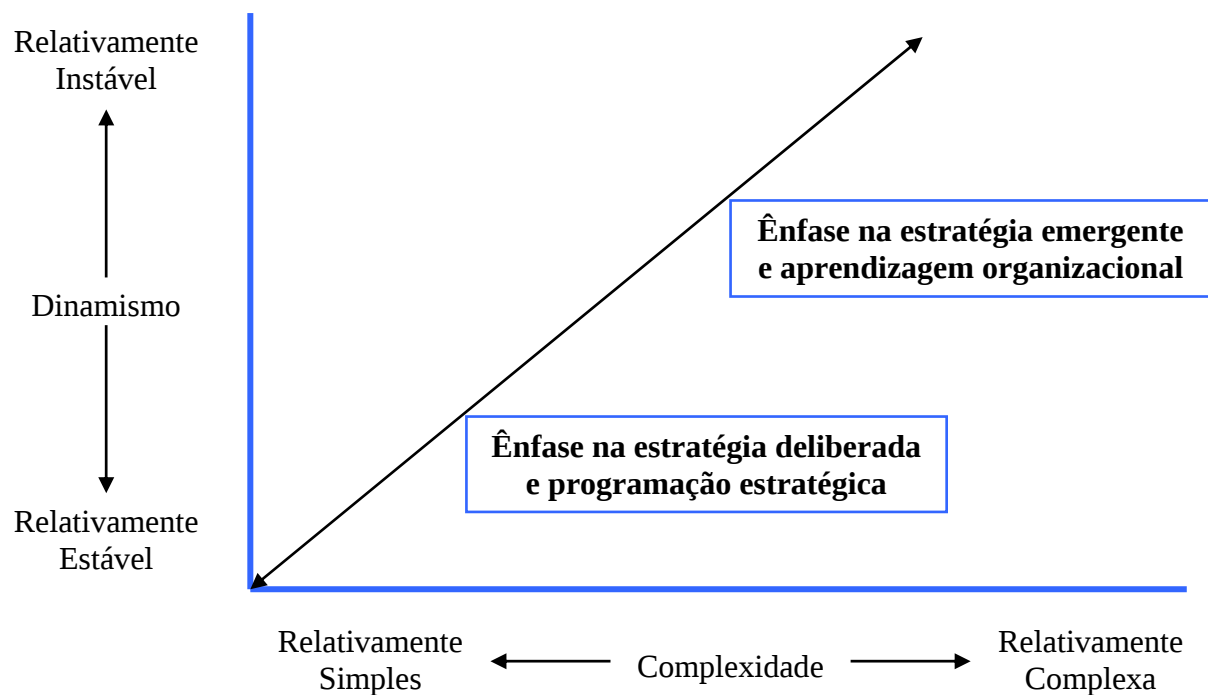
Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 75).

Como já foi explicitado, os objectivos das empresas começaram a passar pela criação de competências que lhes permitissem actuar numa envolvente crescentemente instável, bem como diferenciar-se da concorrência com competências difíceis de imitar. Mas as contingências das situações determinam as atitudes e comportamentos dos actores quando

estes querem atingir determinado objectivo organizacional (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007). Há portanto uma forte influência da turbulência da envolvente sobre a efectivação e prática da estratégia que foi deliberada.

Neste sentido, quando os ambientes são instáveis e há alta complexidade, o mais adequado é adoptar estratégias emergentes (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007). Mas segundo Moreira (2007) temos de ter em linha que, no quadro disciplinar, a estratégia emergente não é em si uma ruptura com a estratégia deliberada, mas sim um melhor caminho para adequar a estratégia às mudanças na envolvente onde se actua. Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) formularam uma esquematização a partir de Miller (1998) que demonstra que quanto mais alta for a instabilidade na envolvente e maior a complexidade, mais ênfase se deve dar a uma estratégia emergente e à aprendizagem organizacional (Figura 5).

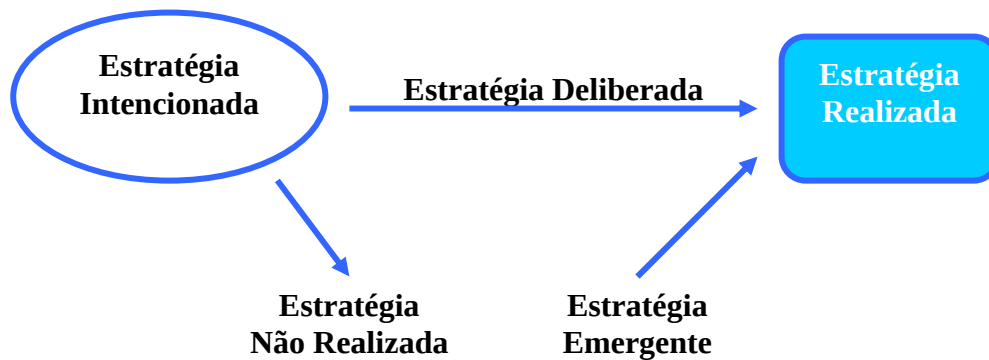
Figura 5 – A Implementação de Estratégias



Fonte: Copiado integralmente de Moreira (2007: 77). Anteriormente adaptado de Miller (1988) por Rosa e Teixeira (2002: 179).

A perspectiva estratégica tradicional partia do pressuposto de que era possível levar a cabo a estratégia inicialmente planeada. Mas durante as décadas de 80 e 90 houve uma consciencialização de que a estratégia que é realmente realizada resulta da combinação entre a estratégia inicialmente planeada e os elementos que emergem do pensamento estratégico de todos os actores da organização (Freire, 1995, citado por Moreira, 2007). Por conseguinte, a estratégia gera-se a partir daquilo que é planeado deliberadamente e da acção emergente dos membros da organização (Mintzberg e Waters, 1984, citados por Moreira, 2007). “Neste sentido, e “no limite, a estratégia tornou-se acção”” (Freire, 1997: 42, citado por Moreira, 2007: 78).

Figura 6 – Como se Gera a Estratégia Realizada



Fonte: Copiado de Moreira (2007: 78). Anteriormente adaptado de Mintzberg e Waters (1985) por Freire (1997: 43).

De acordo com Mintzberg e Waters (1985, citados por Moreira, 2007: 78), não há na realidade empresarial muitas “estratégias puramente deliberadas e emergentes”. Estas têm de ser encaradas mais como demarcações para a grande maioria das estratégias utilizadas, o que fortalece a ideia de que as várias escolas da estratégia devem funcionar em complementaridade perante os vários constrangimentos existentes na envolvente. Esta noção demonstra que não há ruptura, ideia que também é encontrada na Escola da Configuração (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007), uma das 7 escolas descritivas elencadas por Mintzberg *et al.* (1998, citados por Moreira, 2007)²⁰. Esta escola tem uma atitude

²⁰ As 3 escolas prescritivas: Escola do Desenho; Escola do Planeamento; e Escola do Posicionamento). As 7 escolas descritivas: Escola do Empreendedor; Escola Cognitiva; Escola da Aprendizagem; Escola do Poder;

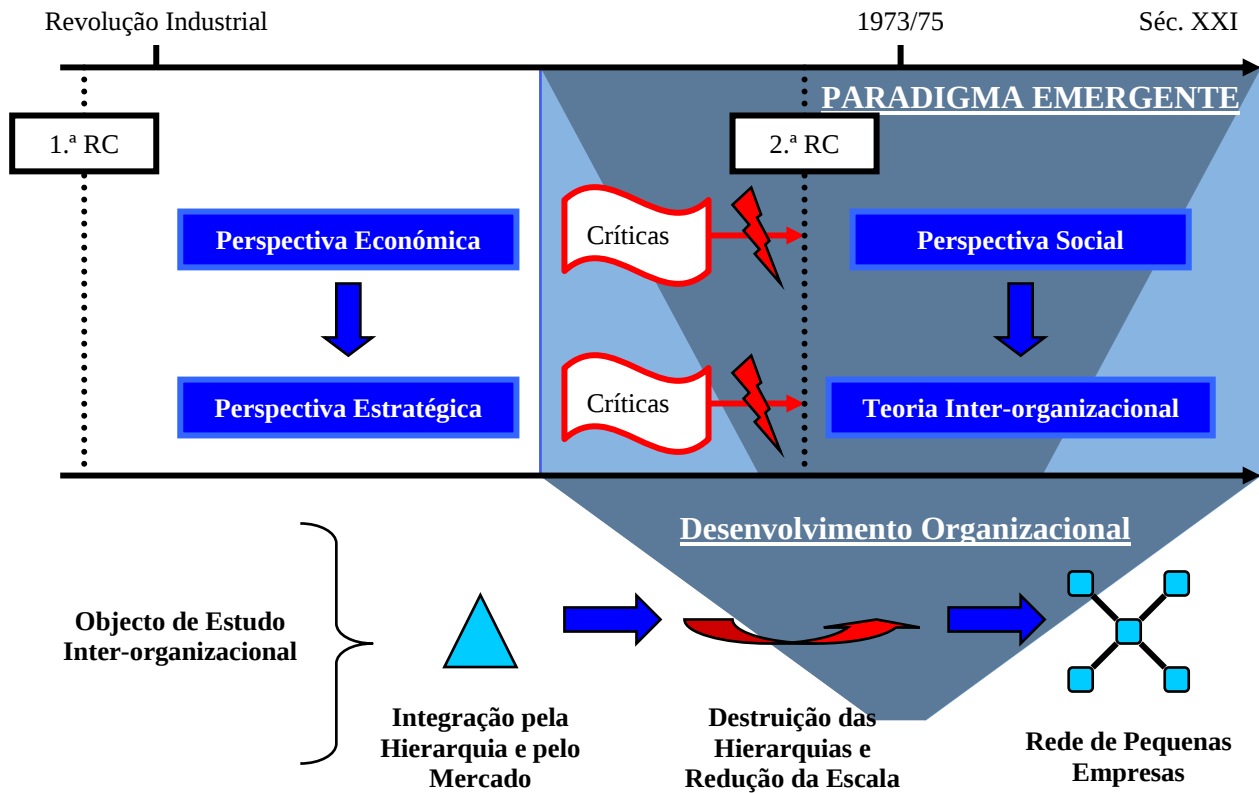
integradora, pois não concorda com a divisão da estratégia em escolas e considera que todas elas estão presentes na empresa de forma integrada. Mas esta integração muda de configuração conforme as mudanças que se dão no contexto e de acordo com o momento de vida da empresa. Por isso há perspectivas que têm um papel mais dominante num momento e outras noutra (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007).

Escola Cultural; Escola Ambiental; e Escola da Configuração (Mintzberg *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007).

ANEXO 20

Espaço Inter-Organizacional no Contexto do Paradigma Emergente

Figura 7 – O Espaço Inter-organizacional no Contexto do Paradigma Emergente



Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 79).

ANEXO 21

As Três Abordagens Seleccionadas

Moreira (2007) seleccionou as abordagens de: Granovetter (1985, 1992); Powell (1994); e Fukuyama (1996) e Alstytne (1997).

Abordagem de Granovetter

A abordagem de Granovetter (1985, 1992, citado por Moreira, 2007) suscitou o primeiro quadro de referência que se opõe ao paradigma dominante. O seu contributo possibilitou compreender melhor as acções e as instituições económicas defendidas pelos neoclássicos, o que acabou por originar uma corrente que rompe com o paradigma organizacional dominante. Para Granovetter (1992, citado por Moreira, 2007) há três debilidades na explicação económica, as quais identificou e acabou por ultrapassar. Em primeiro lugar, Granovetter afirma que a prossecução de objectivos económicos é por característica acompanhada de objectivos não económicos, tais como o estatuto, o poder, a sociabilidade e a pertença, sendo deficientes os estudos que não integram estes aspectos não económicos na sua análise. Em segundo lugar, afirma que a acção económica, como todas as acções, tem um contexto social, pelo que não pode ser explicada apenas através de motivos individuais, na medida em que está mais imersa em redes de relações sociais do que propriamente em actores atomizados. Em terceiro lugar, afirma que as instituições económicas, tal como todas as outras, não surgem de uma forma automática nem por circunstâncias externas que as tornam inevitáveis. São, como Berger e Luckman (1966, citados por Moreira, 2007) já haviam dito, socialmente construídas.

Para Nohria e Eccles (1992, citados por Moreira, 2007), Granovetter deixou um indelével marco na explicação da perspectiva social. Barney e Hesterly (1996, citados por Moreira, 2007) reconhecem o mérito do autor em opor-se à visão atomizada das transacções económicas de clássicos e neoclássicos, acrescentando que a especificidade dos activos e a incerteza são dimensões insuficientes para determinar o método governativo, pois grandes amigos não precisam de hierarquia, contratos formais ou outras formas de compromisso para transmitir conhecimento. Para Moreira (2007), Barney e Hesterly (1996) estão então a assumir que as transacções são bastante influenciadas pelas expectativas criadas ao longo do relacionamento que qualquer troca pressupõe.

Abordagem de Powell

A abordagem de Powell (1994, citado por Moreira, 2007: 83) estrutura-se a partir da crítica que faz à TCT, pois não entende o mercado, a rede e a hierarquia num *continuum*. Para ele, mercado, rede e hierarquia são modos de governação distintos, autónomos e sem continuidade entre si. Especificamente, não vê “*o mercado tão defendido pela teoria (...) [como] o ponto de partida para as relações de troca, nem tão-pouco a hierarquia tão praticada na realidade (...) [como] um ponto de chegada em termos de desenvolvimento económico e organizacional*”, entremeados por estruturas híbridas, acerca das quais Powell interroga-se se a TCT é capaz de explicar por que existem tantas estruturas híbridas.

Alguns teóricos defendem esta linha de continuidade dos modos de governação, com várias formas híbridas que se aproximam mais do ‘pólo’ mercado ou do ‘pólo oposto’ hierarquia (Powell, 1994, citado por Moreira, 2007), como por exemplo Hennart (1993, citado por Hennart, 2010; 2010), que entende haver um *continuum*, mediante os constrangimentos ao comportamento e aos preços, entre estes pólos de governação, com híbridas pelo meio como os contratos (mais próximos dos mercados) e o trabalho à peça (mais próximo da hierarquia). Mas ao contrário de Williamson (1999, citado por Hennart, 2010) que entende os mercados e depois as híbridas como formas governativas ideais face à hierarquia, Hennart (2010) considera que nenhuma é *a priori* melhor que outra, podendo qualquer delas falhar dependendo das circunstâncias. De facto, (Hennart, 2010: 361) há uma fragmentação na formação académica nesta área e uma investigação algo compartimentada em silos, “*com os economistas a analisar o funcionamento dos mercados e os académicos da organização o [funcionamento] das firmas, mas com paradigmas incomparáveis*”. E Williamson tem uma inclinação construída dentro da economia de que os mercados são inerentemente superiores às hierarquias (Ghoshal e Moran, 1996, citados por Hennart, 2010).

Mas para Powell (1994, citado por Moreira, 2007), há uma *praxis* diferente dos contributos teóricos. O autor verifica que na realidade as empresas têm vindo a diluir as fronteiras entre o mercado e a hierarquia, adoptando géneros de colaboração que não são concretamente nenhuma destas duas formas tradicionais de governação, mas sim formas de contratos relacionais que parecem estar a assumir cada vez mais importância.

Powell (1994, citado por Moreira, 2007) afirmou que, historicamente, qualquer forma de governação tem subjacente a dimensão social e que o mercado não é a origem de todos os métodos de transacção. Várias evidências históricas e antropológicas demonstram que as unidades económicas surgiram a partir de redes sociais, políticas e religiosas, o que significa

que a actividade económica tem origem nas interacções sociais. Segundo Moreira (2007), Powell (1994) suporta esta ideia através de Thompson (1971), Finley (1973) e Agnew (1986) (citados por Moreira, 2007). O sentido moderno do termo mercado não existia no mundo clássico²¹ (Finley, 1973), tendo surgido no léxico inglês durante o séc. XII para denominar os espaços específicos onde eram comercializados gado e provisões. Estes mercados medievais ingleses eram altamente pessoais, simbólicos e hierárquicos (Agnew, 1986). Segundo Thompson (1971), existia em torno dos mercados do século XVIII um padrão intrincado de expectativa estatutária e simbólica, que o autor denominou de ‘moralidade económica’. E terá sido no final do mesmo século que a classe educada britânica deixou de usar o termo mercado para se referir a um espaço físico e social, começando a aplicá-lo a um fenómeno sem barreiras de compra e venda e intemporal.

Portanto, o mercado não foi o ponto de partida. E a hierarquia não é o ponto de chegada para a evolução do desenvolvimento económico (Powell, 1994, citado por Moreira, 2007). Segundo (Moreira 2007), Powell (1994) não concorda com o suposto caminho natural de integração vertical pela hierarquia e salienta a importância ganha pelas redes de pequenas empresas, suportando-se mais uma vez na História. Ao investigar a história económica e a história dos negócios, o autor afirma que é atípico encontrarmos organizações de fronteiras claramente estabelecidas e com operações muito centralizadas. Ao invés, temos uma história do comércio moderno que é uma história de negócio familiar, com empresas de fronteiras pouco rígidas e muito permeáveis.

Na actualidade, Powell (1994, citado por Moreira, 2007) verifica que há uma descontinuidade no típico crescimento a que pareciam estar destinadas as hierarquias, acabando por encontrar uma via alternativa de desenvolvimento evidenciada por recentes trabalhos acerca do crescimento de pequenas empresas, trabalhos esses que suscitam dúvidas quanto à utilidade da perspectiva de continuidade nas trocas económicas. Powell (1994, citado por Moreira, 2007) constatou que Larson (1988) e Lorenzoni e Ornati (1988) já haviam chegado à mesma conclusão, quando estudaram diferentes *start-ups* de empresas de alta tecnologia nos EUA e empresas no Norte de Itália assentes em mão-de-obra, que não seguiam o modelo estandardizado de pequenas firmas – com desenvolvimento interno através de processos incrementais e lineares – mas sim um modelo de crescimento desenvolvido externamente, em

²¹ Apesar de não haver em Moreira (2007) referência à civilização a que este período clássico diz respeito, a continuidade histórica que Moreira (2007) efectua através de Finley (1973), Agnew (1986) e Thompson (1971) leva-nos a crer que se trata do período clássico grego e romano, por se restringir à Europa. Houve também períodos clássicos em diferentes momentos da História na civilização chinesa, Índia, Maia e outras.

que as redes de relações que já existiam antes do *start-up* fizeram com que as várias pequenas empresas conseguissem adquirir uma determinada posição na organização rapidamente.

Neste sentido, Powell (1994, citado por Moreira, 2007) considera que a ideia de ordenar numa continuidade as trocas é passiva e mecanicista, porque ao não conseguir apreender a complexidade existente na realidade das transacções, interpretando mal os padrões de desenvolvimento económico, ofusca a importância da reciprocidade e da colaboração enquanto mecanismos alternativos de colaboração. Há nesta visão de *continuum* uma centralização excessiva no mercado e na hierarquia, escapando assim à atenção variados *designs* organizacionais, que para Powell não são formas híbridas, são sim modos de governação com cunho próprio, independentes. Para Powell (1990, citado por Hennart, 2010; 1994, citado por Moreira, 2007) e Thorelli (1986, citado por Hennart, 2010), as redes são uma terceira forma de governação. Portanto, rede, hierarquia e mercado são distintas e todas elas – não apenas a rede – devem ser perspectivadas socialmente, porque não nos esqueçamos que “*todas as relações económicas se encontram embebidas socialmente*” (Powell, 1994, citado por Moreira, 2007: 85).

Powell (1994, citado por Moreira, 2007) sugere então que há uma independência entre as três formas de governação mencionadas, todavia acrescenta que elas coexistem havendo uma que acaba por predominar perante as outras. Segundo Moreira (2007), esta posição é consonante com vários cientistas sociais que, segundo Powell (1994, citado por Moreira, 2007), declaram não haver qualquer delimitação concreta entre as três formas de governação. Para eles, o argumento da independência entre mercado, rede e hierarquia é uma questão académica e as diferenças em termos operacionais não são assim tão substantivas, estando mais unidos pelo descontentamento ante os modelos de troca academicamente concebidos do que propriamente por partilharem uma alternativa comum. Neste sentido, há críticas a sugerir que as formas de governação não se integram entre si, antes coexistem, como demonstra a recolha efectuada por Powell (1994, citado por Moreira, 2007), que cita a coexistência do mercado com a rede e do mercado com a hierarquia. Segundo Gordon (1985), que Powell cita, vários críticos realçam que a economia não se envolve com as forças sociais e culturais, o que faz com que os mercados sejam estruturados por um intrincado conjunto de culturas étnicas, locais e comerciais e por diferentes regulamentações estatais (coexistência da forma de governação do mercado com a rede). Outros críticos, segundo Granovetter (1985) e White (1981) citados por Powell (1994: 267 e 268, citado por Moreira, 2007: 86), “*defendem que os mercados não podem ser isolados da estrutura social*”, na medida em que diferenças no acesso social provocam assimetrias e afunilamentos na informação, colocando alguns indivíduos em

vantagem sobre os outros que acabam por não retirar o mesmo benefício dos mercados (coexistência da forma de governação pelo mercado com a rede). Outra crítica recolhida por Powell foi a de Goldberg (1980), que considera que muitas trocas de mercado foram substituídas por colaborações inter-organizacionais. Além disso, refere que muita da actividade económica está embebida em contratos complexos (ou outras formas semelhantes a um contrato) que acabam por originar relacionamentos duradouros entre as partes, demonstrando que “*o comportamento não é facilmente afectado pelas forças do mercado*” (Moreira, 2007: 86) (coexistência da forma de governação do mercado com a rede). A última crítica recolhida diz respeito aos críticos que apontam para a combinação entre diferentes formas de troca (Powell, 1994, citado por Moreira, 2007). Nesta linha de crítica, Powell faz referência a Stinchcombe (1985), que verifica haverem fortes componentes da hierarquia e de domínio nos contratos escriturados.

No seguimento destas críticas, Powell (1994, citado por Moreira, 2007) considera que certas formas de trocas são mais sociais e menos conduzidas pela estrutura formal de autoridade, dado que muito do comportamento verificado em empresas hierarquizadas não está relacionado com directivas provenientes do topo ou com a lógica da integração vertical. Está mais dependente das relações, reputações e interesses comuns, o que demonstra que a rede de relacionamentos penetra no modo de governação pela hierarquia.

Mas a penetração de processos de mercado na hierarquia também aparenta ser praticada, como demonstram os trabalhos de Eccles (1985) e Eccles e Crane (1987) aos quais Powell (1994, citado por Moreira, 2007) faz menção. Eccles apurou que há firmas de grande dimensão a usar métodos semelhantes ao mercado: estabelecem preços de transferência e compensação baseada no desempenho. Eccles e Crane observaram que é corrente no sector de investimento bancário o uso da compensação baseada no serviço prestado a clientes, a competição interna e o relacionamento de duplo *reporting*.

Assim, Powell (1994, citado por Moreira, 2007) vê os mercados, hierarquias e redes como partes distintas da economia, definidas pelas interacções que estabelecem entre si, que por sua vez irão moldar os comportamentos e interesses dos actores individuais. A conceptualização estilizada destes três modos de governação pode ajudar a compreender as variadas combinações possíveis que existem na realidade dos dias de hoje, mas descrevem apenas uma parte da realidade económica.

Abordagem de Fukuyama e Alstyne

Fukuyama (1996) e Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007) abordam a problemática das redes inter-organizacionais por caminhos de investigação distintos, mas ambos a situam no domínio do Desenvolvimento Organizacional. Como iremos ver, Fukuyama (1996) não interpreta as redes de pequenas empresas como uma inovação derivada da economia ou da tecnologia, e Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007), semelhantemente, sugere que encarar a rede pela perspectiva computacional ou pela económica acaba por restringi-la a um determinismo organizacional. Segundo Moreira (2007), estes 2 autores permitem aprofundar a análise à ruptura efectuada pela perspectiva social no âmbito do paradigma emergente, alimentando dessa forma a teoria inter-organizacional.

Fukuyama (1996) antevê que o futuro das empresas passará por uma redução drástica da sua dimensão, até ao ponto da sua actividade estar limitada ao núcleo das suas competências fulcrais. Todo o restante necessário será adquirido através de outras empresas, desde o fornecimento de matérias-primas ao *marketing*. Esta será a consequência da revolução das telecomunicações, que juntará todas as organizações num sistema interligado derrubando as grandes hierarquias a favor de pequenas empresas virtualmente ligadas. O autor encara o imparável avanço na tecnologia electrónica como a causa para a democratização da informação, que por sua vez colocará pressão sobre as empresas para reduzirem a sua escala até ao *core business* e prospectarem as restantes partes da sua actividade. Fukuyama (2000) dá o exemplo de como a AT&T e a IBM nos 80 sofreram com a sua rigidez hierárquica face a competidores pequenos, ágeis e rápidos. Gurus das tecnologias de informação, professores de administração empresarial e consultores de gestão, todos advogaram e exaltaram a descentralização e muitos deles ousaram afirmar que o séc. XXI marcará o fim das grandes empresas hierarquizadas e que a rede surgirá como a nova forma de organização. Há nesta futurologia um determinismo tecnológico com o qual Fukuyama (1996) não concorda, além de que encarar a rede como uma novidade é estar “*a querer reinventar a roda*” (Fukuyama, 2000: 293).

As redes de hoje não podem ser pensadas sem a revolução que houve na informação provocada pela tecnologia, mas a verdade é que todos os cabos e fibras ópticas, que permitem um enorme fluxo de informação, de pouco servem se os seus utilizadores não tiverem inerente à sua rede virtual, pela qual estabelecem as trocas, uma relação de confiança. O determinismo tecnológico é portanto derrubado pela confiança que, como já vimos, emerge da cultura. Se no “*abundante fluxo de informação sobre fornecedores e parceiros sob contrato (...) todos forem*

falsários e aldrabões, lidar com eles será sempre um processo mais dispendioso, que envolverá contratos muito complexos e intermináveis acções legais para os fazer cumprir” (Fukuyama, 1996: 36).

Neste sentido, temos de compreender que as redes não surgem por obra das tecnologias de informação, estas apenas facilitam (enquanto instrumento) o seu surgimento (Fukuyama, 1996). Segundo Fukuyama, (1996: 36), o Japão já tinha criado redes de empresas antes da revolução da informação, conseguindo-o por ser *“uma sociedade de elevado grau de confiança”*. Para o autor (1996: 36) *“uma sociedade de baixo grau de confiança poderá nunca vir a ter a oportunidade de beneficiar das vantagens oferecidas pela tecnologia de informação”*, como por exemplo a China, que o autor considera (à semelhança com Portugal) uma Sociedade Familiarista de baixo grau de confiança. Mas se atentarmos em (Castells, 2007: 227), *“as empresas chinesas apoiaram-se em redes de confiança e cooperação durante séculos. Mas, quando se expandiram na década de 80 através do Pacífico (...) só a utilização das novas tecnologias de comunicação e informação lhes permitiu operar numa base de continuidade, uma vez que os códigos familiares, regionais e pessoais estabeleciam as bases para que as regras do jogo fossem seguidas nos seus computadores”*. De qualquer modo, estes são dois exemplos de como as redes não são uma nova forma organizacional que surge como consequência directa da transformação tecnológica da Sociedade do Conhecimento, porque já existiam antes da 2.^a RC, sendo assim possível rejeitar o determinismo tecnológico. E para Moreira (2007: 89), a posição de Fukuyama (1996) mostra como ele situa *“a Constituição e Funcionamento das redes de pequenas empresas (...) no domínio do Desenvolvimento Organizacional, [por estarem] profundamente ancorados à variável cultural, particularmente ao nível de confiança numa sociedade”*.

Outra posição de Fukuyama (1996), que segue a mesma linha de raciocínio, é a sua crítica à TCT. O autor concluiu que os custos de transacção aumentam pelo facto de as pessoas não serem totalmente merecedoras de confiança, acabando por concordar com os conceitos de oportunismo e de racionalidade limitada de Williamson (1981, citado por Fukuyama, 1996); comportamentos que, ao aumentarem os custos de transacção, fazem muitas empresas optar pela integração vertical para os tentar evitar (Fukuyama, 1996). A crítica que Fukuyama faz à perspectiva económica e especificamente à TCT, é que o comportamento dos membros individuais de um grupo não é exclusivamente explicado por motivações/interesses económicos pessoais (Fukuyama, 2000). Inerente e apriorístico a todo o acto económico está a envolvente social e cultural em que ele decorre, bem como a origem cultural dos actores envolvidos na relação de troca e de interdependência que é o acto económico. Isto significa

que os comportamentos económicos têm origem social, no indivíduo em sociedade pertencente a uma cultura. Se recuarmos até ao ponto 3.2. (A Confiança e o Capital Social), iremos recordar de como existem níveis de confiança diferentes em culturas diferentes, facto que para Fukuyama (1996) constitui o alicerce que sustenta a facilidade ou dificuldade com que é possível passar das grandes empresas hierarquizadas para uma rede de pequenas. Não nos esqueçamos que *“as redes são tão antigas como as próprias comunidades humanas e em muitos aspectos eram a forma dominante de relacionamento social em numerosas sociedades pré-modernas”*, e que quanto maior for a confiança maior será o Capital Social (Fukuyama, 2000: 297).

O Capital Social é relevante por permitir às trocas basearem-se mais em normas informais. E quanto mais uma troca se basear em normas informais mais se evitam os custos de transacção internos e externos, ou seja, das grandes empresas hierarquizadas e dos mercados impessoais (Fukuyama, 2000). Para Fukuyama (2000: 327), as redes *“são apenas uma forma de capital social, em que os indivíduos estão ligados uns aos outros por normas e valores comuns, além dos laços económicos. Até certo ponto as empresas podem criar capital social habituando os seus empregados a partilharem determinados valores. Mas trata-se de um processo frequentemente longo e oneroso [e] têm de depender do capital social do conjunto da sociedade à sua volta, que pode ou não existir”*.

Por tudo isto é que Fukuyama (1996) considera essencial que a perspectiva económica compreenda o quanto a confiança pode aumentar ou diminuir os custos de transacção.

Alstynne (1997, citado por Moreira, 2007: 90), tal como Fukuyama (1996), rejeita determinismos tecnológicos e económicos relativos à constituição de redes organizacionais, tendo efectuado uma revisão bibliográfica estruturada em três pontos de vista sobre as redes: *“a rede como um computador; a rede como uma economia e a rede como uma sociedade”*.

Na comparação entre rede e computador, Alstynne (1997, citado por Moreira, 2007) critica a perspectiva informática de empresa, que considera que a estrutura/arquitectura de uma organização segue as escolhas estratégicas de um modo mecânico e com resposta previsível. Segundo Moreira (2007), os autores Markus e Robey (1988) que Alstynne (1997, citado por Moreira, 2007) cita, entendem esta perspectiva da rede como um computador, alheada dos actores, das suas opções e liberdade de actuação, e do sistema de relacionamento que há entre eles, na medida em que qualquer actor pode alterar o que anteriormente planificou e arquitectar novas estratégias, ao ponto de subverter a estratégia originalmente criada. Como se pode verificar há na perspectiva informática um determinismo organizacional.

No que respeita à rede como uma economia, esta compreende as empresas como entidades completas, o que Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007) considera incorrecto, na medida em que esta visão não pondera a existência de fronteiras entre a empresa e os seus activos, nem tem em linha de conta as consequências que pode ter a flexibilidade dos relacionamentos informais entre os actores das diferentes empresas que constituem a rede. Neste sentido, encarar a rede como uma economia, coloca uma enorme rigidez sobre as fronteiras que há entre os grupos (fortes ou fracos) de actores, acabando por esta metáfora da economia cair no determinismo organizacional, tal como a perspectiva da rede como um computador (Alstyne, 1997, citado por Moreira, 2007). Tal como Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007) referiu, a rede como uma economia desloca a sua unidade de análise da empresa para os fluxos de relacionamentos entre os actores, todavia, não foi capaz de compreender que a cultura e o contexto onde se inserem os actores pode provocar dinâmicas que facilitam ou impedem a implementação de uma rede.

Quer a visão da rede como um computador quer a visão da rede como uma economia, aparentam entender os actores como apáticos e sem engenho. Para Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007), a metáfora do computador enfraquece o interesse próprio e a astúcia dos actores e metáfora da economia faz deles sujeitos pouco ou nada conscientes da sua interacção social.

Neste sentido, Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007) critica o determinismo de ambas as perspectivas, mas propõe que há certas características das organizações que são semelhantes às da sociedade em geral, tais como a construção de relações, a busca pelo poder, a influência política e actividades que mantenham identidade. Os papéis sociais, a identidade, o poder e o grupo de filiação são de difícil quantificação quer para a terminologia computacional quer para a económica. Mas as explicações sociológicas são mais concretas e próximas do empirismo possibilitado pelos dados. Por isso, a rede como uma sociedade é uma comparação que se foca na compreensão do comportamento social das pessoas nas estruturas organizacionais, não na questão da optimização ou da eficiência.

Assim, a comparação entre as perspectivas da rede como um computador, da rede como uma economia e da rede como uma sociedade, demonstra que uma perspectiva social melhora a qualidade e fidedignidade da explanação, interpretação e compreensão das redes. Mas as ferramentas sociológicas, por mais que tragam melhorias, acabam por originar resultados altamente contingentes. Portanto, esta perspectiva social das redes como uma sociedade, apesar de importante, precisa da força de perspectiva complementar (Alstyne, 1997, citado por Moreira, 2007).

ANEXO 22

A Dimensão Cultural na Perspectiva Social

A Origem, Significado e Valor da Confiança em Várias Culturas

Como já foi visto anteriormente, a confiança emerge através dos comportamentos honestos e estáveis dos membros de uma comunidade mediante um conjunto de regras comumente partilhadas. A confiança é passível de ser avaliada numa determinada sociedade através do seu Capital Social (Fukuyama, 1996).

Segundo Bourdieu e Wacquant (1992, citados por Moreira, 2007), o Capital Social é constituído pelos recursos actuais e possíveis de um indivíduo ou grupo, que aumentam mediante a força das redes de relacionamentos, muito ou pouco institucionalizados, onde há mútuo conhecimento e identificação. No mesmo sentido que os anteriores autores, Burt (1992, citado por Moreira, 2007) define-o como o conjunto de contactos, colegas e amigos, que abrem oportunidades ao uso do capital financeiro, estando o sucesso deste uso determinado mais por quem se conhece e menos pelo que se sabe. Knocke (1999, citado por Moreira, 2007) entende o Capital Social como processo, segundo o qual os actores sociais mobilizam e usam as conexões das suas redes (dentro e entre organizações) para conseguirem aceder a outros actores sociais. Já Portes (1998, citado por Moreira, 2007) caracteriza Capital Social como a capacidade dos actores, enquanto seres sociais, alcançarem benefícios graças à comunidade existente nas equipas de trabalho ou graças a outras estruturas sociais. Para Nahapiet e Ghoshal (1998, citados por Moreira, 2007), o Capital Social é constituído tanto pelas redes de relacionamentos como pelos activos que elas possam mobilizar, na medida em que os recursos actuais e potenciais estão embebidos, disponíveis e derivam dos relacionamentos em rede que um indivíduo ou unidade social possui. Pennar (1997, citado por Moreira, 2007) vê o Capital Social como a própria rede de relacionamentos, que ao influenciar o comportamento dos indivíduos influencia também o crescimento económico. No mesmo sentido que Pennar, Brehm e Rahn (1997, citado por Moreira, 2007) entendem que a rede de relacionamentos cooperativos entre cidadãos é o Capital Social, capaz de ajudar a resolver problemas colectivos de acção. Já Woolcock (1998, citado por Moreira, 2007) não compreende o Capital Social enquanto rede de relacionamentos propriamente dita, mas sim como o que está inerente à rede social em si, nomeadamente as normas de reciprocidade, a confiança e a informação. Coleman (1990, citado por Moreira, 2007) vem propor que o

Capital Social seja definido pela função que assume. É constituído não apenas por uma mas por várias entidades distintas que partilham duas características comuns: todas são algum aspecto da estrutura social à qual pertencem e têm a função de facilitar determinadas acções das outras entidades que estão na estrutura. Putman (1995, citado por Moreira, 2007) considera que o Capital Social é o conjunto de características da organização social, tais como a confiança social, as normas e as redes, que ajudam os seus membros a cooperar e coordenar a sua actuação com vista ao benefício mútuo. Por fim, Inglehart (1997, citado por Moreira, 2007) considera que o Capital Social é uma cultura de confiança e de tolerância, a partir da qual despontam redes de associações voluntárias.

A partir destas diferentes definições do conceito de Capital Social, somos levados a concordar com Adler e Kwon (2002, citados por Moreira, 2007), que consideram as várias definições existentes francamente semelhantes. Por esta razão, continuaremos a seguir a lógica de Moreira (2007: 93), que não se concentrou apenas numa definição e procurou através do trabalho de Fukuyama (1996) reunir *“um grupo de características que, conjuntamente, são susceptíveis de abarcar o amplo conceito de capital social”*. E encontrou quatro dimensões.

A primeira dimensão insere o Capital Social no Capital Humano. Este último diz respeito ao capital patente nos conhecimentos e capacidades cognitivas do ser humano, ao contrário dos terrenos, fábricas, máquinas e ferramentas que são Capital Físico (Becker, 1975, citado por Moreira, 2007). Segundo Fukuyama (1996), Coleman (1988) afirma que o Capital Social consiste na capacidade de associação das pessoas para todos os aspectos da vida em sociedade, sendo uma parte específica do Capital Humano.

A segunda dimensão do Capital Social afirma que este ganha forma em três níveis: nação, grupos intermédios e famílias. Fukuyama (1996) denomina os grupos intermédios de sociedade civil, que engloba um vasto e complexo conjunto de instituições intermédias, tais como as áreas empresariais, meios de comunicação social, instituições educacionais, associações voluntárias, clubes, igrejas, associações de caridade, entre outras.

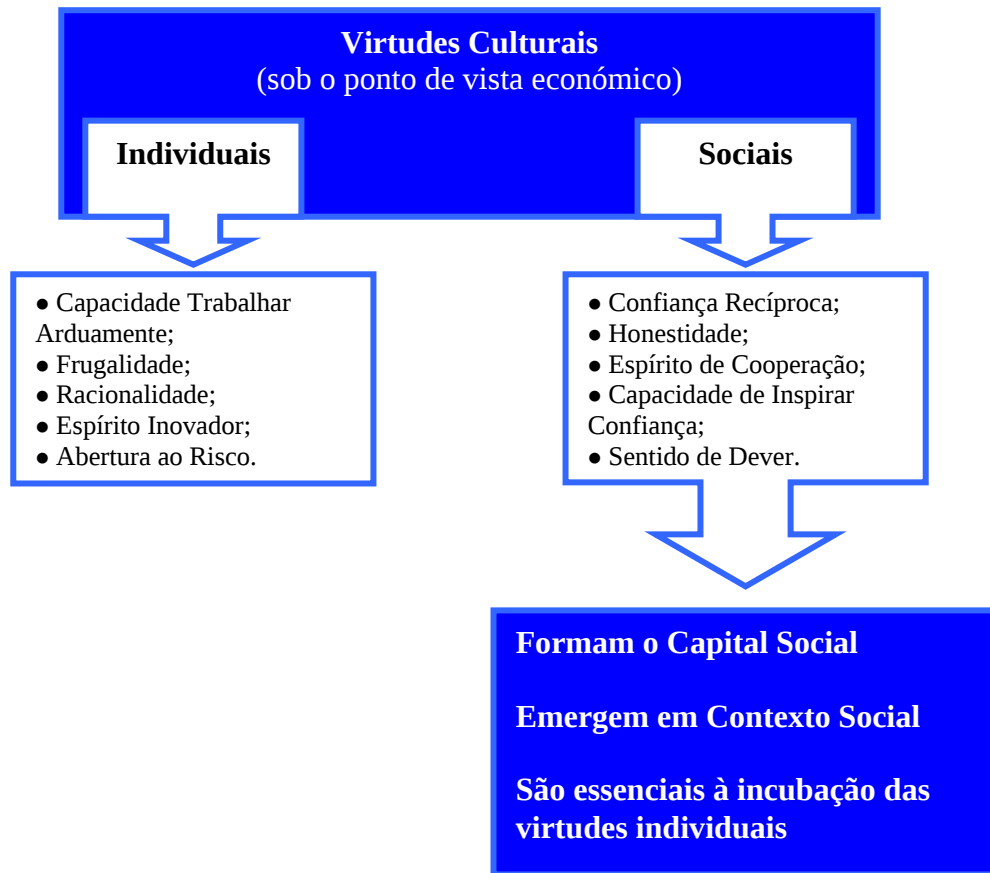
A terceira dimensão considera que *“o capital social não se adquire através de decisões de investimento racional”* (Moreira, 2007: 93), ao contrário de outras formas de Capital Humano (Fukuyama, 1996). Segundo Fukuyama (1996), pode-se investir no Capital Humano através da formação profissional ou do ensino académico, mas o Capital Social só consegue ser adquirido se houver hábito no cumprimento das normas morais da comunidade a que se pertence, onde se inserem as virtudes da honestidade, lealdade e a interligação ao grupo. Por isso, Fukuyama (1996) considera o Capital Social mais difícil de adquirir que as restantes

formas de Capital Humano, ao exigir da pessoa sociabilidade e por não emergir apenas da decisão individual da pessoa.

A quarta e última dimensão do Capital Social é a sua resistência à mudança ou à destruição, pelo facto de emergir da cultura. O Capital Social não pode ser criado por lei, como um governo cria um exército ou um banco central, porque ao estar ancorado na cultura não serão as leis ou um governo que tornarão uma estrutura familiar estável e forte ou farão uma instituição social perdurar no tempo; são sim os hábitos, os costumes e a ética das pessoas que fazem crescer a sociedade civil (Fukuyama, 1996).

Através destas quatro dimensões, patenteamos a origem do Capital Social: a cultura. Cada sociedade tem a sua e única própria cultura, diferentes entre si, mas não melhores ou piores. Mas do ponto de vista económico, podemos analisar uma sociedade quanto aos seus hábitos culturais virtuosos ou perversos/imorais. E temos de ter em conta que os hábitos culturais virtuosos tanto podem ser exercidos individualmente como socialmente, mas apenas os que emergem em contexto social, como a confiança recíproca é que contribuem para a formação de Capital Social (Fukuyama, 1996).

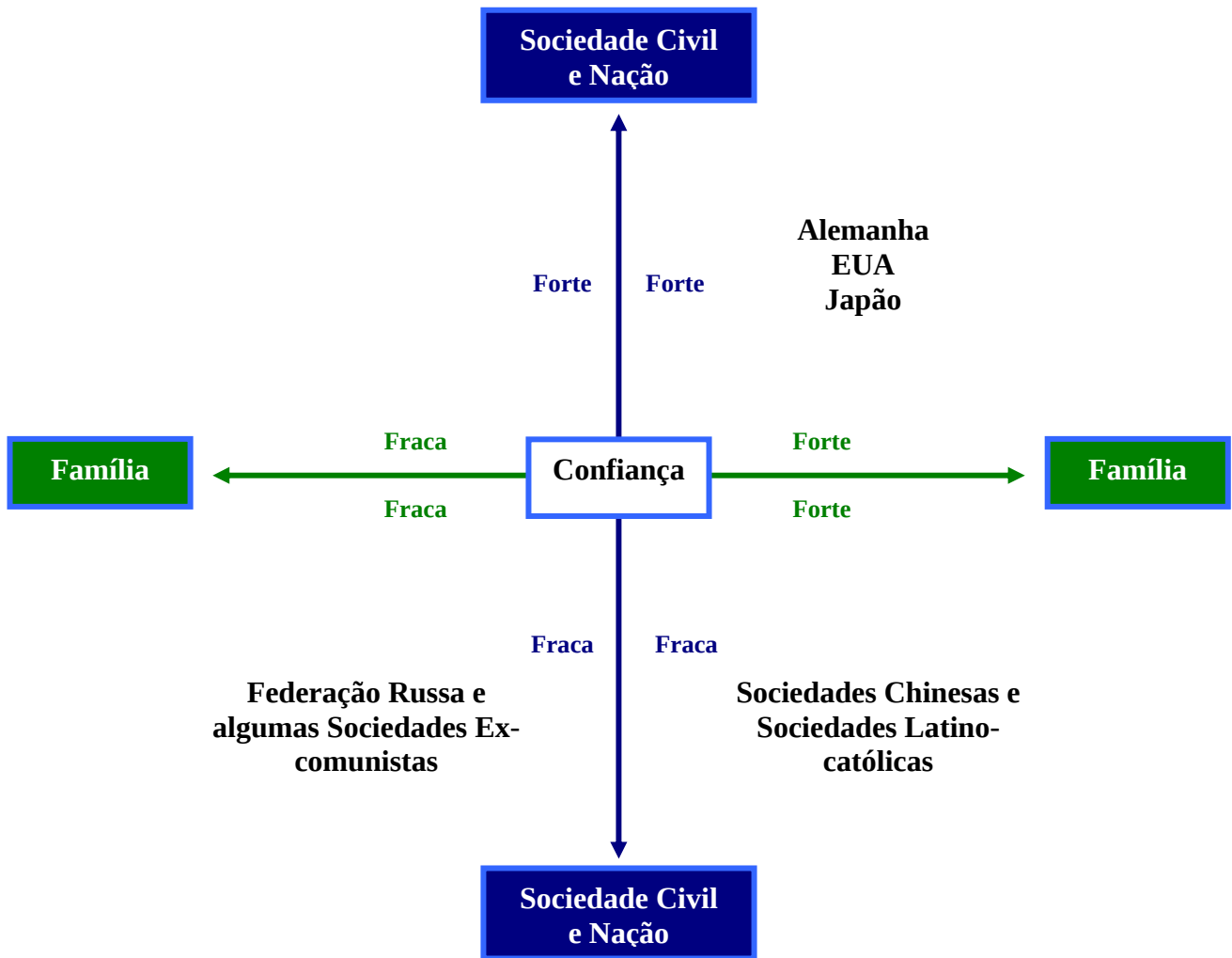
Figura 8 – Virtudes Culturais Sob o Ponto de Vista Económico



Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 94), que se baseou em Fukuyama (1996).

Assim, o Capital Social emerge da cultura e relaciona-se profundamente com o nível de confiança de uma determinada sociedade. Mas como nenhuma sociedade é igual a outra, o Capital Social não é globalmente homogéneo, pelo contrário, o que provoca de sociedade para sociedade maior ou menor propensão para os seus membros se associarem e diferentes formas de associação (Fukuyama, 1996). Como se pode ver na figura seguinte, Fukuyama (1996) distingue as diferentes sociedades com base no “*raio de confiança que se encontra subjacente a cada um dos três níveis em que se corporiza o capital social*” (Moreira, 2007: 95).

Figura 9 – Nível de Confiança em Diferentes Sociedades



Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 95), que se baseou em Fukuyama (1996).

Fukuyama (1996) retirou duas conclusões acerca das sociedades que considerou no seu objecto. A primeira conclusão que o autor retirou é que há uma correlação positiva entre o nível de confiança da sociedade civil e o nível de confiança que há em relação aos representantes da nação, por isso é que vemos na figura anterior ambos os níveis no mesmo eixo. A segunda conclusão é que os 2 eixos permitem identificar 3 *clusters*. O *cluster* onde se inclui p.e. a Alemanha, EUA e Japão, é constituído pelas sociedades de forte grau de confiança aos 3 níveis. O *cluster* onde se incluem a Federação Russa e algumas sociedades ex-comunistas, é constituído por sociedades onde predomina uma baixa confiança aos 3 níveis. E o *cluster* onde estão as sociedades chinesas e latino-católicas caracteriza-se pelo

baixo nível de confiança na sociedade civil e nação, mas há um forte grau de confiança na família.

Relação da Confiança com a Estrutura Industrial e com o Desenvolvimento Organizacional

O objectivo de Fukuyama (1996) em classificar as sociedades que estudou, de acordo com os 3 níveis que traduzem o Capital Social, era perceber se havia uma correlação entre o nível de confiança e a dimensão média das empresas nas sociedades que foram seu objecto de estudo, bem como a correlação entre o nível de confiança e o grau de Desenvolvimento Organizacional da estrutura industrial desses países.

A investigação de Fukuyama (1996) verificou que nem sempre as grandes economias estão associadas a grandes empresas e que as pequenas economias não conseguem formar grandes empresas. Dá o exemplo de como a Holanda, Suécia e Suíça são pequenas economias com gigantes grupos privados, de como Taiwan e a Coreia do Sul são semelhantes na dimensão, mas a Coreia do Sul tem empresas de muito maior dimensão. Estes e mais exemplos de Fukuyama (1996) demonstram que associar directamente a dimensão do país à concentração industrial é errado, tal como também mostra a breve resenha histórica de Portugal do séc. XX no Anexo 1, onde apesar da pequena dimensão tínhamos os denominados Capitães da Indústria e uma grande concentração empresarial. Assim, não se deve considerar a dimensão dum país como uma variável explicativa da dimensão estrutural da sua indústria. Mas isto não significa que Fukuyama (1996) exclua a hipótese de vários factores internos de um país influírem na dimensão das empresas, tais como políticas fiscais, legislações anti-*trust* e outras deliberações legais. Mais uma vez, encontramos semelhança entre o Anexo 1 e as considerações de Fukuyama (1996), porque várias estipulações legais do Estado Novo levaram a uma forte concentração empresarial e a gigantismos industriais num país de pequena dimensão económica como Portugal.

Uma correlação importante encontrada por Fukuyama (1996) foi entre um grau elevado de confiança e a capacidade de um país criar vastas organizações empresariais, estando a falar especificamente do *cluster* de países onde se inclui a Alemanha, os EUA e o Japão. Inclusivamente o autor considera que estas foram as primeiras três economias que conseguiram criar grandes e modernas hierarquias empresariais profissionalmente geridas. Num contexto de Capital Social quase oposto a estas economias, temos os países de fraco grau de confiança onde predominam as organizações familiares. Estamos a falar do *cluster*

das sociedades chinesas e das latino-católicas, onde se incluem a China, Coreia do Sul, Hong Kong, Taiwan, França, Itália e Portugal. É difícil à população destes países confiar em não aparentados, o que para Fukuyama (1996) impede o surgimento de empresas profissionalmente geridas e modernas, as empresas tendem a ser propriedade e de gestão familiar, o que acarreta manter uma dimensão pequena, na medida em que para alargarem a sua dimensão é preciso ir além da família e empregar gestores profissionais. Caso as indústrias de larga escala não familiares (impessoais) surjam, crescem de uma forma vagarosa.

Como podemos constatar a partir dos 3 níveis que formam o Capital Social presentes na figura 9, as sociedades familiaristas tem um forte grau de confiança na família e fora dela não. Segundo Fukuyama (1996), as famílias são a unidade básica de organização económica destes países e dada a dificuldade em criar empresas de larga escala, o Estado de países como a China, Coreia do Sul, França, ou Itália propuseram-se a intervir para fomentar a larga escala empresarial internacionalmente competitiva. Por conseguinte, o surgimento de grandes empresas não familiares com capacidade competitiva está dependente da intervenção estatal ou até do investimento estrangeiro. Já na Alemanha e no Japão, os níveis de Capital Social e de confiança elevados não colocaram a necessidade ao Estado de intervir para criar empresas de grande dimensão. Além disso, são países onde é possível, pelos mesmos factores, haver organizações não lucrativas bem sucedidas que ultrapassam o espaço familiar, como hospitais, escolas, igrejas, etc.

A propósito da intervenção do Estado, Lopes e Moreira (2004) consideram que Portugal, ao ter um fraco grau de confiança, encontra dificuldades para aumentar a dimensão das suas empresas e para desenvolver a cooperação inter-empresarial, propondo que estas lacunas podem ser ultrapassadas com a intervenção do Estado.

Indo agora ao segundo objectivo de Fukuyama (1996) – qual a correlação entre o nível de confiança e o grau de Desenvolvimento Organizacional da estrutura industrial dos países – foi verificada correlação entre um forte grau de confiança e o nível de Desenvolvimento Organizacional alcançado.

Nas sociedades de elevado grau de confiança, as pessoas que trabalham na mesma empresa partilham mais confiança entre si e operam mais segundo as normas éticas partilhadas, o que permite menos custos e demoras, bem como mais abertura para a inovação organizacional porque a elevada partilha de confiança permite mais relações sociais. Outra consequência do elevado grau de confiança no Desenvolvimento Organizacional é permitir às organizações gerir o trabalho com maior flexibilidade e mais orientação para o grupo, com uma

descentralização das responsabilidades no sentido descendente até aos níveis mais baixos da organização (Fukuyama, 1996).

Nas sociedades com baixo nível de confiança, há maior tendência para a burocratização e para o estabelecimento de mais normas para conter e isolar os trabalhadores. Apesar de existirem nestas sociedades empresas familiares lucrativas e com forte dinâmica, muitas delas debatem-se com problemas de sucessão, por estarem dependentes do estado de saúde ou da competência do fundador da empresa familiar, na medida em que lhes é mais complicado optar por modos de governação mais duradouros (Fukuyama, 1996).

O quadro seguinte foi elaborado por Moreira (2007) com base em Fukuyama (1996) e sintetiza as implicações que níveis altos ou baixos de confiança têm na estrutura industrial e no Desenvolvimento Organizacional.

Quadro 7 – A Estrutura Industrial e o Desenvolvimento Organizacional nas Sociedades de Forte e Fraca Confiança

Critérios	Sociedades de Fraca “Confiança”	Sociedades de Forte “Confiança”
Estrutura da Economia Industrial	• Poucas de grande dimensão (sendo de propriedade ou apoiadas pelo Estado); • Muitas de pequena dimensão (familiares); • Poucas de nível intermédio (familiares); • Rácio de concentração industrial baixo.	• N.º significativo de grande dimensão (totalmente autónomas e privadas); • Variável; • Variável; • Rácio de concentração industrial elevado.
Desenvolvimento Organizacional	• Gestão Familiar; • A cooperação não surge espontaneamente, mas forçada por um sistema formal de regras e regulamentos. Resiste-se à inovação e a novas soluções organizacionais.	• Gestão Profissional; • Grande variedade de relações sociais permite a inovação organizacional e adopção de novas formas organizacionais de entre as quais a Rede.

Fonte: Copiado integralmente de Moreira (2007: 100), que se baseou em Fukuyama (1996).

Hipótese Predominante na Literatura Académica

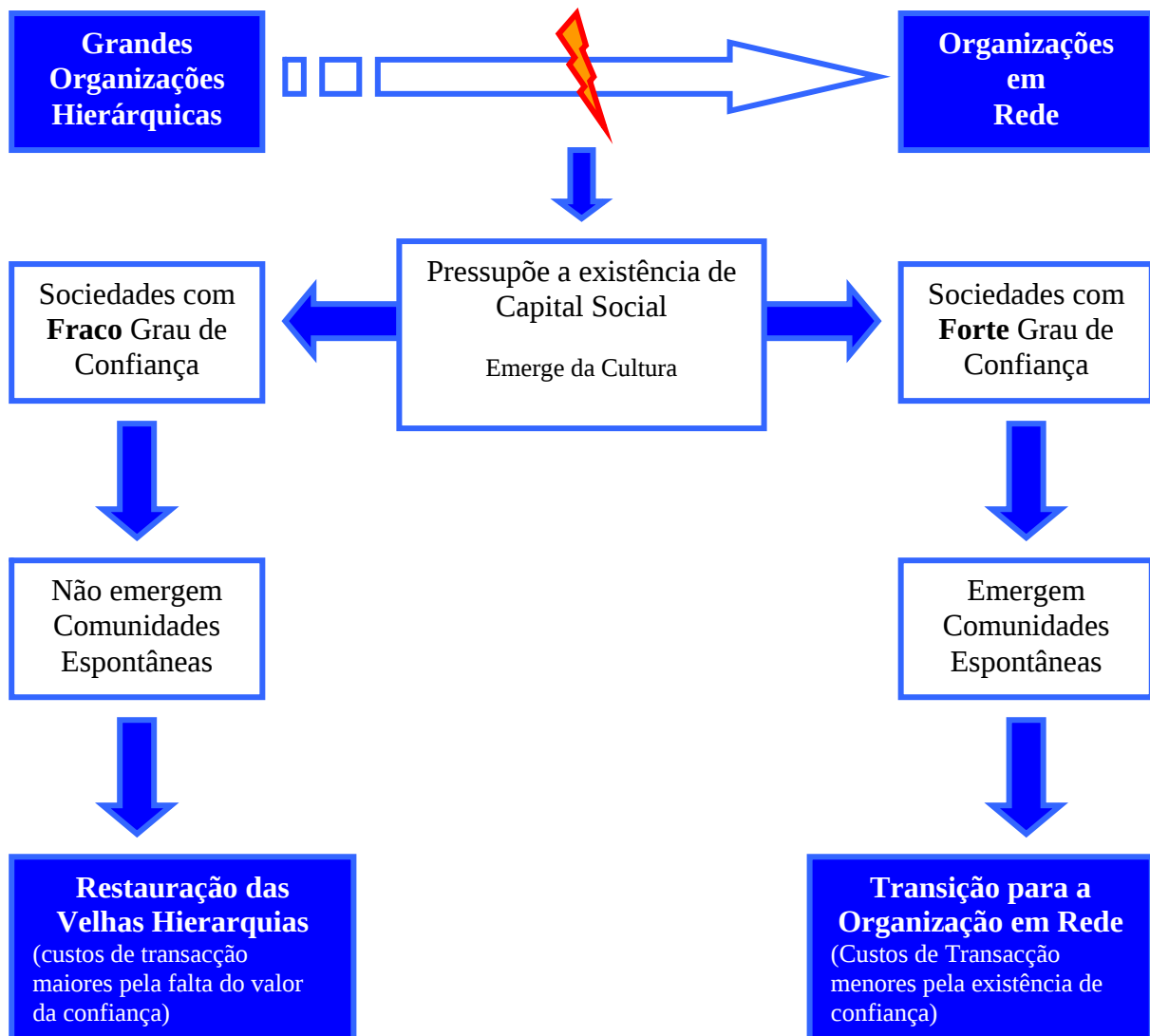
Como iremos ver no decorrer deste ponto do presente anexo, a hipótese que predomina na literatura considera que quer a estrutura da economia industrial quer o nível Desenvolvimento Organizacional de uma dada sociedade ou país, são aprioristicamente determinados pelo seu grau de confiança. Além disso, predomina igualmente que a Constituição e Funcionamento de redes de pequenas empresas estão também dependentes do grau de confiança.

Se reportarmos ao anexo 8, decerto nos recordaremos que Portugal carrega a ‘lanterna vermelha’ ou vai imediatamente à frente dela nos ESS (2002 e 2008) e WVS (1990 e 1999), dados que vão ao encontro da asserção de Fukuyama (1996), que Portugal é uma sociedade Familiarista, de fraco nível de confiança e de fraca capacidade de associação entre não aparentados, situando-se no *cluster* das sociedades chinesas e latino-católicas.

Temos visto ao longo desta dissertação que há uma progressiva – não definitiva ou total – tendência para a “*transição das grandes organizações hierárquicas para redes de pequenas empresas*” no contexto do paradigma emergente e do Desenvolvimento Organizacional, inevitavelmente ligado a essa emergência de um novo paradigma (Moreira, 2007).

A capacidade de resistência ou aderência à inovação organizacional está profundamente relacionada e dependente do Capital Social, da confiança e do valor da sociabilidade espontânea (Moreira, 2007). Para Fukuyama (1996: 41), a passagem de grandes hierarquias para redes de pequenas empresas é cada vez mais possibilitada pelas modernas tecnologias de informação. Todavia, estas alterações tecnológicas não produzem tão bons resultados em termos de inovação organizacional se a transição de grandes hierarquias para pequenas empresas não for intermediada pela confiança. Num contexto onde o mercado e as tecnologias rapidamente mudam, “*as sociedades bem munidas de capital social estarão mais rapidamente preparadas do que outras para adoptarem novas formas organizacionais*”. A figura seguinte facilmente demonstra este facto.

Figura 10 – A Hipótese Dominante de Acordo com Fukuyama



Fonte: Copiado de Moreira (2007: 101), que se baseou em Fukuyama (1996).

Na figura 10, é possível verificar como Fukuyama (1996) cai num determinismo cultural, por taxativamente considerar que ao não haver confiança, inevitavelmente as velhas hierarquias serão restauradas, à semelhança da hipótese dominante na literatura académica.

Segundo Moreira (2007), Ring (1999) é outro autor enquadrado na hipótese dominante, muito semelhante a Fukuyama (1996), mas designa a confiança fraca de ‘frágil’ e a forte de ‘resiliente’.

Ring (1999, citado por Moreira, 2007) critica a perspectiva económica por esta supor que os actores económicos agem com o intuito de maximizar a sua própria utilidade, sugerindo que o fraco papel atribuído à confiança pela perspectiva económica deriva, possivelmente, da

dificuldade em distinguir diferentes tipos de confiança. Esta crítica integra Ring (1999, citado por Moreira, 2007) na perspectiva social, porque está patente como ele considera a confiança fortemente explicativa da actuação económica dos actores. Baseando-se em Baker (1984), Ring (1999, citado por Lopes e Moreira, 2004 e Moreira, 2007) considera que apesar da perspectiva económica admitir que a confiança integra a vida económica, acaba por não lhe reconhecer a devida importância e encara-a como um fraco mecanismo de controlo do oportunismo.

Para Ring (1999, citado por Lopes e Moreira, 2004 e Moreira, 2007) há numerosas disciplinas que suportam a concepção da importância crítica da confiança na acção e negociação económica, e considera haver dois papéis desempenhados pela confiança nas transacções económicas. O primeiro é substituir os sistemas de controlo que regulamentam qualquer transacção económica, através de normas e sanções. O segundo papel é o de ser condição permissora à formação de redes contínuas de transacção económica. Mas a análise que Ring (1999, citado por Lopes e Moreira, 2004 e Moreira, 2007) fez à literatura acerca de confiança tornou-lhe claro que estes dois papéis não podem ser explicados pela mesma definição de confiança, porque em cada caso há um diferente tipo de confiança. Por isso, o autor propõe uma concepção de confiança discriminada em dois tipos: confiança frágil (abordada pelos investigadores em economia e em gestão) e confiança resiliente (abordada pelos gestores de educação, sociólogos e filósofos).

Da revisão de literatura à área da gestão das organizações efectuada por Ring (1999, citado por Lopes e Moreira, 2004 e Moreira, 2007) emergem os dois conceitos, discriminados nas figuras 11 e 12 seguintes.

Figura 11 – Confiança Frágil

■ “Os actores económicos expressam confiança na previsão das suas expectativas” (Zucker, 1986, citado por Ring, 1999: 119).

■ “Nesta definição, a confiança é frequentemente comparada ao conceito do risco, ou probabilidade de os resultados futuros associados à negociação virem a ser tal como o previsto pelas partes. O risco que os actores económicos assumem enfrentar é frequentemente uma consequência da ameaça do comportamento oportunístico” (Ring, 1999: 119 e 120).

■ “Se as expectativas dos actores económicos não forem conhecidas, é provável que se quebre ou desfaça a permanente dependência da confiança frágil” (Barber, 1983, citado por Ring, 1999: 121).

■ “Permite a negociação entre actores económicos, mas apenas em situações protegidas. “(...) Nomeadamente, (...) “garantias tais como Commons (1924) descreve: tribunais, mediadores e árbitros” (Ring, 1999: 120).

■ “A estabilidade é uma característica importante das relações em rede, assim a confiança frágil pode auxiliar as partes a preparar o terreno para criar uma rede” (Blau, 1964, citado por Ring, 1999:120).

■ “Pode ajudar as partes a simplificar as suas relações económicas (Luhman, 1979, citado por Ring, 1999: 120). (...) mas, não explica os meios informais dessa regulamentação” (Ring, 1999: 120).

■ “Implica garantes terceiros ... (ex. seguros, leis, hierarquias) ... porque a confiança frágil não constitui, por ela própria, um meio suficiente de controlo do comportamento oportunista” (Ring, 1999: 121).

Fonte: Copiado de Lopes e Moreira (2004: 49), que se basearam em Ring (1999).

Figura 12 – Confiança Resiliente

■ <i>“Apoia-se não na previsão dos resultados, mas na previsão da boa vontade de outros” (Ring e Van de Ven, 1992, citados por Ring, 1999).</i>	■ <i>“Por resiliente eu defino o tipo de confiança que sobrevive à negociação ocasional na qual as expectativas dos actores económicos relativos a uma negociação económica específica e os seus resultados não convergem totalmente” (Ring, 1999: 122).</i>
■ <i>“A confiança é a fé na integridade moral ou boa vontade de outros, em quem os actores económicos dependem para a realização de objectivos individuais e colectivos, enquanto negociam com questões futuras e imprevisíveis” (Baier, 1986, citado por Ring, 1999: 122).</i>	■ <i>“Conduz e ajuda a explicar as características de estabilidade e duração das relações nas redes” (Ring, 1999: 122).</i>
■ <i>“Descreve um conjunto de expectativas que reflectem “persistência e realização de pedidos naturais, morais e sociais”” (Barber, 1983: 9).</i>	■ <i>“Explica porque muitas redes empregam tipos de regulamentação mais simbólica e menos formal” (Ring, 1999: 122).</i>

Fonte: Copiado de Lopes e Moreira (2004: 49), que se basearam em Ring (1999).

Para concluir, Ring (citado por Lopes e Moreira, 2004 e Moreira, 2007) considera que os 2 tipos de confiança por ele elaborados têm consequências distintas na actividade económica. Embora a confiança frágil seja suficiente para se efectuar uma transacção económica, acaba por não ser necessária. Mas para que se efectue, numa rede, uma transacção económica, a confiança resiliente é necessária e suficiente.

Assim, quer Fukuyama (1996) quer Ring (citado por Lopes e Moreira, 2004 e Moreira, 2007), consideram que é a confiança que permite constituir e pôr a funcionar as redes. No caso de Fukuyama (1996) só uma confiança forte, aos 3 níveis que dão forma ao Capital Social, o permite. E no caso de Ring (citado por Lopes e Moreira, 2004 e Moreira, 2007) apenas a confiança resiliente e não a frágil permite a constituição e funcionamento de uma rede.

No entanto, Moreira (2007: 106) alerta acertadamente para o facto de a perspectiva social – após ter criticado o determinismo tecnológico e o económico – cair num determinismo cultural através da variável confiança. *“De facto, defender que só com confiança forte ou resiliente é que é possível o Desenvolvimento Organizacional via rede de pequenas empresas*

é contrariar a própria contingencialidade e interdisciplinaridade que a perspectiva social defende por princípio”.

ANEXO 23

Antecedentes, Governação, Resultados e Processo

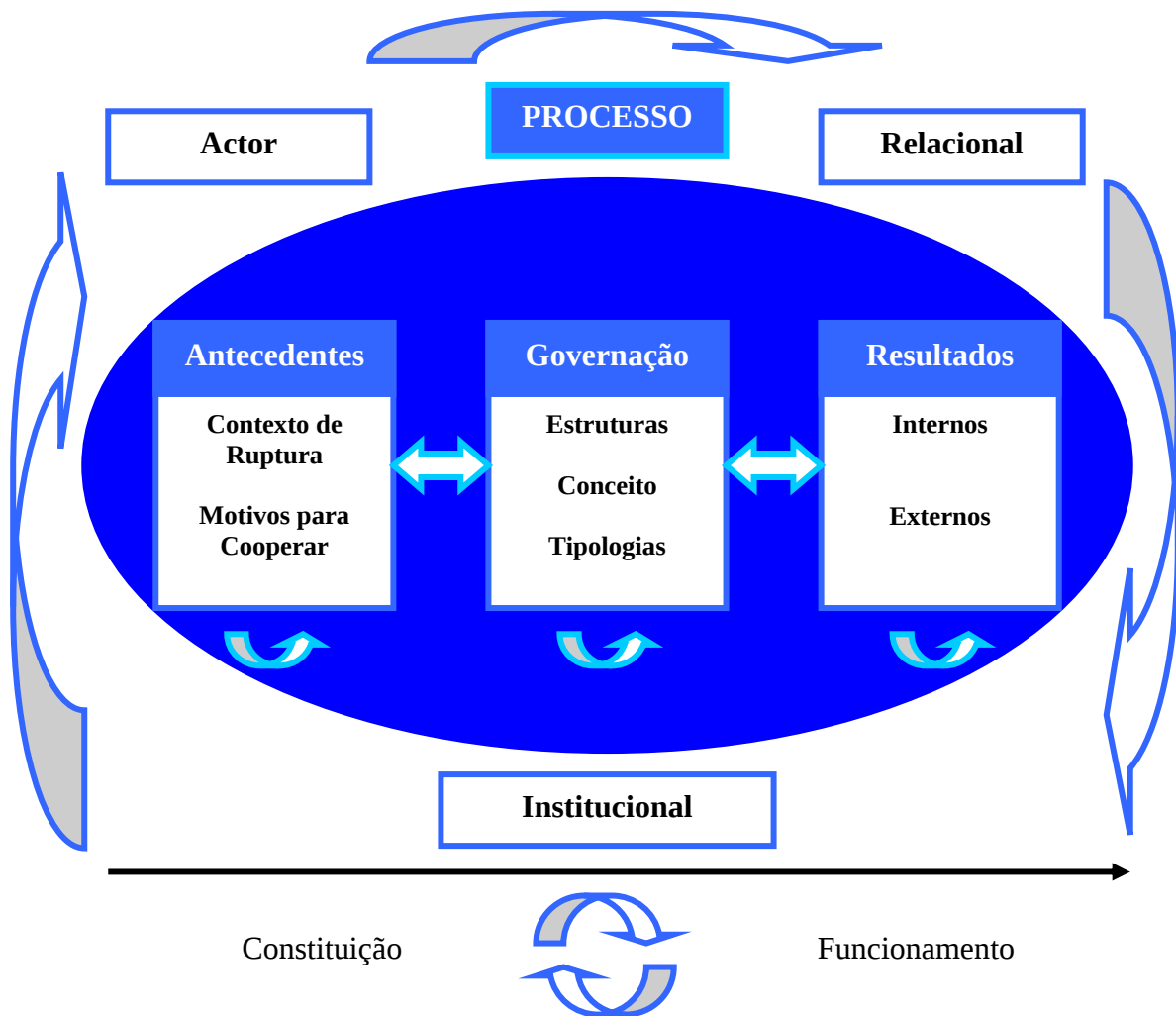
Segundo Moreira (2007), Neergaard (1998) identifica as 4 dimensões e coloca a seu respeito 4 questões centrais. A primeira é a respeito dos factores que levam à formação de redes inter-organizacionais e qual a relação que estabelecem entre si (antecedentes). A segunda questão prende-se com a noção de cooperação e forma que ela toma (governação). A terceira diz respeito aos resultados esperados da cooperação entre as organizações. E a quarta questão concerne o processo pelo qual a cooperação se dá, se os objectivos são atingidos e qual a relação existente entre os antecedentes, as estruturas e os resultados.

Apesar dos antecedentes, governação e resultados serem amplamente estudados, poucas são as investigações que se dedicam à análise inclusiva das 4 dimensões. Muitas delas estudam os antecedentes e saltam de imediato para os resultados (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007). No mesmo sentido, também Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) verifica que muita da pesquisa se foca nos antecedentes (motivos e contingências) à Constituição de redes inter-organizacionais e na sua governação (estruturas). Considera que se sabe pouco sobre a construção, desenvolvimento e dissolução destas redes, ou seja, sobre os processos intermédios e actividades que tornam os antecedentes ou motivos em estruturas de governação em rede.

Para Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) o processo pelo qual se dá a cooperação inter-organizacional em rede ainda é uma caixa negra, algo que Moreira (2007) considera particularmente preocupante pelo facto da autora (1998, citada por Moreira, 2007) considerar que o processo, ao longo do tempo, engloba os antecedentes, as estruturas e os resultados. Por isso, Moreira (2007) propõe-se a abrir esta caixa negra, não apenas através dos antecedentes, governação, resultados e processos e conteúdos de cada uma destas dimensões, mas também recorrendo ao aprofundamento da importância destas dimensões enquanto subsistemas do processo em rede, desde a sua Constituição à fase do seu Funcionamento, bem como analisando os níveis relacional, do actor e institucional propostos por Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), que são inerentes ao processo de cooperação inter-organizacional em rede. Moreira (2007) propõe também que vejamos: a crítica à perspectiva estratégica que provocou a ruptura que iniciou a emergência, no espaço inter, da teoria organizacional; os motivos que levam as pessoas a cooperarem numa rede inter-organizacional; as diferentes estruturas,

conceitos e tipologias de governação; e os resultados internos e externos decorrentes da rede de cooperação inter-organizacional (Figura 13).

Figura 13 – “Dimensões, Fases e Níveis de Análise do Processo em Rede”



Fonte: Moreira (2007: 109), baseado em Neergaard (1998), Ebers (1999), Moreira (2000) e Moreira e Corvelo (2002).

No que respeita à governação, Moreira (2007) propõe que também se inclua uma análise comparativa entre a rede e as formas organizacionais paradigmáticas da Era Industrial (hierarquia e mercado), algo que abordaremos no ponto 6.3.3.

ANEXO 24

Crítica à Perspectiva Estratégica

Tal como foi explicado no anexo 19, a perspectiva estratégica evoluiu para a estratégia deliberada colaborativa e para a estratégia deliberada competitiva. A ruptura com estas estratégias deliberadas também seguiu dois caminhos. O caminho que abordámos no anexo 19 foi o da perspectiva de ruptura assente na literatura em estratégia. Mas abordámo-lo sumariamente por fugir ao âmbito do nosso estudo, na medida em que mantém o seu foco na interacção *“entre a empresa e os seus recursos humanos com o exterior (...) no quadro do princípio da especialização disciplinar ...no contexto da estratégia”* (Moreira, 2007: 74).

Agora, é a altura certa de desenvolvermos a perspectiva de ruptura que deixámos em suspenso no anexo 19. Esta está mais próxima da literatura sobre o Desenvolvimento Organizacional, na medida em que encara a emergência de uma nova perspectiva estratégica *“como dependente do sistema de relacionamento entre os actores internos à organização”*, ultrapassando as fronteiras *“do princípio da especialização disciplinar no contexto da estratégia”* (Moreira, 2007: 74). Sendo assim, desloca *“a fonte de vantagem competitiva sustentável para o interior das organizações e mais concretamente para a dinâmica de interacção entre os seus actores”* (Moreira, 2007: 75).

Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) denominam esta perspectiva de ruptura de ‘incrementalista’. Moreira (2007) opta por não lhe dar a mesma designação, por considerar que esta perspectiva não é incremental (evolucionista), considera-a antes uma descontinuidade. Se analisarmos a figura 4 (Anexo 19), podemos verificar como a evolução da perspectiva estratégica e as perspectivas de ruptura têm a mesma origem (escola baseada nos recursos) e como caminham lado a lado. Contudo, as vias competitiva e colaborativa, decorrentes da evolução da perspectiva estratégica, mantêm-se no paradigma industrial, ao passo que as perspectivas de ruptura caminham em direcções diferentes: uma direcciona-se para o paradigma industrial, enquanto que a outra (a que estamos a explorar no momento) caminha para o paradigma emergente pela sua aproximação ao Desenvolvimento Organizacional.

A perspectiva evolucionista da estratégia considera que a gestão cobiça o controlo da envolvente através de planeamentos estratégicos que, depois de formulados, são inalteradamente implementados. Mas, segundo a Teoria do Caos afirma, a envolvente é permanentemente mutante e imprevisível, o que inviabiliza a implementação de tais

planeamentos estratégicos, inertes e sem capacidade adaptativa. Por isso, a estratégia que melhor responde à envolvente actual é a que for capaz de se adaptar à mutabilidade desta para reduzir a incerteza, o que implica fazer cada vez menos distinção entre formulação da estratégia e implementação da estratégia (Moreira, 2007). Quem decide passa a ser também quem executa, tornando a estratégia acção (Freire, 1995, citado por Moreira, 2007).

Segundo Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007), Freeman (1984) é da opinião que as tradicionais análises estratégicas, teorias organizacionais e teorias sistémicas estão obsoletas perante a força das mudanças na envolvente de hoje em dia, acrescentando os autores que a rigidez de processos e a visão estática da envolvente, patentes na análise de Porter (1980) à estrutura das indústrias, são um bom exemplo.

Mintzberg (1980, citado por Moreira, 2007) entende a estratégia como um processo de aprendizagem contínuo, onde a sequência tradicional de formular primeiro e implementar depois não faz sentido. Formulação e implementação ocorrem simultânea e indistintamente. Quinn (1980, citado por Moreira, 2007: 112) é da mesma opinião e dá o exemplo de como algumas das maiores empresas foram mais eficazes quando adoptaram estratégias que emergem continuamente num sistema interactivo, por oposição à tradicional formulação de estratégias gerais. Foram constantemente auscultando a evolução da envolvente, experimentando e aprendendo *“de modo incremental a partir de processos parciais de “tentativa-erro”*”. Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) denominaram este processo de aprendizagem como ciclo de realimentação dupla. A actividade da empresa, ao abandonar a perspectiva linear, entra em ciclos de circularidade onde a meta atingida é o ponto de partida de novos ciclos e metas.

O emergir desta perspectiva de ruptura faz a gestão estratégica aproximar-se mais da gestão geral, indo o foco cair sobre o Sistema de Relacionamento entre Actores, na medida em que este tipo de estratégias necessita da capacidade adaptativa criada pela dinâmica entre os actores (Moreira, 2007). De acordo com Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007), Johnson (1987) apelidou esta perspectiva de ‘modelo interpretativo’, pois a estratégia de uma organização é construída pela mente individual ou colectiva dos membros que nela operam, o que segundo os autores tem como premissa que a estratégia é formada a partir do comportamento colectivo dos membros da organização, que por sua vez se baseia nas crenças partilhadas por todos eles.

Na Escola da Aprendizagem apologiza-se o pouco controlo central, para que a criatividade possa respirar mais e para que as estratégias emergjam de baixo para cima (Rosa e Teixeira, 2002, citados por Moreira, 2007). Segundo Moreira (1997, citado por Moreira, 2007), Sthal,

Nyhan e D'Aloja (1993, citados por Moreira, 2007) olham para a aprendizagem organizacional como um modelo empresarial da nova Sociedade do Conhecimento, dado que são os recursos humanos o fulcro para as escolhas tecnológicas e de mercado, transformando por conseguinte toda a organização. Citando Pfeffer (1994), Moreira (1997, citado por Moreira, 2007) considera que este facto atribui um papel determinante aos recursos humanos, que se tornam a base da competitividade, algo que inverte a lógica taylorista na medida em que, segundo Rodrigues (1991) – que é igualmente citado por Moreira (1997, citado por Moreira, 2007) – é a partir do recurso humano que os restantes recursos são potenciados (p.e. informação, equipamentos, infra-estruturas, organização, recursos naturais). Portanto, nesta nova Era do Conhecimento de mudanças constantes e abruptas, o modelo taylorista é ineficaz e a competição dá-se entre as pessoas e as suas qualidades e competências. É através da reorganização do trabalho que pode emergir a vantagem competitiva sustentável, para permitir aos indivíduos e organizações o seu espaço para aprenderem e provocarem mais flexibilidade e qualidade (Stata, 1989, citado por Moreira, 2007).

Segundo o estudo efectuado por Fernandes (2003, citada por Moreira, 2007), há em Portugal 3 tipos de aprendizagem organizacional distintos: a aprendizagem organizacional fragmentada, a aprendizagem organizacional hierarquizada e a aprendizagem organizacional em rede.

Figura 14 – Tipos de Aprendizagem Organizacional em Portugal e as Suas Principais Práticas

Aprendizagem Organizacional Fragmentada
■ As chefias dinamizam pouco as suas equipas de trabalho; ■ As chefias quase não visualizam as relações estreitas entre os acontecimentos; ■ O topo raramente encara os problemas e os erros como oportunidades para aprender; ■ Não se gerem as equipas de modo a que estas experimentem novos processos; ■ Não existe quase nenhuma preocupação em conseguir que as mudanças sejam adequadas à nova informação; ■ Quase não levam a cabo actividades no domínio dos recursos humanos para criar um bom ambiente.

Aprendizagem Organizacional Hierarquizada

- As chefias dinamizam as suas equipas de trabalho de modo a que os seus membros participem;
- As chefias analisam alguns conhecimentos de forma global;
- O topo gere uma parte dos problemas e erros como oportunidades para aprender;
- As chefias gerem as suas equipas de modo a que estas possam experimentar novos processos;
- As áreas efectuem algumas mudanças que estão adequadas à nova informação;
- A organização desenvolve actividades no sentido de se criar um bom ambiente de trabalho.

Aprendizagem Organizacional em Rede

- Todos os membros da organização participam;
- As pessoas visualizam os acontecimentos no conjunto da empresa;
- As pessoas encaram os problemas e erros como oportunidades;
- As chefias estimulam os seus colaboradores a experimentar novos processos;
- O topo tenta que as mudanças ocorram de modo progressivo;
- Existem práticas no domínio dos recursos humanos para desenvolver as pessoas.

Fonte: Retirado de Moreira (2007: 114), que se baseou em Fernandes (2003: 427 e 428).

Como podemos ver na figura 14, é a aprendizagem organizacional em Rede que mais permite capacidade adaptativa no contexto do paradigma emergente (Moreira, 2007). Além disso, estes 3 tipos de aprendizagem organizacional evidenciam como a investigação sobre aprendizagem organizacional se deve demarcar da aprendizagem individual e constituir assim um objecto de estudo próprio (Lopes e Fernandes, 2002, citados por Moreira, 2007). Tal como Weick (1993, citado por Moreira, 2007) afirmou, a realidade objectiva da organização é o produto da percepção subjectiva dos vários actores que estão em constante interacção com a realidade da organização.

Em nosso entender, qualquer indivíduo tem uma percepção subjectiva de si, dos outros, do subgrupo informal a que pertence dentro da organização, da organização, enquanto grupo formal e informal, e da organização dentro do contexto mais imediatamente próximo e do mais geral em que esta se insere. Todas estas percepções subjectivas coexistem, moldam-se entre si influenciando-se umas às outras. Há por consequência uma interdependência entre todas estas percepções subjectivas, que determinam uma realidade intersubjectiva que marcadamente começa no indivíduo e se estende numa influência social por todos os membros do grupo organizacional. Logo, todas estas representações não são individuais mas

sim representações sociais, nada estáticas e imutáveis, mas sempre mutáveis e em constante andamento.

Concordamos decididamente com o caminho teórico que Moreira (2007) tem feito até aqui, o qual é basilar para esta dissertação. A aprendizagem organizacional é o caminho para o Desenvolvimento Organizacional especialmente na Era do Conhecimento, onde a aprendizagem não pode mais ser descurada, tanto quanto acabou por ser no período da OCT, ganhando o Sistema de Relacionamento entre Actores um papel preponderante para a compreensão do rumo que as organizações e o trabalho tomam actualmente. Os processos de trabalho tem de abrir caminho ao método, porque a aprendizagem é inerentemente um método e a aprendizagem organizacional dificilmente é individual. Tal como Moreira (2007: 113) afirmou, *“recusamos, deste modo, qualquer perspectiva “reedificante” de que a organização aprende independentemente dos sujeitos, assumindo antes uma aprendizagem enquanto sujeitos organizados”*. A aprendizagem ocorre individualmente ou em conjunto (em grupo ou equipa ou num conjunto de grupos ou equipas) (Lopes e Fernandes, 2002 e Fernandes, 2003, citados por Moreira, 2007). O termo ‘aprendizagem organizacional’ ou ‘organização que aprende’ refere-se à aprendizagem em conjunto (Moreira, 2007).

Assim, no quadro de uma envolvente crescentemente turbulenta, de mudanças cada vez mais rápidas, a estratégia desponta fundamentalmente através do Sistema de Relacionamento entre Actores, no âmbito da problemática do Desenvolvimento Organizacional no contexto do paradigma emergente (Moreira, 2007).

ANEXO 25

O Que Motiva a Constituição de Redes Inter-organizacionais e as Suas Principais Abordagens

Há uma grande semelhança entre os motivos que levam à constituição de redes inter-organizacionais e aqueles que levam à formação de alianças estratégicas. Esta relação de semelhança insere-se plenamente no nosso objecto de estudo e permite igualmente analisar por que é que a estratégia deliberada colaborativa, na sua perspectiva evolucionista, é seguida no actual paradigma emergente (Moreira, 2007).

Segundo Moreira (2007: 115), o facto das alianças estratégicas e as redes inter-organizacionais partilharem os motivos subjacentes à sua constituição, faz como que estas formas de cooperação inter-organizacional devam ser distinguidas no âmbito do seu Funcionamento e não “*ao nível da fase da Constituição (motivos a priori para colaborar)*”. É aqui que o autor (2007) considera estar a essência de mudança de paradigma.

Segundo uma extensa revisão de literatura feita por Corvelo *et al.* (2001, citados por Moreira, 2007: 115), há seis motivos para a constituição de alianças estratégicas: “*a globalização, a focagem nas competências distintivas, o preenchimento de falhas/deficiências únicas ou múltiplas inerentes às empresas isoladamente, a crescente necessidade de investimentos em investigação e desenvolvimento, a criação de produtos e serviços integrados e as vantagens decorrentes da partilha do risco*”.

De acordo com a análise empírica de Eisenhardt e Schoonhoven (1996, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) acerca das motivações e momentos que levam ao uso das alianças estratégicas, foi verificado que estas são procuradas e não evitadas em envolventes altamente incertas, o que vai ao encontro do estudo de Ring e Van de Ven (1992, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) acerca das motivações para formar alianças e do trabalho de Dyer (1996b, citado por Dacin, Reid e Ring, 2010).

A Globalização

A globalização fez e faz aumentar bastante a pressão competitiva e provocou a redução de distâncias espaciais e temporais, transnacionalizando a economia. Por isso, há a busca de parceiros por parte das empresas para formarem alianças estratégicas, algumas vezes internacionais, para retirar benefícios como a redução de custos, tornar as operações mais

ágeis, permitir que haja maior concentração nas actividades nucleares e consolidar e/ou tentar aceder a activos tangíveis e intangíveis (Corvelo *et al.*, 2001, citado por Moreira, 2007). Por exemplo, uma das principais estratégias na indústria de electrodomésticos é a formação de alianças (Lipparini e Sobrero, 1997 e Sobrero e Roberts, 2001, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010), forjadas para aumentar a qualidade, reduzir custos, reduzir o tempo que um modelo novo demora a entrar no mercado e para aceder ao mercado de outros países (Dacin, Reid e Ring, 2010). Mas a globalização, ao trazer a transnacionalização da economia mundial, fez com que muitas alianças estratégicas fossem formadas com o objectivo de facilitar a entrada em novos mercados (Gillespie e Teegen, 1995, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) ou para conseguir competir nas economias emergentes e em economias em desenvolvimento, cuja entrada nestes mercados possibilita responder a demandas de procura cada vez maiores (Gabor, 1999 e Turnispeed *et al.*, 1999, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010). Temos o exemplo das alianças implementadas no sector dos serviços financeiros, em que muitas delas são motivadas por possibilitarem a entrada em economias emergentes como a China (Hitt *et al.*, 2004, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010). Mas a nível do sector financeiro, temos todavia de ter em conta que a globalização da economia, a desregulamentação e privatização neste sector são factores que motivam a constituição de alianças estratégicas (Li e Rowley, 2002, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010), mas têm sobretudo provocado um enorme aumento da implementação de fusões e aquisições enquanto soluções estratégicas para diversificação e crescimento, criando assim gigantes competidores globais (Dacin, Reid e Ring, 2010).

Um facto demonstrativo de como a globalização motivou a formação de alianças estratégicas é que vários países requerem ou impõem alianças estratégicas (Contractor e Lorange, 1988, Gray, 1989, Yan e Gray, 1994, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010), como foi o caso na UE, que impôs a empresas de diferentes países – que pretendiam desenvolver um novo produto ou melhorar uma nova tecnologia – que cooperassem, pois só assim receberiam subsídios. Foi o caso da Philips, Thomson-SGS, da Siemens (Castells, 2007) e de várias PME. Estas últimas só receberiam apoios da UE e do programa EUREKA para investigação e desenvolvimento se estabelecessem parcerias com empresas de mais que um país (Baranano, 1994, citado por Castells, 2007).

O foco nas competências distintivas

O foco nas competências distintivas é efectuado pelas empresas ao tentarem identificar, proteger e melhorar as suas capacidades nucleares, ao mesmo tempo que procuram aceder aos elementos-chave da cadeia de valor onde não possuem qualquer competência. As alianças estratégicas são uma forma de as empresas acederem a essas competências, preenchendo as suas falhas e protegendo o seu negócio central. Quando não existe tempo e/ou recursos para edificar capacidades que possam colmatar falhas críticas (que os níveis de mercado exigem que sejam preenchidas) as alianças são um excelente recurso (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007). Este foco nas competências distintivas descrito por Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) está bem patente, por exemplo, na importância que as alianças estratégicas têm vindo a ganhar na indústria automóvel mundialmente (Hill e Jones, 1998, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) e particularmente entre as empresas norte-americanas e japonesas (Helper, 1991, Helper e Levine, 1992 e Helper e Sako, 1995, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010). “*Hoje, literalmente nenhum grande fabricante automóvel opera sem cooperar com um competidor num aspecto ou outro do processo de criação de valor*” (Dyer, 1996b, citado por Dacin, Reid e Ring, 2010: 97).

Investigação e Desenvolvimento e Ciclo de Vida dos Produtos Mais Curto, É-se Mais Vulnerável Sozinho do Que Inserido Numa Equipa de Parceiros, Maior Partilha de Risco

A investigação e desenvolvimento vem acarretando cada vez mais custos e o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto, o que motiva alianças estratégicas para os riscos e custos serem partilhados. Por esta razão, a vulnerabilidade de um concorrente é maior quando comparada com a de uma equipa de parceiros. A maior partilha de risco reduz a exposição de todas as partes a um eventual fracasso, permite-lhes apostar em duas ou mais tecnologias da concorrência, testá-las e no caso de ter sido uma má decisão é mais fácil recuar. E permite uma transferência gradual de conhecimentos e competências entre as partes (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007). No contexto destas motivações encontradas por Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007), Eisenhardt e Schoonhoven (1996, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) verificaram no seu estudo acerca de alianças constituídas para desenvolver produtos na indústria de semicondutores, que as empresas procuravam fazer alianças quando se encontravam em posições estratégicas vulneráveis, posições essas que podiam derivar da

sua actividade se inserir numa indústria ainda em estado de desenvolvimento embrionário, de estarem inseridas numa indústria altamente competitiva, ou porque tinham de lidar com tecnologias altamente inovadoras que faziam com que um passo dado pela empresa fosse o primeiro de entre todas as empresas do seu sector de actividade. “*Muitas das mais recentes indústrias emergem por se basearem fortemente em alianças*” (Dacin, Reid e Ring, 2010: 97). “*Nas indústrias de alta tecnologia, à medida que os custos de I&D [investigação e desenvolvimento] dispararam e o acesso a informação privilegiada se tornou cada vez mais difícil numa indústria onde a inovação é a principal arma competitiva*”, as alianças estratégicas tornaram-se particularmente relevantes (Van Tulder e Junne, 1988, Ernst e O’Connor, 1992 e Ernst, 1995, citados por Castells, 2007: 214). Veja-se o caso da biotecnologia, que tem sobrevivido e se tem desenvolvido em grande medida devido aos esforços colaborativos entre grandes e globais empresas farmacêuticas e pequenas empresas de investigação e desenvolvimento (Powell e Brantley, 1993, Powell *et al.*, 1996, Zollo *et al.*, 2002, Sunberg *et al.*, 2004, Tyebjee e Hardin, 2004, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010). Estas indústrias são claramente um caso em que as alianças permitem partilhar as actividades de investigação e desenvolvimento, os altos riscos e os elevados custos que acarretam (Dacin, Reid e Ring, 2010). Mas também são claramente demonstrativas – bem como as restantes indústrias de alta tecnologia – de teias globais cada vez maiores e mais complexas de alianças, acordos e parcerias (Castells, 2007). Apesar de colaborarem num determinado mercado, lutam ferozmente por um segmento de mercado noutra região do mundo (Mowery, 1988, citado por Castells, 2007), “*com os parceiros de hoje a tornarem-se os adversários de amanhã*” (Castells, 2007: 214).

Como podemos verificar através dos exemplos, os 6 motivos subjacentes à cooperação encontrados por Corvelo e colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) interligam-se. E podiam ser dados inúmeros exemplos de outras actividades que baseiam a sua acção nas alianças estratégicas: agências de publicidade, contabilidade, consultoria em gestão, firmas de advogados (*Fortune*, 1999 e Wright e Lockett, 2003, citados por Dacin, Reid e Ring, 2010), prestação de cuidados de saúde, vários serviços do sector público (Sandfort e Milward, 2010), etc. Tal como já fizemos referência no anexo 19, de facto, a frequência de formação de alianças não parou de crescer desde os anos 80 (Dacin, Reid e Ring, 2010), bem como a sua taxa de dissolvência, que segundo os estudos de Harrigan (1988), Kogut (1988), Parkhe (1993b) e Sivadas e Dwyer (2000) (citados por Dacin, Reid e Ring, 2010) é próxima ou superior a 50%.

Principais Abordagens Teóricas Acerca do Que Motiva as Redes Inter-organizacionais

Segundo Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007), os motivos que levam as organizações a cooperar, a que alguns chamam antecedentes, são explicados por uma série de teorias que acabam por se interligar na forma como explicam a formação de redes. E segundo estes mesmos autores, Olivier e Ebers (1998) e Sobrero e Schrader (1998) consideram que deste vasto conjunto de teorias, algumas formam o núcleo que é mais comumente utilizado na literatura e abordam a temática dos motivos para constituir redes inter-organizacionais segundo duas vertentes básicas a esta temática.

Na primeira vertente, este leque de teorias mais utilizadas procura justificar as razões que levam à dependência de recursos e também explicar como as ligações entre as organizações têm por base a movimentação estratégica destas com o intuito de controlarem recursos e informação (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007). Numa segunda vertente, Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) referem que há um ponto de vista mais estratégico, na medida em que segundo Reve (1992) alguns autores entendem as redes inter-organizacionais como uma forma de manipulação perante a incerteza da envolvente que permita obter determinados ganhos conjuntos. Todavia, Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) afirmam que Nohria e Eccles (1992), Combs *et al.* (1996) e Ebers (1999) consideram existir uma progressiva tendência para as teorias essencialmente se focarem na complementaridade de competências, o que faz com que a explicação para a formação de redes procure compreender as necessidades e vontades das organizações em aumentarem o seu conhecimento e competências através de actos cooperativos e de partilha.

Neste âmbito, Moreira (2007) seleccionou da literatura 3 revisões, cada uma com pontos de vista distintos: A Escola Sueca (1995), que entende a heterogeneidade do mercado como fundamental impulsionador das actividades de troca; a abordagem de Neergaard (1998), que distingue os factores internos e externos subjacentes à cooperação; e a abordagem integradora de Ebers (1999), que procura explicar as razões por detrás da Constituição de redes inter-organizacionais.

Escola Sueca (1995)

Hoje em dia, as empresas têm cada vez mais necessidade de informação acerca da envolvente, de forma a conseguirem reduzir a incerteza e lidar com a heterogeneidade dos mercados. Este

facto torna a troca entre empresas fundamental, na medida em que as ajuda a ultrapassar as limitações com que se prendem individualmente. Como existe uma heterogeneidade entre os mercados, onde cada segmento da procura tende a ser satisfeito por um segmento da oferta, significa que há diferenças entre os fornecedores no que respeita à combinação entre características dos bens e dos serviços que vendem (Forsgren *et al.*, 1995, citados por Moreira, 2007).

Por isso, Forsgren *et al.* (1995, citados por Moreira, 2007) consideram que as empresas devem procurar complementar-se, tentando encaixar-se entre si em termos técnicos e de conhecimento, avaliando de que forma se inter-afectam com a conjunção de recursos e actividades. Tem de haver portanto uma coordenação entre as actividades e capacidades da empresa e as actividades e capacidades das restantes, de forma a conseguirem uma complementaridade. Mas os autores (1995, citados por Moreira, 2007) alertam para o facto de as próprias relações inter-empresariais poderem levar a um desenvolvimento de heterogeneidade, quando, por exemplo, procuram adaptar produtos ou processos ou quando desenvolvem relações pessoais.

Olhando mais especificamente para o mercado industrial, verifica-se que dividir o trabalho entre as empresas as torna mais interdependentes, porque estando focadas numa especialização tornar-se-ão unidades que integram um sistema. Logo, só a coordenação das suas actividades permitirá aceder a recursos externos e vender produtos (Forsgren *et al.*, 1995, citados por Moreira, 2007). De facto, como Forsgren e seus colaboradores (1995, citados por Moreira, 2007) bem referem, a capacidade competitiva de uma empresa no mercado industrial depende da estabilidade das relações desta com fornecedores e clientes na gestão e desenvolvimento conjunto dos recursos heterogéneos.

Assim, a heterogeneidade significa um mundo caracteristicamente incerto, onde as empresas vislumbram limitadamente as suas opções bem como aquilo que as próprias opções envolvem. Mas esta limitação de visão das empresas pode ser superada através da cooperação com fornecedores e clientes, na medida em que cooperar permite adquirir mais recursos de desenvolvimento e cria um amplo espaço gerador de ideias (Forsgren *et al.*, 1995, citados por Moreira, 2007).

Neergaard (1998)

Segundo Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), uma rede é estruturada e gerida mediante o tipo de antecedente que levou à sua formação e há factores exógenos (contextuais)

e endógenos (imperativos da firma) que conduzem à cooperação. Segundo Moreira (2007), os factores exógenos dizem respeito à cooperação induzida institucionalmente, ao passo que factores endógenos explicam a cooperação que surge de modo espontâneo.

De acordo com Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), DiMaggio (1988) afirma que as forças do mercado geram factores competitivos que variam radicalmente na forma como influenciam a actuação da empresa. Por outro lado, encara as forças institucionais como relativamente independentes e fora do espectro de influência das empresas individuais. Para Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), estas duas forças influenciam equitativamente as firmas individuais.

Segundo a revisão de literatura acerca dos imperativos da firma ou factores exógenos de Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), os estudos focam-se essencialmente: nas considerações de eficiência e contingências estratégicas; no acesso a recursos críticos e aumento de poder no mercado; na importância das contingências cognitivas, tais como a confiança, relações anteriores e expectativas. Além disso, a autora verificou que muitos estudos (Shan, Walker e Kogut, 1994; Burgers *et al.*, 1993; Powell e Brantley, 1992; Barley, Freeman e Hybels, 1992; Shan, 1990) encaram também alguns atributos da empresa como reveladores da propensão para formar redes: recursos financeiros; diversidade de produtos; tamanho; posição competitiva; e idade.

Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) apurou que alguma literatura elege a especialização e a insuficiência de recursos como dois motivos inerentes à actividade de troca, na medida em que a especialização cria a necessidade de troca entre as organizações pois esta precisa de aceder a capacidades, recursos necessários e *outputs* do mercado (Cook, 1977, citado por Moreira). No sentido inverso, a escassez de recursos impele as organizações a restringirem a sua actividade a funções limitadas (Levine e White, 1961, citados por Moreira, 2007) e também a procurarem noutras organizações os recursos que não possuem (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007).

De acordo com Moreira (2007), Neergaard (1998) usa na sua abordagem o modelo criado por Oliver (1990, citado por Moreira, 2007), que contém seis determinantes críticos, ao nível estratégico e comportamental, para a formação de redes: necessidade (saber quais os requisitos de lei e regulamento); assimetria (potencial do poder que se pode exercer sobre os recursos detidos por outra empresa); reciprocidade (objectivos benéficos mútuos); estabilidade (anular a incerteza da envolvente); legitimidade (estabelecimento de presença ou estatuto). Semelhantes a estas seis contingências críticas de Oliver (1990, citado por Moreira, 2007) são os sete motivos que Möller e Wilson (1995, citados por Moreira, 2007)

encontraram para a formação de redes. Möller e Wilson (1995), também citados por Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), vêem a busca pelo controlo de recursos fundamentais ou em escassez como a maior razão para as empresas formarem redes inter-organizacionais, pois será esse controlo que lhes permitirá sobreviver. Esta posição vai no sentido das opiniões de Hägg e Johanson (1983), que segundo Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) afirmam que sendo as PME organizações especializadas, não possuem recursos suficientes para diversificarem a sua actividade. No mesmo sentido, Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) refere que Hakansson e Snehota (1989) consideram que é a interactividade com outras empresas que acaba por definir a capacidade e posição competitiva das PME.

Para além da especialização e da escassez de recursos, também a incerteza, estreitamente ligada à estabilidade, é apontada como uma razão para formar redes inter-organizacionais (Moreira, 2007). Segundo Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), Langlois e Robertson (1995) perspectivam a incerteza como podendo ser paramétrica ou estrutural. A incerteza paramétrica é provocada pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. E a incerteza estrutural advém da necessidade que as empresas têm de sustentar as suas decisões em julgamentos sobre futuros resultados (ainda desconhecidos).

Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) identificou vários autores (Emery e Trist, 1965, Pfeffer e Salancik, 1978, Galaskiewicz, 1982, Powell e Smith-Doerr, 1994 e Speckman e Celly, 1995) que defendem que a rede inter-organizacional é a solução para as empresas conseguirem ter acesso aos recursos numa envolvente turbulenta e instável, por lhes permitir reduzir a incerteza e maximizar o controlo sobre a envolvente.

Mas a propensão para se cooperar, e o próprio desenrolar da iniciativa de cooperação, também se relaciona bastante com a reputação das várias partes cooperantes. As empresas ao encararem a cooperação como vantajosa, encaixarão as suas actividades enquanto os gestores sentirem que a relação condiz com as suas expectativas, independentemente de serem realistas ou não. Todavia, se as expectativas em termos de comportamentos cooperativos ou de resultados mensuráveis (aumento dos lucros, p.e.) não forem alcançadas, a propensão para dissolver a relação de cooperação será maior. No contexto destas expectativas, possuir uma reputação de comportamento de cooperação e que inspire confiança torna-se fundamental na escolha dos parceiros para cooperação (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007).

Segundo Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), Lorenzoni e Ornati (1988) consideram que também a proximidade geográfica entre as organizações é um importante antecedente a ter em conta. Outro antecedente que também tem sido realçado na literatura é a importância

dos intermediários ou *brokers* na formação das redes (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007). Segundo a revisão de literatura efectuada por Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) a este respeito, vários estudos consideram que um centro estratégico ou um *broker* são importantes factores externos a ter em linha (Lorenzoni e Ornati, 1988; Miles e Snow, 1992; Rosenfeld, 1994; Welch *et al.*, 1996; e Chaston, 1996), pelo forte papel que estes desempenham na escolha e identificação daqueles participarão num projecto de negócios, por serem eles que estabelecem as ligações e mantêm o equilíbrio e gerem o projecto (Vesalainen *et al.*, 1997).

Contudo, Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) menciona o alerta de Hakansson e Johanson (1994) para o facto de todos estes antecedentes apenas explicarem parcialmente as estruturas que lhes sucedem. Por esta razão, só se poderá compreender as formas de cooperação correctamente se a análise integrar, longitudinalmente, o carácter dinâmico das redes, com os seus antecedentes e a sua evolução (Moreira, 2007).

Ebers (1999)

Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) defende que através da cooperação é possível às organizações elevarem os seus retornos e, com base em Porter e Fuller (1986), considera as redes inter-organizacionais a oportunidade de, pela via da cooperação, se conluir contra rivais ao mesmo tempo que se reduz a competição entre os concorrentes que se aliaram na rede. Através dos contributos de Contractor e Lorange, (1988), Harrigan (1985) e Zajac e Olsen (1993), Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) suporta a opinião de a rede inter-organizacional abrir portas a recursos, capacidades complementares e permitir uma coordenação próxima desses mesmos recursos. Por esta razão, os membros que cooperam na rede terão a expectativa de p.e., ver melhorias nos produtos, acederem melhor ou mais rapidamente a um mercado ou de verem os seus retornos aumentar.

Outro dos motivos que leva as organizações a formar redes de cooperação é a redução de custos (Ebers, 1999, citado por Moreira, 2007). Segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), Contractor e Lorange, (1988) e Hakansson e Snehota (1995) consideram que a rede permite reduzir custos na pesquisa conjunta, *marketing* ou produção; Hennart (1991) e Thorelli (1986) verificaram poupança nos encargos com a coordenação de actividades; Badaracco (1991), Dyer (1996), Kreiner e Schultz (1993) e Teece (1986) constaram que se ganha acesso a *know-how* crucial dificilmente disponível internamente, poupando-se em

licenciamentos; Contractor e Lorange, (1988) e Mariti e Smiley (1983) verificaram que o risco financeiro, de p.e. inovações ou projectos, era partilhado.

No sentido desta sua revisão de literatura, Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) considera que quando o *know how* importante e recursos ou capacidades são bens escassos, a rede inter-organizacional permite às empresas colmatarem estas faltas, possibilitando assim o seu desenvolvimento interno. Mas o autor (1999, citado por Moreira, 2007) refere que Nohria e Garcia-Pont (1991) percebem este colmatar de falhas, que permite às empresas desenvolverem-se internamente por via da cooperação em rede inter-organizacional, como capacidades estratégicas resultantes do longo prazo que os compromissos estratégicos numa rede inter-organizacional assumem, acabando por se criar ligações que contornam as barreiras à mobilidade e menos mecanismos de isolamento. São estas ligações que fornecem às empresas meios mais eficazes de reposicionamento que o desenvolvimento interno efectuado isoladamente, que segundo Porter e Fuller (1986), citados também por Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), é mais dispendioso e de carácter mais irreversível do que as ligações entre as empresas que possibilitam um desenvolvimento interno através da rede que estabelecem. Posto isto, Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) conclui que as ligações em rede são uma melhor opção que a integração total quando existem entraves à integração, p.e. quando se buscam produtos e serviços integrados e complexos que estão além das capacidades da empresa. Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) menciona que Reve (1990) vê as restrições legais (p.e., política da concorrência, condicionamentos locais) como outro constrangimento à integração, que pode dificultar uma fusão ou aquisição; e ainda que Teece (1992) dá preferência à formação de redes inter-organizacionais quando há pouca competição entre fornecedores ou compradores ou quando as empresas trocam conhecimento não codificável.

ANEXO 26

Comparação Entre a Rede Inter-organizacional e as Formas Tradicionais de Governação

Segundo Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007), a hierarquia, o mercado e a rede só existem no seu estado puro em termos teóricos, porque no mundo real estas formas de governação encontram-se misturadas entre si. O que vai ao encontro da opinião de Frances *et al.* (1994, citados por Moreira, 2007), que vêem a distinção entre as formas de governação mais como uma característica teórica e não tão prática. E tem havido, no contexto do paradigma emergente (Moreira, 2007), uma tendência para a teoria considerar as redes como uma forma distinta de organização das trocas (Ebers e Grandori, 1999, citados por Moreira, 2007). Segundo Moreira (2007: 123), a maioria desta teoria provém das ciências sociais e humanas e foi Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007) o primeiro a propor uma terceira forma de governação designada de Clã, seguindo-se outras abordagens: “*Hakansson (1982), Hakansson e Johansson (1993), Powell (1994), Alstyne (1997) e Ebers (1999)*”.

Ouchi (1980)

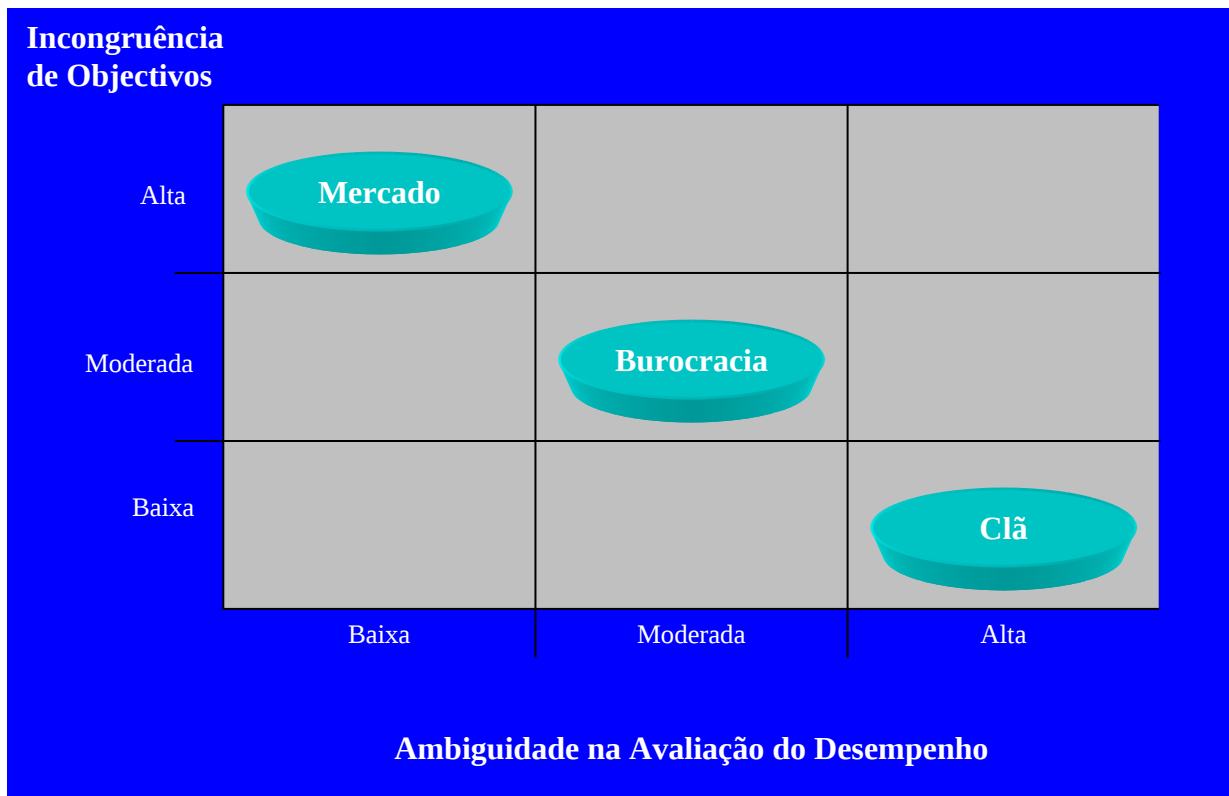
O terceiro modo de governação proposto por Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007), o Clã, tem por base a sua análise à TCT e a definição de Clã proposta por Durkheim (1933, citado por Moreira, 2007), que caracteriza como uma associação orgânica semelhante a uma rede familiar, mas sem relações de sangue e onde a socialização é o principal mecanismo de mediação das relações.

Segundo Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007), os custos de transacção surgem devido à desarmonia entre os objectivos e a uma avaliação do desempenho ambígua dos indivíduos. E quanto maior for essa desarmonia e essa ambiguidade, mais avultados serão os custos de transacção. Neste sentido, o autor (1980) considera que há mecanismos de controlo mais ajustados conforme a combinação dos elementos que originam os custos de transacção.

Semelhantemente a Williamson (1975, citado por Moreira, 2007), Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007) distingue o mercado, a burocracia (análoga à hierarquia) e o Clã como três mecanismos de intermediação. Como se pode verificar na figura 15, os mercados falham quando há demasiados custos na completação das transacções. Quando assim é, tornam-se preferíveis os custos decorrentes da ineficiência da burocracia, quando comparados com os

custos mais elevados da organização de mercado, o que de acordo com Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007) faz as relações moverem-se de um domínio para outro. Se as ambiguidades no desempenho se tornarem demasiado grandes, então as burocracias trazem mais custos de transacção que as falhas ocorridas no mercado.

Figura 15 – Formas de Governação de Ouchi



Fonte: Retirado de Moreira (2007: 124), que se baseou em Ouchi (1980).

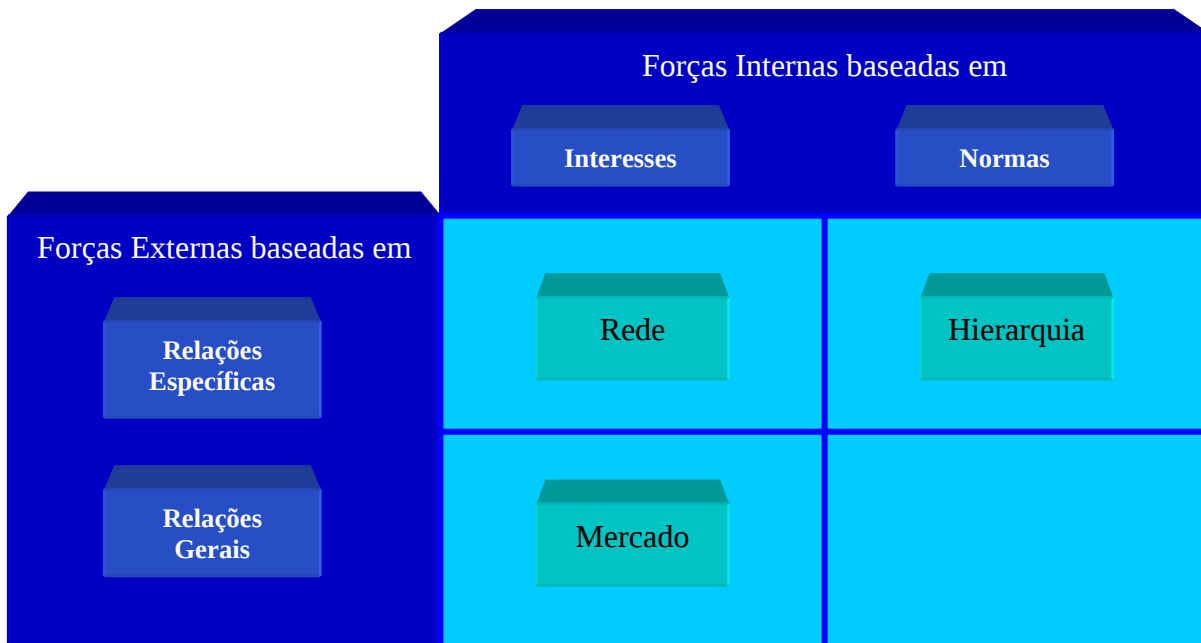
Mas para Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007), a forma que é mais benéfica é o Clã, tendo em conta como os critérios que originam os custos de transacção se combinam, uma incongruência de objectivos mínima com níveis altos de ambiguidade na avaliação do desempenho. Isto porque Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007) entende que o Clã é uma relação de emprego forte onde o risco de prémio está minimizado, à semelhança da relação de emprego definida por Simon (1945), que Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007) cita. Para o autor (1980, citado por Moreira, 2007), o Clã é o contrário da relação de mercado, pois existe um reduzido oportunismo e uma ambiguidade de desempenho elevada.

Hakansson (1982) e Hakansson e Johanson (1993)

Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007) distinguem a rede a hierarquia e o mercado através das características dos actores e daquilo que define as condições de acção e as relações de troca dos mesmos. De acordo com Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007), Hakansson e Johanson (1993) entendem as características dos actores como forças internas, nomeadamente as suas motivações e a forma de executarem as suas actividades. Aquilo que define os condicionalismos da actividade e das relações de troca entre os actores é entendido como forças externas.

Os actores agem mediante os seus próprios interesses ou com base em normas. Hakansson e Johanson (1993: 44, citados por Moreira, 2007: 125) consideram que estas forças internas são reguladas por aquilo que as dirige, na medida em que há acções reguladas pelo interesse próprio e outras reguladas por normas que condicionam a actividade (em detrimento do interesse próprio) e que são partilhadas pelos actores, tendo uma direcção estável. Já as forças externas podem ser gerais, quando resultam da inter-relação entre todos os actores, ou específicas, nas situações em que as forças influenciadoras penetram na empresa *“através de relações de troca com actores específicos e não operam como um tipo de envolvente geral ou força de mercado”*.

Figura 16 – Forças Internas e Externas nas Estruturas de Governação Segundo Hakansson e Johanson (1993)



Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 126), que se baseou em Hakansson e Johanson (1993: 45).

Como podemos ver na figura 16, Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007) distinguem as estruturas de governação através das forças internas e externas, o que para Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) constitui uma abordagem comparativa assente no modo como se cruzam as verdadeiras motivações dos intervenientes na relação de troca e os factores externos aos quais esses intervenientes estão expostos.

Endereçando agora a nossa atenção apenas para as redes, a EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007) afirma, baseada em Hakansson (1982), que o modelo da escola sueca²² de rede tem como elementos fulcrais os actores, os recursos e as actividades, interdependentes entre si e igualmente importantes. Os actores são definidos pelos recursos que controlam e actividades que realizam, ligando-se a outros actores através dessas mesmas actividades e recursos. Mais tarde, a escola sueca mudou a sua abordagem à rede com o trabalho de Hakansson e Johanson (1993, citado por Moreira, 2007), continuando a considerar os mesmos três elementos no seu modelo, mas não no mesmo pé de igualdade que anteriormente consideravam haver. O actor

²² Segundo Moreira (2007), a escola sueca tem por base os estudos de Hakansson (1982). E sofreu depois algumas alterações na sua abordagem com o trabalho de Hakansson e Johanson (1993).

que actua e controla os recursos passa a assumir o papel principal. Esta mudança de perspectiva consagrou-se no momento em que Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007) distinguiram dois tipos de rede: a social e a industrial.

As redes sociais podem assumir ou não um carácter económico, abrangendo também por isso as relações interpessoais estabelecidas entre um grupo de amigos. São dominadas pelos actores e pelas trocas sociais que estes estabelecem, sendo as suas actividades e recursos utilizados atributos secundários. Já as redes industriais pressupõem actividade económica inter-organizacional, mas o papel preponderante é do actor e das suas relações. Cada actor controla as suas actividades e recursos, mas há uma situação de dependência entre as actividades e recursos dos vários actores, o que faz com que cada actor detenha um controlo indirecto sobre as contrapartidas geradas pelas várias actividades e recursos (Hakansson e Johanson, 1993, citados por Moreira, 2007).

Assim, Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007) consideram haver uma teia de interdependência entre as actividades que os actores desenvolvem com base numa constelação de recursos. Cada actor interpreta esta teia e as ligações entre actividades e recursos conforme o seu conhecimento e intenções, o que provoca transmutações constantes na teia, derivadas da influência da aprendizagem, das intenções e das mudanças nos recursos de cada actor. Tal como Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) afirmaram, muito à semelhança do que já haviam dito os investigadores da EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007) baseados em Hakansson (1982), um actor é explicado pelas actividades que realiza e pelos recursos que controla, estando ligado a outros actores. Esta abordagem reforça grandemente a importância explicativa do sentido prático do Sistema de Relacionamento Entre Actores, que sendo assim muda muito, e muitas vezes, de forma ao longo da sua evolução e adaptação às forças externas, bastante por força da percepção individual que cada actor tem da rede (Moreira, 2007).

Powell (1994)

No anexo 21, abordámos as críticas de Powell (1994, citado por Moreira, 2007) à perspectiva económica, especialmente à TCT, concluindo que mercado, hierarquia e rede são partes distintas da economia, independentes mas interagentes, que acabam por moldar os comportamentos e interesses dos actores individuais. Além disso, a conceptualização estilizada dos três modos de governação ajuda a compreender as variadas combinações possíveis que existem na envolvente dos nossos dias, mas apenas descrevem uma parte da

realidade económica. Powell (1994, citado por Moreira, 2007) considera que esta estandardização de modelos de mercado, hierarquia e rede ajuda a perceber os atributos específicos de cada modo de governação, apesar de estar fundamentalmente assente na economia – o que reduz as várias especificidades a generalizações teóricas. Mas como podemos ver na figura seguinte, Powell (1994, citado por Moreira, 2007) distinguiu mercado, hierarquia e rede segundo características-chave que vão ao encontro do modo como o autor pretende percepcionar os modos de governação, por uma vertente mais social que económica. Para o autor (1994, citado por Moreira, 2007), este conjunto de factores abaixo descritos tanto permitem comparar as várias formas de governação como tornam pertinente a discussão da rede enquanto modo distinto de coordenação da actividade económica.

Quadro 8 – Características-chave do Mercado, Hierarquia e Rede (Powell, 1994)

Características-chave	Mercado	Hierarquia	Rede
Base Normativa	Contrato – Direitos de Propriedade	Relações de Emprego	Esforços Complementares
Meios de Comunicação	Preços	Rotinas	Relacional
Métodos de Resolução de Conflitos	Regateio – Recurso a tribunais para reforço	Decreto Administrativo – supervisão	Normas de Reciprocidade – Preocupações reputacionais
Grau de Flexibilidade	Alto	Baixo	Médio
Compromisso Entre as Partes	Baixo	Médio-Alto	Médio-Alto
Clima	Precisão e/ou Suspeição	Formal/Burocrático	‘Portas Abertas’ – Benefícios mútuos
Escolhas ou Preferências do Actor	Independente	Dependente	Interdependente

Características Universais	Organização Informal (Dalton, 1957);		
	Repetição de transacções (Geertz, 1978); Contratos como documentos hierárquicos (Stinchcombe, 1985).	Características idênticas ao mercado: centros de proveitos preços de transferência (Eccles, 1985).	Estatuto hierárquico; Múltiplos parceiros; Regras formais.

Fonte: Copiado integralmente de Moreira (2007: 128), que se baseou em Powell (1994: 269).

Alstytne (1997)

Para Alstytne (1997, citado por Moreira, 2007), uma revisão extensa da literatura sobre mercados e hierarquias possibilita a formação de pontos de referência que ajudam a esclarecer que também as redes são um modo de governação.

Como podemos verificar no quadro 9, Alstytne (1997, citado por Moreira, 2007: 129) coloca as redes na posição intermédia, mas o autor alerta para que, embora as “*características agregadas da hierarquia e do mercado [façam] surgir a forma de governação em rede (...) é errado e enganador a posição intermédia que as redes possam assumir*”.

Quadro 9 – Comparação da Rede com os Mercados e Hierarquias (Alstytne, 1997)

Atributos das Empresas	Hierarquias	Redes	Mercados
Objectivo	Prevalência dos interesses do gestor de topo	Prevalência dos interesses do grupo – Cooperação	Proporciona um fórum de transacção
Activos e Recursos	Elevada especificidade de activos, não facilmente negociáveis; Abundância de bens tangíveis, fixos	Moderada-Alta especificidade dos activos; Flexíveis, mais tangíveis	Baixa especificidade dos activos; Facilmente negociáveis
Confiança	Baixa	Moderada-Alta	Baixa

	Médio-Longo Prazo		
Transacções	Longo Prazo Elevada probabilidade de repetição	Repetição Variável (Mais Alta nas Redes Estáveis, i.e. Keiretsu, Baixa nas Redes Virtuais)	Curto Prazo Baixa probabilidade de repetição
Resolução de Conflitos	Contratos Detalhados Decretos Administrativos	Contratos Relacionais/Recorrentes, negociação conjunta, reciprocidade	Regras de Mercado Tribunais, sistema legal
Fronteiras	Fixas, Rígidas, Dentro ou Fora; Fortes laços ou associações tipicamente estáveis	Flexíveis, Permeáveis, relativas, ligações latentes; Fortes e Fracas, laços ou associações frequentemente dinâmicos	Discretas, atomizadas; Distantes, “à mão”, laços ou associações momentâneos
Comunicações	Persistentes; Através de canais (vertical); Um para Muitos (ou Muitos para Um)	Quando necessário; Directa; Muitos para Muitos	Esporádica; Directa; Muitos para Muitos
Base das Tarefas	Orientação Funcional	Orientação por Projecto	Unitário (uma parte completa do início ao fim)
Locus de Decisão	Do topo para a base, Distante	Conjunto ou negociado e maioritariamente local	Imediato/completa autonomia
Controlo/Autoridade/Modo de Influência	Baseado no estatuto ou nas regras; Relacionamento de obediência/comando	Baseado na especialidade ou reputação; Mais persuasão; Controlo também efectuado por formação de laços	Persuasão alcançada via mecanismo de preço

Fonte: Copiado integralmente de Moreia (2007: 129 e 130), que se baseou em Alstynne (1997: 88 e 89).

Ebers (1999)

Segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), vária é a literatura que tem procurado entender quando e por que é que o mercado ou a hierarquia são as melhores escolhas governativas, dando o exemplo de autores como Williamson (1985), Ring e Van de Ven (1992), Reve (1990), Pitelis (1993), Jarillo (1993) e Hennart (1993). Tal como estes, também Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) procura saber razões e momentos adequados para se recorrer a uma ou outra forma de governação ou àquela que é o âmago do seu trabalho, as redes inter-organizacionais. Para trabalhar nesta busca elaborou três dimensões para comparar as três formas de governação: fluxos de informação; fluxos de recursos; e expectativas mútuas.

Para a dimensão dos fluxos de recursos, Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) considera, entre outros, os seguintes indicadores: a escala mínima para uma produção eficiente; a frequência das transacções; a complementaridade dos recursos; facilidade em resguardar os direitos de cada parte sobre os recursos; a interdependência dos recursos.

Quanto ao fluxo de informação, o autor (1999, citado por Moreira, 2007) encara a incerteza, o risco, a complexidade, as expectativas de oportunismo, as normas e a confiança como indicadores que influenciam os actores no momento de escolherem a forma institucional de gestão.

Os fluxos de recursos e de informação são as dimensões que Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) mais encontrou na literatura que reviu. Porém, considera elementar a inclusão da dimensão das expectativas mútuas dos actores quanto às suas relações. Conjuntamente, estas dimensões são para Ebers (1999, citado por Moreira, 2007: 131) uma eventual ponte entre as várias perspectivas e pesquisas sobre este tema da forma institucional de governação e da sua razão de ser útil num determinado momento. Acrescenta ainda que sem elas será difícil conglomerar o conhecimento essencial à explicação da prevalência de uma das três formas de governação sobre as outras, e que lhes devemos juntar dois “*conjuntos de mecanismos de gestão denominados por distribuição dos direitos de propriedade sobre os recursos e principais mecanismos de coordenação*”. Veja-se então no quadro seguinte como Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) compara a rede com o mercado e com a hierarquia através das três dimensões descritas e destes dois conjuntos de mecanismos de gestão.

Quadro 10 – Comparação da Rede com o Mercado e Hierarquia (Ebers, 1999)

Caracterização	Mercado	Rede Inter-organizacional	Hierarquia
Distribuição dos direitos de propriedade sobre os recursos (direito de tomada de decisão e direitos remanescentes)	Decisão de gestão unilateral e decisão de controlo com risco residual suportado, individualmente, por cada um dos intervenientes na transacção.	Decisão de controlo unilateral sendo o risco residual suportado individualmente, bem como pela tomada de decisão periódica e conjunta entre os associados.	Separação entre decisão de gestão e decisão de controlo, sendo que o risco residual é suportado pelos membros da empresa, ou partilhado por um conjunto de actores.
Fluxos de recursos entre actores	Não frequentes. Actos discretos (pontuais) de troca de recursos.	Troca contínua de recursos com parceiros específicos.	Exploração em comum por parte dos membros da empresa de recursos co-especializados (complementares).
Expectativas mútuas entre actores no que respeita às suas relações	• Limitadas, confinadas aos termos do contrato. • Relações económicas de curto prazo. • Duração finita.	• Extensas, incluindo obrigações contratuais recíprocas e não específicas, bem como expectativas mútuas. • Relação social de longo prazo. • Duração finita (baseada no cumprimento do objectivo) ou com duração não especificada.	• Extensas, incluindo obrigações contratuais recíprocas e não específicas, bem como expectativas mútuas. • Relação social de longo prazo. • Duração não específica.
Fluxos de informação entre actores	Confinado aos termos de troca (preço, quantidade, qualidade e entrega).	Alto nível de informação partilhada com o objectivo de alcançar um maior espectro de informação.	Alto nível de informação partilhada com o objectivo de alcançar um maior espectro de informação.
Principais mecanismos de coordenação	Regateio e competição.	Negociação e concorrência.	Autoridade e Identificação.

Fonte: Copiado de Moreira (2007: 131), que se baseou em Ebers (1999: 23).

ANEXO 27

Vantagem da Rede Inter-organizacional Sobre as Restantes Formas de Governação

Ao compararem os diferentes modos de governação, vários autores contrabalançaram vários critérios comparativos que os levaram a considerar a rede como a solução organizacional adequada ao contexto do paradigma emergente, encontrando vantagens tanto económicas como sociais que justificam a sua escolha. Esta consideração da rede de pequenas empresas como mais vantajosa no contexto actual parte portanto de uma análise interdisciplinar, apanágio da teoria inter-organizacional no espaço inter (Moreira, 2007).

A superioridade da rede em relação ao mercado em termos económicos reside no facto de a rede ter custos de transacção mais baixos, e em relação à hierarquia, porque combate as (des)economias de escala, dois pontos a que já fizemos referência nesta dissertação e que estão sumariados no quadro 11.

Quadro 11 – Vantagens em Termos Teóricos da Rede Face ao Mercado e à Hierarquia

Formas Organizacionais	Vantagens	Desvantagens
Hierarquia	Baixos Custos de Transacção	Altas (des)economias de Escala
Mercado	Baixas (des)economias de Escala	Altos Custos de Transacção
Redes de Pequenas Empresas	Baixos Custos de Transacção Baixas (des)economias de Escala	—

Fonte: Elaborado a partir de (Moreira 2000: 7 e 8), que se baseou em Fukuyama (1996).

Mas tentemos olhar agora para a superioridade da rede face à hierarquia e ao mercado numa perspectiva social.

Ouchi (1980, citado por Moreira, 2007) encontra no Clã vantagens de eficiência face ao mercado e às burocracias que se prendem com a sua elevada ambiguidade de desempenho e mais garantias de poucos comportamentos oportunistas, que como já foi dito no anexo anterior origina menos custos de transacção. Para Powell (1994, citado por Moreira, 2007), as

redes são particularmente eficazes quando os bens transaccionados têm um valor de difícil mensuração, fruto dos aspectos qualitativos a eles inerentes, como o *know how*, espírito para inovar e experimentar, capacidade tecnológica ou uma doutrina de trabalho de defeito zero. É complicado estes aspectos serem transaccionados pelo mercado ou comunicados hierarquicamente, mas as características relacionais de uma rede permitem transmitir e aprender conhecimentos e competências técnicas, pois não há tantas restrições ou limitações estruturais nos relacionamentos, nem muitos comportamentos de dar algo e receber outra coisa equivalente em troca. Powell (1994, citado por Moreira, 2007) considera que a informação obtida pelo canal de comando organizacional, ou que é apurada através da mudança de preços, raramente tem tanta utilidade quanto aquela que é transmitida/obtida através de alguém que já se conhece e se revela de confiança.

Como foi possível ver no quadro 11, a rede de pequenas empresas elimina as desvantagens do mercado e da hierarquia, conglomerando em si as vantagens destas formas de governação.

A raiz das vantagens económicas parece ser o conjunto de atributos sociais detidos pela rede. A actuação na rede é mútua, consensual e induzida (Kumon e Rosovski, 1992, citados por Moreira, 2000), havendo um relacionamento prolongado e informal entre os agentes pertencentes à rede, o que permite baixos custos de transacção, semelhantes aos resultantes de uma integração pela hierarquia. As baixas (des)economias de escala permitem menos custos burocráticos, de informação, e de ‘borlismo’. Apesar de o peso financeiro, capacidade de permanência e recursos tecnológicos de uma pequena empresa serem menores, ganham vantagem à hierarquia no que respeita a flexibilidade, capacidade de inovação, mais celeridade na decisão e desconcentração burocrática (Fukuyama, 1996).

Fukuyama (1996) e Castells (2007) procuraram através dos exemplos de Hong Kong, Taiwan e outros países, mostrar como a rede pode ser uma vantagem ante a hierarquia, alertando todavia Fukuyama (1996) para o facto de não ter encontrado correlação entre o crescimento do PNB de um país e o nível médio da escala das suas empresas. Harrison (1994, citado por Castells, 2007) argumentou que, apesar de serem muitas as situações em que PME são dominadas tecnologicamente e financeiramente por grandes empresas através de acordos de subcontratação, frequentes também são as iniciativas de integração em rede por parte de grandes, médias e pequenas empresas, que dessa forma procuram captar parcerias e nichos de mercado. Castells (2007) encontrou eco a favor desta argumentação em Hong Kong e Taiwan, semelhantemente a Fukuyama (1996), mas também em Valência, Espanha (redes de empresas

nas áreas do calçado, têxteis e brinquedos) e Veneto, Itália (rede de produção do Modelo Benetton)²³ (Castells, 2007).

Segundo Sit *et al.* (1979), Sit e Wong (1988) e Castells *et al.* (1990) (todos citados por Castells, 2007), entre os anos 50 e os 80, Hong Kong teve um período de êxito nas exportações graças a uma série de pequenas empresas nacionais que em rede competiam internacionalmente. *“Mais de 85% das exportações de produtos manufacturados (...) provinham de empresas familiares chinesas, sendo 41% pequenas empresas com menos de cinquenta trabalhadores”* (Castells, 2007: 211). Na grande maioria dos casos, as exportações eram feitas por pequenas empresas importadoras/exportadoras familiares chinesas que, através da rede, intermediavam a exportação. Havia assim pouco recurso à subcontratação de grandes empresas, e nos finais dos anos 70 as pequenas empresas importadoras/exportadoras superavam as 14.000. Estas redes de produção e distribuição eram extremamente voláteis e mutáveis, como se pode perceber ao Castells (2007: 211) relatar que *“formavam-se, desapareciam e tornavam a formar-se conforme as variações do mercado mundial, por meio de sinais transmitidos por intermediários flexíveis que frequentemente usavam uma rede de “espiões comerciais” nos principais mercados mundiais. Muitas vezes o mesmo indivíduo poderia ser empresário ou trabalhador assalariado em diferentes momentos, de acordo com as circunstâncias da conjuntura económica e das suas próprias necessidades familiares”*.

A citação directa anterior foi feita por, em nosso entender, patentear aquilo que muitos investigadores a que já fizemos referência têm dito até aqui. Repare-se como as redes de Hong-Kong mudam a sua forma, dissolvem-se e voltam a surgir conforme as turbulências na envolvente e mudanças que podem ser mais ou menos favoráveis. Tal comportamento decerto traduz cooperação inter-organizacional, que só pode ter raiz numa cultura de confiança com Capital Social alto. Mas visto que Hong Kong está inserida numa sociedade de baixo nível de confiança entre não aparentados como a China, o seu Capital Social baixo poderá ter sido compensado por intervenção estatal. Esta é uma especulação, pois Castells (2007) não faz qualquer menção a este facto. Mas não nos esqueçamos também que Hong Kong tem uma história específica no âmbito da história da cultura chinesa. Tem actualmente um alto grau de autonomia como Macau, fruto da política ‘um país, dois sistemas’ de Deng Xiaoping e foi durante muito tempo um território colonial da Coroa Britânica, o que certamente terá influenciado a cultura desta região e a demarcado, de alguma forma, da cultura chinesa de baixo nível de confiança. Mas esta não deixa de ser igualmente uma extrapolação da nossa

²³ Para aprofundar estes dois casos europeus, veja as páginas 212 e 213 de Castells (2007).

parte que, apesar de não estar academicamente sustentada, pode eventualmente reforçar como a singularidade cultural e histórica de cada região pode determinar a propensão ou capacidade para a formação de redes inter-organizacionais. Não nos esqueçamos de como Fukuyama (1996) considera a China uma sociedade de baixo grau de confiança, mas onde Castells (2007) encontrou redes de cooperação e confiança que funcionam já há séculos e que tiveram uma forte expansão pela região do Pacífico durante os anos 80²⁴. Esta posição por nós tomada tem como fundamentos que: (1) as redes *“são apenas uma forma de capital social, em que os indivíduos estão ligados uns aos outros por normas e valores comuns, além dos laços económicos. Até certo ponto as empresas podem criar capital social habituando os seus empregados a partilharem determinados valores. Mas trata-se de um processo frequentemente longo e oneroso [e] têm de depender do capital social do conjunto da sociedade à sua volta, que pode ou não existir”* (Fukuyama, 2000: 327); (2) e que *“de facto, defender que só com confiança forte ou resiliente é que é possível o Desenvolvimento Organizacional via rede de pequenas empresas é contrariar a própria contingencialidade e interdisciplinaridade que a perspectiva social defende por princípio”* (Moreira, 2007: 106).

Neste sentido, o exemplo de Hong Kong permite-nos também meditar sobre como o processo de constituição, dissolução e reconstituição destas redes inter-organizacionais pode reflectir um processo de aprendizagem organizacional. De facto, parece haver esta volatilidade e mutabilidade das redes de Hong Kong através da aprendizagem organizacional, que, segundo Moreira (2007), se for feita em Rede permite maior capacidade adaptativa no contexto do paradigma emergente.

Em nosso entender, o funcionamento das redes de Hong Kong enquadra-se grandemente na emergência da perspectiva de ruptura com as anteriores perspectivas estratégicas que explicámos no Anexo 24. Repare-se como as redes funcionavam, apareciam e desapareciam segundo o conhecimento gerado e transmitido *“por intermediários flexíveis que frequentemente usavam uma rede de “espiões comerciais” nos principais mercados mundiais”* (Castells, 2007: 211). O seu funcionamento cai então sobre o Sistema de Relacionamento entre Actores, pois tal estratégia de planeamento, acção e reacção em simultâneo necessita da capacidade adaptativa criada pela dinâmica entre os actores. Estamos por conseguinte na presença de um ‘modelo interpretativo’, que segundo Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) é definido por Johnson (1987) como a estratégia de uma organização construída pela mente individual ou colectiva dos membros que nela operam, o

²⁴ Reveja a abordagem de Fukuyama e Alstyne, no anexo 21.

que para Rosa e Teixeira (2002, citados por Moreira, 2007) tem como premissa que a estratégia é formada a partir do comportamento colectivo dos membros da organização, que por sua vez se baseia nas crenças partilhadas por todos eles. Estamos neste caso a falar dos intermediários flexíveis, dos espiões comerciais e do *“indivíduo (...) empresário ou trabalhador assalariado em diferentes momentos, de acordo com as circunstâncias da conjuntura económica e das suas próprias necessidades familiares”*. As *“circunstâncias da conjuntura económica”* eram transmitidas pelos *“intermediários flexíveis”*, por sua vez já informados pela *“rede de espiões comerciais nos principais mercados mundiais”* (Castells, 2007: 211). Este fluxo de informação determinou quando a rede devia agir, quais as funções de vários actores em determinado momento, e quando seria o momento de suspender a rede e depois voltar a agir no mercado através da rede de cooperação.

De facto, Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) deu como uma das dimensões fundamentais para compreender as soluções organizacionais o fluxo de informação, e no caso de Hong Kong está bem patente o seu funcionamento e importância. Veja-se também como outro mecanismo referido por Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) entra em acção nesta rede inter-organizacional. A formação, desaparecimento e retorno à rede inter-organizacional na execução da sua actividade económica demonstra a duração finita do projecto de rede. Não tem uma duração especificada, na medida em que esta varia conforme as circunstâncias de mercado. E decerto o sucesso desta rede tem como base uma relação social de longo prazo entre vários actores envolvidos na rede, para que sejam possíveis as dissoluções e funcionamentos em *continuum*. Todas estas características dizem respeito às expectativas mútuas entre os actores no que respeita às suas relações. Veja-se as três dimensões e os dois conjuntos de mecanismos de gestão referidos por Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) no quadro 10 (Anexo 26).

Relativamente à abordagem de Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007), também encontramos alguns dos seus pontos neste exemplo de Hong Kong. A comunicação entre intermediários flexíveis e espiões comerciais era provavelmente feita quando necessário e de muitos para muitos. O facto de as redes se formarem, desaparecerem e tornarem a formar-se conforme a variação do mercado mundial, bem como o facto de *“o mesmo indivíduo [poder] ser empresário ou trabalhador assalariado em diferentes momentos, de acordo com as circunstâncias da conjuntura económica e das suas próprias necessidades familiares”*, demonstram como a base das tarefas é orientada por um projecto e não por uma orientação funcional (hierarquia) ou unitária (mercado) (Castells, 2007: 211). Além disso, também podemos verificar como o controlo é exercido pela formação de laços entre intermediários

flexíveis e espiões comerciais, que através da sua monitorização do mercado mundial controlavam os momentos de funcionamento ou não da rede a que pertenciam (Quadro 9, Anexo 26).

Quanto a Powell (1994, citado por Moreira, 2007) (Quadro 8, Anexo 26), podemos ver como o meio de comunicação é a relação e não a rotina, como na hierarquia, ou baseada em preços como no mercado. Em termos de flexibilidade, podemos considerar a rede de Hong Kong como tendo uma flexibilidade média em termos de funções – é-se empresário ou assalariado conforme as circunstâncias económicas externas e pessoais – e uma flexibilidade alta na medida em que a rede aparece e desaparece conforme o mercado exige, o que implica a necessidade de um grau de compromisso médio-alto entre os actores e um clima de ‘portas abertas’, para haver benefícios mútuos nesta volatilidade da rede e mutabilidade nas funções dos actores. Além disso, a rede de Hong Kong revela como as escolhas ou preferências dos actores numa rede são necessariamente interdependentes, para que possa haver uma harmoniosa funcionalidade da rede e para que a sua estrutura emerja e submerja no mercado internacional segundo normas de reciprocidade – que dizem respeito à característica-chave de Powell (1994, citado por Moreira, 2007) ‘métodos de resolução de conflitos’. Mas esta flexibilidade só é possível de ocorrer através de um conjunto de regras formais que rejam o trabalho cooperativo entre múltiplos parceiros – característica-chave das ‘características universais’.

Olhando agora a rede de cooperação de Hong Kong pela perspectiva de Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007) (Anexo 26, Figura 16), são constatáveis as forças internas baseadas no interesse próprio, na medida em que *“o mesmo indivíduo poderia ser empresário ou trabalhador assalariado em diferentes momentos, de acordo com as suas (...) próprias necessidades familiares”* – há uma acção regulada pelo interesse pessoal do próprio actor. Também é constatável como o processo contínuo de formação e dissolução da rede se dava devido a forças externas – *“conforme as variações do mercado mundial”* – baseadas em relações específicas – *“por meio de sinais transmitidos por intermediários flexíveis que frequentemente usavam uma rede de “espiões comerciais” nos principais mercados mundiais”* (Castells, 2007: 211). Segundo Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007), as forças internas baseadas no interesse próprio e as forças externas baseadas em relações específicas permitem classificar uma estrutura de governação como sendo uma rede, o que, como vimos, está bem patente no exemplo de Hong Kong.

Quanto à presença da rede social no exemplo de Castells (2007), parece-nos que esta lhe estará inerente, dado que a relação entre os intermediários flexíveis e a sua rede de espiões

comerciais parece indiciar que realmente estes actores e as suas trocas sociais predominam, sendo as suas actividades e recursos factores secundários. O que parece importar nesta rede social – que procura manter a envolvente monitorizada – é que a informação necessária chegue a todos os actores da rede, para que estes saibam como agir em conjunto mediante o contexto de mercado. E para tal, parece indiscutível que terá de haver confiança partilhada, que segundo Alstyne (1997, citado por Moreira, 2007) é de moderada a alta nas redes.

Para uma rede conseguir se formar, desaparecer e se voltar a formar, como que num processo de hibernação, é fundamental que haja uma rede social, porque enquanto se dá o estado de hibernação a rede social mantém os sinais vitais da rede vivos, ao mesmo tempo que ausculta a envolvente, para que no momento certo de acordar, a rede social reactive toda a rede, e com ela a rede industrial.

No que respeita à rede industrial, a informação disponível é escassa para a conseguir descrever, mas parece-nos improvável que nesta (ou em qualquer outra) rede de cooperação inter-organizacional não haja uma situação de dependência entre as actividades e recursos dos vários actores, e que cada actor não detenha um controlo indirecto sobre as contrapartidas geradas pelas várias actividades e recursos. Quer a rede social quer a industrial parecem existir no caso descrito de Hong Kong.

Através do cruzamento entre o caso de Hong Kong de Castells (2007) e as abordagens de Ebers (1999), Alstyne (1997), Powell (1994) e Hakansson e Johanson (1993) (todos citados por Moreira, 2007), procuramos tornar patente como as várias teorias sobre os modos de governação se cruzam, bem como o papel determinante que a aprendizagem organizacional, os recursos humanos têm na capacidade competitiva. Segundo Rodrigues (1991), que Stata (1989, citado por Moreira, 2007) cita, é a partir do recurso humano que os restantes recursos são potenciados (p.e., informação, equipamentos, infra-estruturas, organização, recursos naturais). Portanto, nesta Sociedade do Conhecimento de mudanças constantes e abruptas, a competição dá-se entre as pessoas e as suas qualidades e competências. É através da reorganização do trabalho que pode emergir a vantagem competitiva sustentável, para permitir aos indivíduos e organizações o seu espaço para aprenderem e provocarem mais flexibilidade e qualidade (Stata, 1989, citado por Moreira, 2007). Daí que a rede leve vantagem sobre a hierarquia em termos de flexibilidade, capacidade de inovação, mais celeridade na decisão e desconcentração burocrática (Fukuyama, 1996).

Vejamos agora a exposição do caso de Taiwan, cujas exportações funcionaram similarmente durante os anos 60 ao sistema empresarial em rede de pequenas e médias empresas de Hong

Kong, mas onde as principais intermediárias foram as sociedades comerciais japonesas (Gold, 1986, citado por Castells, 2007).

A prosperidade que Hong Kong foi colhendo fez muitas das suas pequenas empresas fundirem-se, crescerem e aumentarem o seu capital, acabando algumas delas por se ligar a comerciantes e fabricantes europeus, que produziam em seu nome (Gereffi, 1999, citado por Castells, 2007). Outras médias e grandes empresas subcontrataram a sua produção a pequenas, médias e grandes empresas ao longo do delta do Rio das Pérolas. As empresas de Hong Kong criaram assim redes de produção assentes na subcontratação, que só na província de Guangdong empregavam no início dos anos 90 de 6 a 10 milhões de pessoas (Castells, 2007).

Segundo Hsing (1996, citado por Castells, 2007), as empresas de Taiwan seguiram uma via mais complexa que as de Hong Kong. Para beneficiarem da mão-de-obra mais barata, do menor controlo social e das quotas de exportação chinesas, as empresas do país insular estabeleceram empresas intermediárias em Hong Kong que se associaram aos governos locais das províncias de Fujian e Guangdong²⁵, o que lhes permitiu estabelecer filiais que distribuíram trabalho pelas fábricas e domicílios das aldeias vizinhas. Para Castells (2007), este é um sistema assente na flexibilidade, o que permitiu retirar ganhos em termos de custos conforme o local, difundir a tecnologia por todo o sistema, beneficiar do apoio governamental e aceder a vários países para funcionarem como rampas de exportação.

Para Fukuyama (1996), a evolução da escala das empresas é imprevisível, pode aumentar nuns sectores e diminuir noutros. É esta incerteza que faz o autor colocar a estrutura em rede como ideal perante a grande e a pequena empresa, por conseguir agregar as vantagens de ambas.

De acordo com Moreira (2000), a reduzida dimensão traz mais flexibilidade, mais capacidade de inovação e uma adaptação mais rápida à mudança.

Em termos de aprendizagem, Moreira (2000) sugere que esta surge fragmentada na grande dimensão, existe em pequenos pedaços sem autonomia que perdem significado com a partição e não são capazes de evoluir sozinhos. Já na pequena dimensão, o autor (2000) afirma que temos uma aprendizagem fractalizada, igualmente em pedaços mas cada um com autonomia, capacidade de evoluir por si e onde em cada pedaço existe o todo. O facto de na grande dimensão haver uma estratificação e especialização da aprendizagem conforme os segmentos de internos de trabalho, torna aquilo que se aprende obsoleto mais rapidamente, o que acarreta

²⁵ Guangdong (ou Guanzhou) é a província chinesa à qual pertence Hong Kong. E Fujian (ou Fuzhou) é a província costeira mais próxima das ilhas de Taiwan.

consequências danosas para os colaboradores em termos de empregabilidade, particularmente visíveis após a falência de grandes unidades. Na pequena dimensão, há mais polivalência e mais contacto com o todo do processo produtivo, o que permite maior aprendizagem e consequentemente reforço da empregabilidade dos colaboradores. Esta diferença em termos de aprendizagem faz com que as competências mais desenvolvidas na grande dimensão sejam aquelas que estão sobretudo direccionadas para perfis de especialização ao nível do saber-fazer técnico. Na pequena dimensão, *“as competências ao nível dos saberes-fazeres sociais e relacionais emergem mais facilmente”*, devido a uma aprendizagem mais globalizante (Moreira, 2000: 2).

Em termos dos interesses da economia local, Moreira (2000) entende que é frequente o poder local submeter-se a uma grande empresa, havendo portanto uma concentração de emprego que coloca em risco os interesses das economias locais, não só pelo risco eventual da grande unidade falir ou querer proceder a despedimentos – o que subitamente pode reduzir o número de empregos disponíveis na região, causando problemas económicos e sociais – mas também porque em termos de qualificação a população sai prejudicada, e consequentemente torna menos atractiva a região para o estabelecimento de empresas, grandes ou pequenas.

Se nos recordamos do anexo 1, Portugal teve até aos planos de fomento e até ao fomento industrial exercido na prática – que levou a uma boa época de desenvolvimento económico durante os anos 60 – um tecido empresarial maioritariamente de pequenas oficinas familiares e de pequenas empresas, dependentes de grandes unidades fabris para trabalharem. Além disso, era comum haver nos anos 50 unidades fabris de considerável dimensão junto das localidades onde havia também exploração agrícola. Segundo F. Medeiros (1978, citado por Rosas, 1994: 40), a exploração agrícola patronal *“...e até alguns importantes sectores industriais tradicionais (...) subsistiram e desenvolveram-se à custa da utilização da força de trabalho abundante e barata, permanentemente abastecida por esse viveiro natural que eram «explorações familiares imperfeitas», isto é, o campesinato pobre e semi-proletário”*. Esta lógica económica local visava manter a população sem aprendizagem, sem o desenvolvimento de competências técnicas e sem remunerações suficientes que lhes permitissem procurar outras vias de trabalho ou outros locais para viver. Mas em nosso entender, era sobretudo pelo facto de as pessoas não aprenderem novas competências nem desenvolverem as que já detinham, que se mantinha esta relação de exploração entre o campesinato semi-proletário, os grandes exploradores agrícolas e os grandes industriais. Sem aprendizagem era possível manter a população imóvel e dependente por falta de oportunidades de aprendizagem. Portanto, o passado recente de Portugal dá de alguma forma razão às alegações de Moreira

(2000), bem como a actualidade, onde a população portuguesa tem outra mobilidade social e de emprego e a pequena empresa ainda forma a quase totalidade do tecido empresarial, mas não nos moldes existentes no Estado Novo (Anexo 10).

Muitos investigadores têm de facto dado nota da crise da grande empresa ante a flexibilidade das PME para inovar e criar emprego (Weiss, 1998, Clegg, 1990 e Sengenber *et al.*, 1990, citados por Castells, 2007). A produção em série segundo moldes estandardizados tem vindo a ser substituída por uma produção artesanal especializada e uma flexibilidade na especialização que se coaduna mais com as pequenas empresas (Piore *et al.*, 1984, Birch, 1987 e Lorenz, 1988, citados por Castells, 2007). Schiatarella (1984, citado por Castells, 2007) verificou que em Itália as pequenas empresas têm criado mais postos de trabalho, obtido maiores margens de lucro, feito mais investimento *per capita*, alcançado mais produtividade, mais transformação tecnológica e valor acrescentado que as grandes empresas. O estudo de Friedman (1988, citado por Castells, 2007) à indústria japonesa vai no mesmo sentido, concluindo que a capacidade competitiva deste país é determinada pela maciça rede de PME subcontractadas, tal como o estudo de Teitz *et al.* (1981, citado por Castells, 2007) sobre a estável vitalidade e crucial papel económico que as empresas californianas apresentavam.

Segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), o trabalho e negócio conduzido em rede tem vindo a ganhar cada vez mais força, academicamente e na prática. Através dos trabalhos de Child e Faulkner (1998), Doz e Hamel (1998), Lewin, Long e Carroll (1998) e Volberda (1998), Ebers (1999, citado por Moreira, 2000 e Moreira, 2007) verifica que este é um fenómeno bastante visível em muitas indústrias, o que poderá indiciar que o modo como as empresas constroem e sustentam a sua vantagem competitiva está sobre um processo de mudança. Além destes, outros estudos têm demonstrado haver cada vez mais formas de cooperação inter-organizacional segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2000: 9): “*indústrias de alta tecnologia (Haagedoorn[,] 1993[,] 1995; Hergert e Morris[,] 1988 e Mowery[,] 1988); indústria de biotecnologia americana (Powell [et] al. [,] 1996); indústrias de sistemas de software de hospitais (Mitchell e Singh[,] 1996); indústria automóvel (Altmann e Sauer[,] 1989; Morris e Imrie[,] 1991 e Turnbull [et] al. [,] 1989); sector da construção (Eccles[,] 1981); indústria cinematográfica americana (Faulkner e Anderson[,] 1987); distritos industriais/regionais no têxtil e no vestuário italiano (Brusco[,] 1982; Lazerson[,] 1988, 1993; Mariotti e Cainarca[,] 1986); metais germânicos (Grabher[,] 1993b; Sabel[,] 1989; Herrigel[,] 1993); indústrias electrónicas americanas (Saxenian[,] 1994); keiretsu japones (Gerlach[,] 1992); e o chaebol coreano (Steers [et] al. [,] 1989)”.*

No que respeita à realidade portuguesa, Lopes e Moreira (2004b, citados por Moreira, 2007: 137) verificaram, no seu estudo sobre a atractividade do comércio tradicional das cidades de Lisboa e Porto (*“lojas de pequena dimensão e de propriedade/gestão familiar”*) e a atractividade dos grandes centros comerciais (integrados pela hierarquia), que o desafio que se impõe às áreas de comércio tradicional passa por estas caminharem da solução governativa do mercado, em que se encontram, para redes de cooperação inter-organizacional. Só por esta via governativa de cooperação é que os comerciantes das áreas de comércio tradicional conseguirão entrar em competição com outras áreas comerciais. Segundo Lopes e Moreira (2004b, citados por Moreira, 2007), é possível encontrar na concorrência intrazona espaço para a cooperação.

Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) considera que o termo ‘rede inter-organizacional’ deve ser melhor conceptualizado, porque teoricamente e na prática este autor assiste à aplicação do termo a uma série de relacionamentos. Semelhantemente, Cropper e seus colaboradores (2010), onde se inclui Ebers, levantam a questão da variedade de linguagens utilizadas no que respeita a nomes, descrições e denominação dos diferentes comportamentos das entidades inter-organizacionais (Anexo 6), considerando que este facto não é pernicioso, mas sim sintomático da saudável congregação de ciências que a análise das relações inter-organizacionais exige. É comum cada autor usar e definir o seu próprio termo quer para substantivar quer para adjectivar diferentes tipos de entidades e relações inter-organizacionais.

Quadro 12 – Linguagem Comummente Usada Para Substantivar, Descrever e Denominar os Actos das Entidades Inter-organizacionais

NOMES DADOS ÀS ENTIDADES INTER-ORGANIZACIONAIS			
Uma aliança	Uma associação	Um <i>cluster</i>	Uma coligação
Uma colaboração	Um consórcio	Uma constelação	Uma cooperação
Uma federação	Uma <i>joint venture</i>	Uma rede	<i>One stop shop</i> (controlo único)
Uma parceria	Uma relação	Uma aliança estratégica	Uma zona
DESCRIÇÕES DADAS ÀS ENTIDADES INTER-ORGANIZACIONAIS			
Colaborativa	Cooperativa	Coordenada	<i>Interlocking</i> (juntas de modo firme)
Inter-organizacional	Inter-profissional	<i>Joined up</i> (juntaram-se, combinaram-se)	<i>Joint</i> (juntar, unir, ligar)
Multi-agência	Multi-partidária	Multi-organizacional	<i>Multiplex</i> (tem muitas partes, formas ou elementos)
Trans-organizacional	Virtual		
NOMES DADOS AOS ACTOS DAS ENTIDADES INTER-ORGANIZACIONAIS			
<i>Bridging</i> (fazer ponte)	Colaboração	<i>Contracting</i> (agir num acordo que liga pessoas ou grupos)	Cooperação
<i>franchising</i>	<i>Networking</i> (agir em rede)	<i>outsourcing</i>	<i>Partening</i> (agir em parceria)
Trabalhar em conjunto			

Fonte: Adaptado de Cropper *et al.* (2010: 5)

Assim, as características usadas por vários autores para comparar os diferentes modos de governação permitem também verificar a importância das redes inter-organizacionais no actual contexto de transformações organizacionais se vêm dando para se conseguir lidar com a incerteza – fomentada pelas mudanças cada vez mais aceleradas em termos económicos, tecnológicos e institucionais – o que resultou em produções, gestões e comercializações mais flexíveis, e, importante salientar, redefinições de processos de trabalho e de práticas de emprego, o que muitas vezes conduziu à eliminação de mão-de-obra e de alguns níveis de gestão, por vezes devido à progressiva automação, algo que terá particular atenção mais à frente nesta dissertação (Castells, 2007). Além disso, desde a década de 70 que as transformações organizacionais, independentemente das causas e origens, têm vindo a provocar fortes mudanças a uma escala global no modo de organizar a produção e os mercados (Castells, 2007). Por fim, verificamos que a rede inter-organizacional se superioriza aos restantes modos de governação pela sua melhor capacidade de gerir o conhecimento e de processar a informação, que segundo Castells (2007) é indiscutivelmente fulcral para as organizações funcionarem hoje em dia, pois tal como Tuomi (1999, citado por Castells, 2007: 201) realça, “*a inteligência organizacional, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento [são] elementos-chave das novas organizações empresariais*”. Estes e outros factores dão assim razão a Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007), que defendem a rede como um modo único de governação e rejeitam uma posição intermédia desta entre o mercado e a hierarquia.

ANEXO 28**Diferentes Conceitos e Tipos de Rede Inter-organizacional**

Como foi explicitado no anterior anexo, a rede inter-organizacional é melhor que os restantes modos governativos, superando as desvantagens destes no actual contexto altamente turbulento e incerto (Moreira, 2007). Mas acaba por ser um tema interdisciplinarmente estudado, a economia industrial, o *marketing* industrial e compra, a economia organizacional, teoria institucional, teoria da dependência dos recursos, redes sociais, ecologia da população todas estas disciplinas acabam por se complementar numas situações e competir noutras (Ebers, 1999, citado por Moreira, 2007). A psicologia social (Schruijer, 2010), muitas das ramificações da TCT (Hennart, 2010) ou a economia geográfica (Yeung, 2010) são alguns exemplos da amplitude interdisciplinar que o estudo das relações inter-organizacionais pode alcançar, sendo a raiz dos modernos estudos fenómeno inter-organizacional as investigações em sociologia (Weber, 1947, citado por Cropper *et al.*, 2010), economia (Marshall, 1923, Cropper *et al.*, 2010) e ciência política (Selznick, 1947, citado por Cropper *et al.*, 2010), que *“começaram a explorar alguns aspectos das relações inter-organizacionais”* à medida que se foram sedimentando enquanto ciências *“e que a significância de organização formal se tornou mais clara”* (Cropper *et al.*, 2010) (Anexo 5).

Dada esta multiplicidade disciplinar do estudo das redes inter-organizacionais e das relações inter-organizacionais, teremos que seguir o conselho de Easton (1992, citado por Moreira, 2007) de delimitarmos a forma como encaramos e definimos rede no âmbito das suas funções e problemas que possam ser identificados. Mas tudo isto depende da perspectiva com que encaramos a rede, que segundo Easton (1992, citado por Moreira, 2007) tem de encaixar em três conjuntos de definições complementares.

Através do trabalho de Van de Ven e Ferry (1980), Easton (1992), referido pelo EPSRC (2000: 1, citado por Moreira, 2007: 138), considera que o primeiro conjunto de definições é aquele *“que descreve a rede como sendo um padrão total de relações entre um grupo de organizações que age com a finalidade de conseguir alcançar objectivos comuns”*. No que respeita ao segundo conjunto, Easton (1992), referido pelo EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007), baseia-se no trabalho de Aldrich (1979) para o estabelecer como o grupo de definições que se centra na análise das relações sociais entre organizações. Quanto ao terceiro conjunto de definições, Easton (1992), referido pelo EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007), baseia-se em Anderson, Hakansson e Johanson (1994) para afirmar que este diz respeito às

definições sobre as mudanças que se dão nas dimensões de pelo menos duas relações de conexão, relações que por sua vez têm uma relação contingencial entre si.

Segundo a EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007), Easton (1992) define rede como uma metáfora ou arquétipo de um grande número de organizações que conservam um relacionamento entre si. Já Mitchell (1969), também segundo a EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007) entende que a rede consiste na relação específica que liga um grupo de pessoas, eventos e objectivos. Mas a EPSRC (2000: 2, citado por Moreira, 2007: 139) propriamente dita sintetiza a definição de rede inter-organizacional como a cooperação que se dá externamente, oposta à cooperação interna (intra-organizacional), sendo por isso “*um número de relações de negócios ligadas entre organizações*”. Temos portanto um conceito de rede que se divide em duas partes complementares: intra-organizacional e inter-organizacional. Mas neste contexto, não nos podemos esquecer de como a mudança de paradigma fez a perspectiva de rede passar do seu plano intra para inter.

Moreira (2007) expõe-nos a definição de Baker (1992) de rede, com um ponto de vista marcadamente social, para contrapor como a EPSRC (2000) salienta que redes sociais não são o mesmo que redes inter-organizacionais.

Segundo Baker (1992, citado por Moreira, 2007), uma rede de organizações nasce quando estas, ainda não em rede, redesenham a forma de se organizarem, distribuindo descentralizadamente pessoas e recursos pelos projectos em curso e problemas. Para se organizarem em rede, estas organizações usam a rede social que já lhe era inerente para criarem um mecanismo de mercado com fronteiras formais. Por isso Baker (1992: 399, citado por Moreira, 2007: 139) considera que “*todas as organizações são redes – padrões de papéis e relações – quer estejam ou não enquadrados na imagem de organização em rede*”.

Segundo o EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007), Rogers e Kincaid (1981) entendem que é a comunicação e/ou a interacção social que definem as redes sociais, o que nitidamente está em linha com Baker (1992, citado por Moreira, 2007). E é algo com que o EPSRC concorda (2000, citado por Moreira, 2007), todavia considera que a rede social no contexto das redes inter-organizacionais necessita, para bem da sua completude, de entender que no quadro destas relações pessoais há uma união afectiva que dinamiza o desenvolvimento das redes inter-organizacionais, é certo, mas também que os que formam esta união afectiva procuram o seu próprio proveito, o que vai ao encontro das alegações de Granovetter (1985) de que há um “*encaixe social nas trocas económicas*”, autor no qual o EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007) se baseia.

Nesta distinção entre as redes social e inter-organizacional torna-se saliente como o Sistema de Relacionamento Entre Actores é a essência de uma rede, permitindo-lhe uma melhor adaptação à envolvente caracteristicamente instável. Os actores são influenciados pela organização mas também a influenciam, sendo então a força evolucionária inerente à rede, mudando-a e desenvolvendo-a. Assim, os resultados, a avaliação das formas e os actores mudam com o tempo, através do processo de desenvolvimento e evolução dinâmica das redes inter-organizacionais (Ebers e Grandori, 1999, citados por Moreira, 2007).

Os processos de adaptação, de aprendizagem e de reavaliação ajustam a rede inter-organizacional, o que pode levar ao fim da forma de rede originalmente implementada ou até pôr termo aos laços que ligam os actores. Há por conseguinte um processo de *feedback* intrínseco à estrutura de uma rede inter-organizacional, que tem um carácter nunca estático e sempre de um desenvolvimento dinâmico (Ebers e Grandori, 1999, citados por Moreira, 2007). Para Hakansson e Johanson (1993, citados por Moreira, 2007), a rede combina de forma particularmente interessante a estabilidade e a mudança. E utiliza esta combinação extraordinariamente crítica para as organizações dos nossos dias, porque procura ajustar a eficiência dos métodos produtivos, que se querem estáveis, às mudanças nas condições de negócio e oferta. Por isso é que Baker (1992, citado por Moreira, 2007) entende que as estruturas em rede são a forma governativa mais apropriada nestes tempos de mudanças constantes e agitações complexas.

Segundo Moreira (2007), o ITEC (2000) definiu rede de cooperação conforme algumas das teorias atrás explicitadas, deixando todavia de fora da sua conceptualização as relações sociais e a intrínseca dinâmica da rede. Segundo este Instituto (2000, citado por Moreira, 2007) a cooperação em rede é um processo que consiste na(s) actividade(s) desenvolvida(s) conjuntamente por vários intervenientes, que partilham determinados recursos entre si para optimizarem resultados e cujo retorno será partilhado entre si. Há uma complementaridade de recursos e competências aos níveis formal, informal, interno e externo.

As várias definições patenteadas permitiram a Moreira (2007: 141) encontrar cinco factores de convergência que ajudam a caminhar para uma definição mais completa de rede inter-organizacional: (1) “*Emerge do Sistema de Relacionamento Entre Actores*”; (2) “*Recursos, Actividades, Objectivos*”; (3) “*Flexibilidade e Dinamismo*”; (4) “*Modelo/padrão*”; e (5) “*Configurações*”.

Quanto ao primeiro factor, a relação de interdependência entre os actores é a nascente da rede, de onde fluem as relações singulares e organizacionais, que se vão mantendo ao longo do funcionamento da rede. Em termos do segundo factor, Moreira (2007: 141) diz-nos que uma

organização em rede é formada por actores que controlam recursos, actividades e têm objectivos tanto específicos quanto comuns, “*cujo alcance deve ser avaliado numa perspectiva de longo prazo*”. No que respeita ao terceiro factor, a flexibilidade e o dinamismo da rede permitem-lhe uma constante adaptação à turbulência da envolvente, possibilitando a sua perduração no tempo. O quarto factor demonstra-nos que embora a rede tenha a vindo a ser definida através da sua comparação com as outras formas de governação através de uma padronização, ela também pode surgir de redesenho dos outros mecanismos de governação, mas as suas fronteiras formais são transpostas pelas relações sociais. Por fim, as Configurações, quinto factor de convergência que Moreira (2007) apresenta, diz-nos que há várias formas de organização em rede, na medida em que a rede inter-organizacional emerge do Sistema de Relacionamento Entre Actores.

Vários autores procuraram classificar as várias redes que estudaram empiricamente segundo esta natural propensão da rede poder assumir variadas formas, devido às reinterpretações permanentes dos actores (Moreira, 2007), ao seu comportamento e actividades que desenvolvem, motivações e formas de interacção que adoptam (ITEC, 2000, citado por Moreira, 2007). Mas as várias tipologias de rede decorrem das variáveis que as classificam, o que depende do objectivo e vertente abordada por cada autor (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007), tal como veremos no quadro seguinte, retirado por Moreira (2007) do trabalho do EPSRC (2000).

Quadro 13 – Classificação de Redes Conforme as Variáveis de Classificação

Variáveis de Classificação	Classificação de Redes
Tipo de Governação, Risco e Confiança (Ring e Van de Ven, 1992)	Mercados
	Hierarquias
	Contratos Recorrentes
	Contratos Relacionais
Cooperação Formal ou Informal (Rosenfeld, 1996)	Redes <i>Hard</i>
	Redes <i>Soft</i>
Orientação da Rede (Hinterhuber e Levin, 1994)	Redes Internas
	Redes Verticais
	Redes Horizontais
	Redes Diagonais

Importância da Autonomia Estrutural e Ênfase na Criação Conjunta (Campbell e Wilson, 1996)	Redes Sociais Redes de Criação de Valor Transacções de Mercado Integração Vertical
Grau de Posse e Grau de Subcontratação (Snow <i>et al.</i> , 1992)	Redes Internas Redes Estáveis Redes Dinâmicas
Grau de Integração e Coordenação da Integração (Robertson e Langlois, 1995)	Distritos Marshallianos Redes Japonesas <i>Kaisha</i> Redes de Capital de Risco “Terceiros Distritos Italianos” Empresas Chandlerianas Holdings
Actores da Rede e Orientação de Tarefas (Hallen, 1992)	Redes de Negócios Redes de Infra-estruturas
Tipo de Relações e Flutuações Ambientais (Cravens <i>et al.</i> , 1996)	Redes Flexíveis Redes Virtuais Redes Ocas Redes de Valor Acrescentado

Fonte: Copiado de Moreira (2007: 142), que se baseou em EPSRC (2000: 18).

Percorramos então as variáveis de classificação e classificação das redes de cada um dos oito autores presentes no quadro 13.

Ring e Van de Ven (1992, citados por Moreira, 2007) verificaram que o mercado é adoptado quando o risco e a confiança se apresentam baixos. Já a hierarquia é adoptada nas situações de elevado risco e de pouca confiança. Quanto aos contratos recorrente e relacional, os autores verificaram o uso do primeiro quando o nível de confiança é alto e o risco de transacção é reduzido, e o uso do segundo quando há elevados níveis de confiança e risco de transacção.

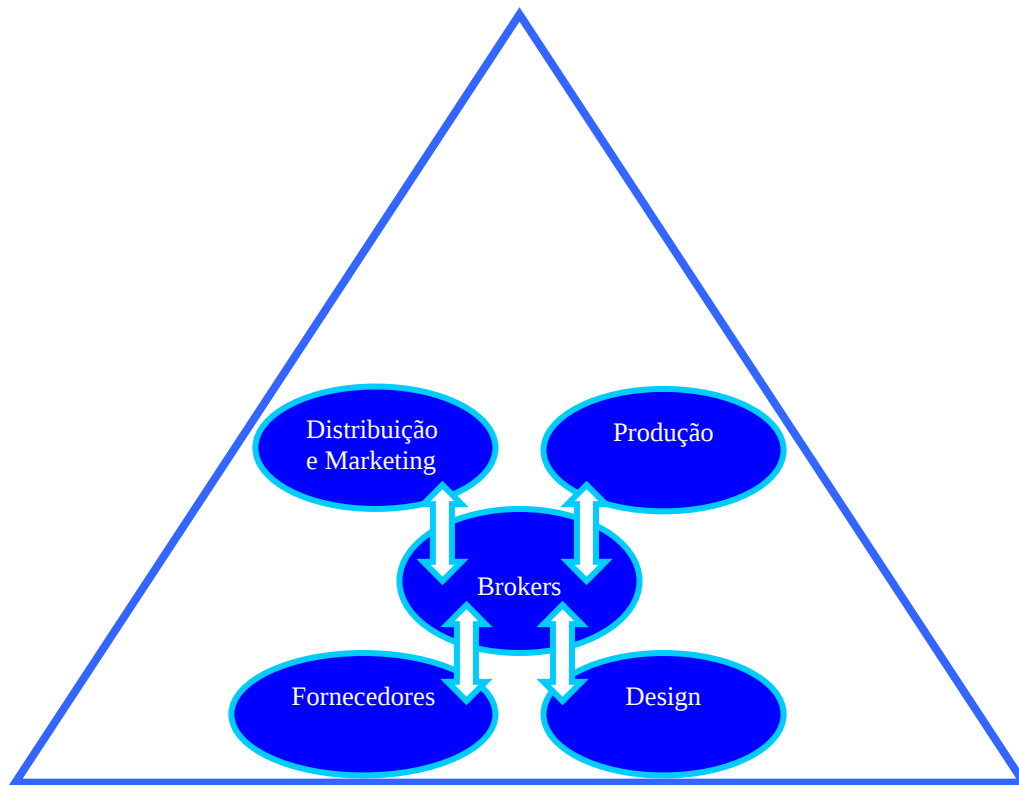
Segundo o EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007), Rosenfeld (1996) define as redes *hard* como um grupo de três ou mais empresas, que se juntam para co-produzirem, co-venderem ou co-comprarem ou para, em cooperação, desenvolverem um produto ou mercado. As redes *soft*, por sua vez, são três ou mais empresas que procuram trocar informações, resolver

problemas comuns ou ganhar novas competências. O autor (1996) verificou que a grande diferença entre estes dois tipos de rede é o seu grau de cooperação formal.

O EPSRC (2000: 7 e 8, citado por Moreira, 2007: 143) afirma que Hinterhuber e Levin (1994) estudaram as redes estratégicas de planeamento segundo o tipo de orientação que estas usam, encontrando quatro formas de rede estratégica diferentes: internas, verticais, horizontais e diagonais. “*As redes verticais são referidas por ambos os colaboradores verticalmente acima ou abaixo, enquanto que as redes horizontais baseiam-se em alianças entre empresas similares, em mercados semelhantes*”. Quanto às redes diagonais “*são constituídas entre organizações que procuram explorar diferentes sinergias, no sentido de aceder e formar novos mercados intersectoriais*” (Hinterhuber e Levin, 1994, citados por Moreira, 2007: 143). Quanto à classificação de redes elaborada por Campbell e Wilson (1996), o EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007: 143) diz-nos que estes autores “*distinguem as redes de criação de valor de outras estruturas de gestão*”, caracterizando-as como uma cooperação ao longo da cadeia de valor entre empresas independentes, que visam criar vantagem competitiva através do valor acrescentado que conseguem entregar ao cliente. Já nas redes sociais não há tanta criação conjunta, na medida em que estas se desenvolvem fundamentalmente ao nível pessoal. Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) conseguiram distinguir através das suas variáveis de classificação as redes internas (intra-organizacionais), as redes estáveis (inter-organizacionais) e as redes dinâmicas (inter-organizacionais).

Uma rede interna procura captar benefícios tanto de mercado como empresariais sem que se recorra muito a *outsourcing*. A grande maioria ou todos os activos de uma rede interna estão direccionados para um determinado negócio e todas as unidades internas actuam mediante os preços determinados pelo mercado, o que faz com que a rede intra-organizacional esteja sempre em busca de melhorias na sua performance (Snow *et al.*, 1992, citados por Moreira, 2007) (Figura 17).

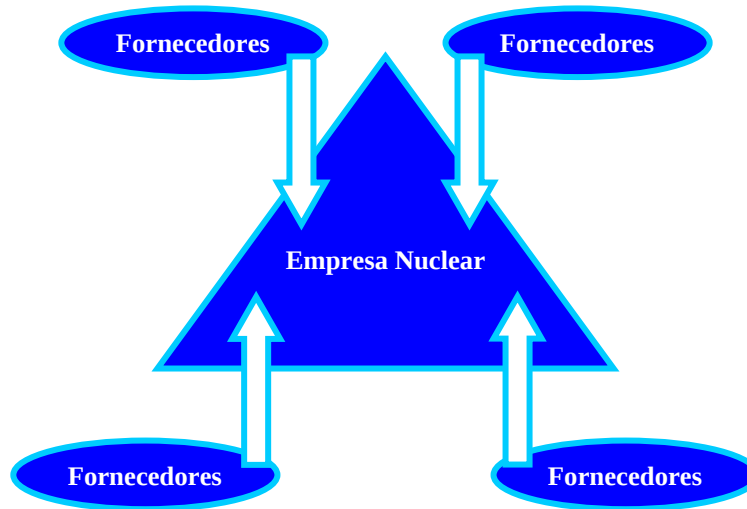
Figura 17 – Rede Interna (Intra-organizacional)



Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 144), que se baseou em Snow *et al.* (1992: 12).

Na rede estável é comum recorrer-se ao *outsourcing* parcial, acabando por se introduzir flexibilidade ao longo da cadeia de valor. Várias firmas possuem os activos necessários para a mesma actividade e é regular os vendedores fornecerem os *inputs* e distribuírem os *outputs* (Snow *et al.*, 1992, citados por Moreira, 2007).

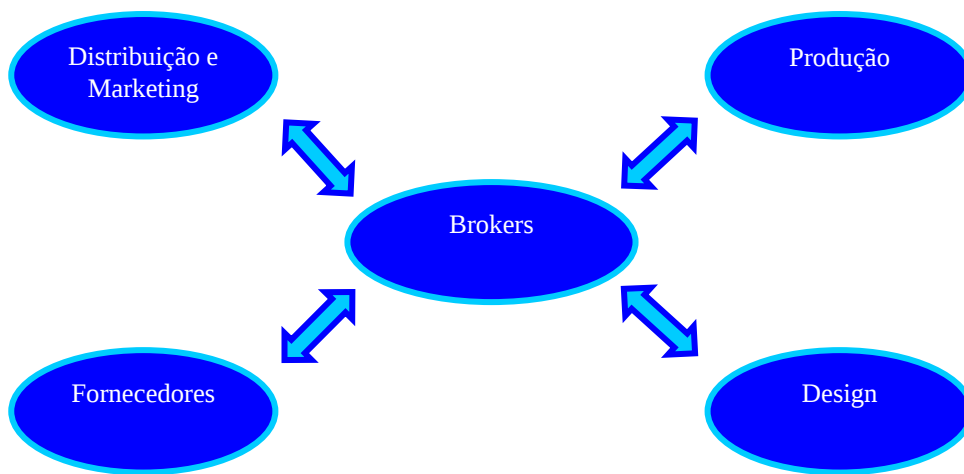
Figura 18 – Redes Estáveis (Inter-organizacional)



Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 145), que se baseou em Snow *et al.* (1992: 12)

Quanto à rede dinâmica, Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) verificaram que esta torna a empresa mais flexível e com maior capacidade de resposta à turbulência da envolvente. Encontraram vários casos em que esta forma de rede foi usada até ao limite da sua capacidade, quanto maior fosse a instabilidade e competitividade do contexto. Verificaram igualmente que as áreas da moda, publicidade, filmes, brinquedos e biotecnologia recorreram bastante ao *outsourcing*. As empresas que lideravam a rede identificavam e reuniam os activos necessários que eram possuídos por outras companhias e era típico as suas competências centrarem-se no fabrico, investigação e desenvolvimento/design e desenho/montagem. Mas nalguns casos foi verificado que a empresa líder era apenas uma pura intermediária (Snow *et al.*, 1992, citados por Moreira, 2007) (Figura 19).

Figura 19 – Redes Dinâmicas (Inter-organizacional)



Fonte: Adaptado de Moreira (2007: 145), que se baseou em Snow *et al.* (1992: 12).

Através das 3 figuras anteriores torna-se fácil discernir que, das redes encontradas por Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007: 145), a rede interna é intra-organizacional e que as redes estável e dinâmica são inter-organizacionais. Porém, a que se aproxima mais do nosso objecto de estudo, tal como do de Moreira (2007), é a rede dinâmica, por não haver nela “*uma empresa nuclear que condiciona a actuação de todas as outras*” e por se reportar à rede de pequenas empresas.

Indo agora à classificação de redes de Robertson e Longlais (1995), citada pelo EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007), temos que estes autores (1995) averiguaram a existência de 5 tipos de rede segundo as variáveis de classificação ‘grau de integração da propriedade’ e ‘grau de coordenação da integração’. No que respeita aos ‘Distritos Marshallianos’ e aos ‘Terceiros Distritos Italianos’, Robertson e Longlais (1995) verificaram que ambos apresentavam uma especialização vertical e horizontal elevada, mas em comparação os ‘Terceiros Distritos Italianos’ detinham uma coordenação cooperativa mais elevada. Quanto às ‘empresas Chandlerianas’, havia tanto um elevado grau de integração vertical quanto um elevado grau de coordenação. As redes *Kaisha* do Japão demonstraram ter elevados graus de coordenação, bem como de posse no que respeita aos fornecedores em termos de ligação financeira. E as redes de capital de risco, também denominadas ‘Distrito Industrial Americano’, revelaram uma combinação horizontal *ad hoc* e um baixo grau de coordenação. Hallen (1992), igualmente citado pelo EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007) classificou no seu estudo duas redes: a de infra-estruturas e a de negócios. Verificou que as primeiras não

tinham o negócio como propósito e que tinham poucas tarefas de orientação. E que as segundas estavam directamente baseadas em acordos de negócio estabelecidos por via das relações inter-organizacionais.

Os últimos autores que o EPSRC (2000, citado por Moreira, 2007) refere são Cravens e seus colaboradores (1996), que analisaram as ‘mudanças na envolvente’ e as ‘relações inter-organizacionais transaccionais ou colaborativas’ acabando por encontrar redes: flexíveis; virtuais; ocas; e de valor acrescentado. Quer as redes ocas quer as flexíveis foram encontradas pelos autores (1996) em envolventes de muita volatilidade. As redes flexíveis verificadas em processos de produção/distribuição complexos demonstraram ser propícias ao estabelecimento de relações colaborativas, além de que são apropriadas quando existe especificidade dos bens e assimetria de informação. Quanto às redes ocas, estas demonstraram ser semelhantes a um grupo de organizações baseadas nas transacções, na medida em que Cravens e seus colaboradores (1996) apuraram como a confiança crescia entre os membros da rede devido a transacções recorrentes. Todavia, demonstraram-se pouco aptas para realizar internamente Investigação e Desenvolvimento ou Produção. No que respeita à rede virtual e à rede de valor acrescentado, ambas estão ligadas a envolventes pouco instáveis. Mas a rede virtual pauta-se por relações inter-organizacionais colaborativas, ao passo que uma rede de valor acrescentado tende para as relações inter-organizacionais transaccionais. A rede virtual é mais usada quando há tecnologias emergentes nos mercados onde as organizações estão inseridas, o que lhes exige mais competências e mais recursos base. Já as redes de valor acrescentado têm maior probabilidade de ocorrência quando a tecnologia é mais complexa e quando não é requerida a oferta de bens comuns.

ANEXO 29

Os Resultados da Cooperação em Rede Inter-organizacional

Uma rede pode demorar algum tempo a estabelecer-se no mercado e num curto prazo poderá ser difícil tirar proveito dos relacionamentos, mas este factor poderá no longo prazo originar novos contactos e aumento da amplitude da rede (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007). Segundo Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) cada rede tem tempos distintos entre a sua formação e momento de proporcionar ganhos, devido à sua estrutura, à complementaridade ou concorrência entre as competências dos vários actores, bem como devido ao objectivo que propiciou a sua criação.

Segundo Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), Harrigan (1985), Lewis (1990) Beamish (1984), Gomes-Casseres (1987) e Franko (1971) sugerem que podemos usar a longevidade e estabilidade como indicadores do sucesso e desempenhos das redes. Todavia, a autora (1998, citada por Moreira, 2007) refere que Hamel (1991) e Parkhe (1991) não concordam que a longevidade possibilite a medição do sucesso de um acordo cooperativo. Continuando a citação destes dois autores (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007), Hamel (1991) alerta que numa aliança em que o objectivo é a internacionalização, a longevidade da relação pode também ser indicadora de como um ou mais parceiros se debatem com incapacidades de aprendizagem. Daqui Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) retira que é dada ênfase à aprendizagem enquanto factor crítico de sucesso. Para Parkhe (1991) a longevidade pode indicar a existência de fortes barreiras à saída da rede ou até que esta está num estado inerte, não sendo portanto a longevidade um indicativo do sucesso, mas sim a aprendizagem e a adaptação. Da relação entre o contributo destes dois autores, Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007) retirou que as empresas reduzem as incertezas que têm umas das outras através do processo de aprendizagem.

Smith, Carrol e Ashford (1995) e Hakansson e Sharma (1996), igualmente citados por Neergaard (1998, citada por Moreira, 2007), consideram que é possível medir os resultados através do proveito ou desempenho retirados daquilo que se conseguiu alcançar dos objectivos iniciais. Neste sentido, há que ter em conta que o objectivo da rede pode não ser alcançado, mas ainda assim a empresa individual retirar proveitos (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007).

Portanto, *“torna-se importante avaliar não só o lucro conjunto, mas também o individual”* (Moreira, 2007: 148), ou seja, *“o valor para cada um dos actores [e] o valor para a rede”*

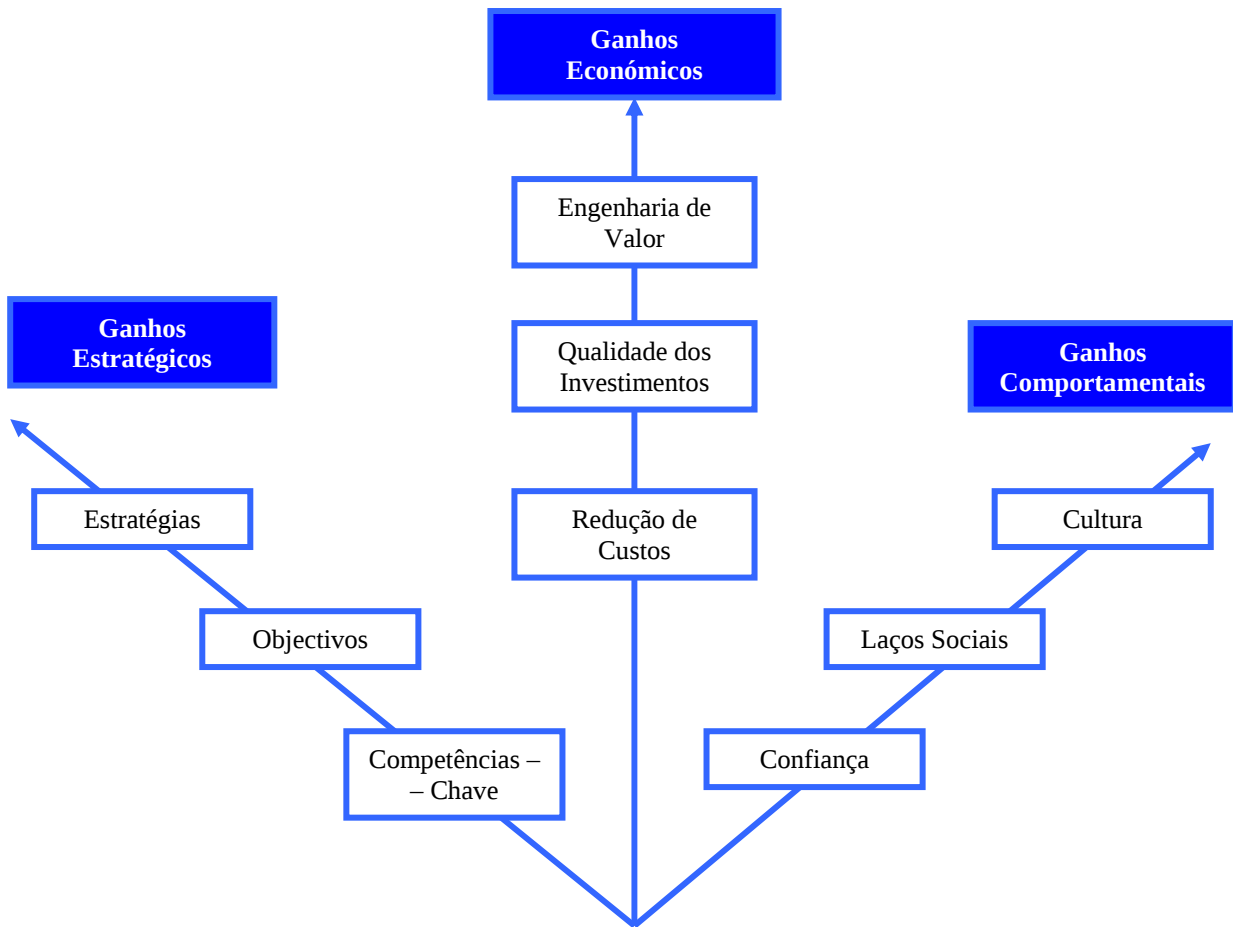
(Corvelo *et al.*, 2001: 80, citados por Moreira, 2007: 148). De acordo com Wilson e Jantrania (1995), citados por Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007), o valor para cada um dos actores consiste no conhecimento e aprendizagem que pode brotar da relação com os outros, o que pode igualmente implicar mais competências ganhas por cada actor, tendo ainda em conta que estes ganhos ocorrem sob a influência das alterações comportamentais, económicas e estratégicas provocadas pela rede. Em termos do valor para a rede, ganha-se em termos da sua própria *performance* e da vantagem competitiva ante a concorrência.

Segundo Cravens e seus colaboradores (1996, citados por Moreira, 2007), só dados empíricos assentes numa conceptualização holística é que nos permitem avaliar a eficiência de uma rede, acrescentando que qualquer exame que seja feito deve englobar as perspectivas dos membros da rede e do coordenador da mesma em diferentes situações.

Para Jarillo (1988, citado por Moreira, 2007) a satisfação do cliente, a posição no mercado e o desempenho financeiro são relevantes para classificar os resultados de uma rede, mas realça que factores ligados à redução do risco, à flexibilidade e a outros objectivos estratégicos entram igualmente na equação, sugerindo por isso que a classificação dos resultados seja feita a partir das dimensões estratégica, económica e comportamental.

No sentido do até agora dito sobre a avaliação dos ganhos em rede, vejamos a figura seguinte.

Figura 20 – Avaliação dos Ganhos em Rede



Fonte: Adaptada de Moreira (2007: 149), que se baseou na adaptação elaborada por Corvelo e seus colaboradores (2001: 80, citados por Moreira 2007) do trabalho de Wilson e Jantrania (1995).

De acordo com o EPSRC (citado por Moreira, 2007) Human e Provan (1997) afirmam que uma rede pode originar resultados transaccionais ou resultados transformacionais. Os resultados transaccionais dizem respeito a ganhos de desempenho ou a aumento nos recursos adquiridos, o que pode permitir, p.e., melhor desempenho financeiro ou acesso a novo equipamento (EPSRC citado por Moreira, 2007). Os resultados transformacionais, por sua vez, referem-se a mudanças na gestão efectuada por cada participante na rede, em termos de novas formas de gestão obtidas através de novos conhecimentos e de resolução de problemas através do recurso aos outros participantes da rede (Corvelo *et al.*, 2001, citado por Moreira, 2007). Segundo o EPSRC (citado por Moreira, 2007) os resultados transformacionais alteram

o pensamento e acção dos gestores ligados em rede, o que pode dar origem, p.e., à discussão de problemas comuns que existam na rede ou ao desenho novos produtos.

Procurando relacionar os resultados transaccionais e os resultados transformacionais com os antecedentes que levaram à cooperação, Moreira (2007) concluiu que quando os motivos para cooperar são internos à empresa dão-se mudanças profundas ao nível do modo de pensar e da actuação estratégica, o que origina sobretudo resultados transformacionais. Quando são factores externos, como mudanças na envolvente, que motivam a cooperação, as mudanças dar-se-ão mais no acesso a novos recursos e numa menor exposição ao risco, o que origina resultados transaccionais.

Contudo, quando pensamos nos resultados, nos ganhos que podemos retirar de uma relação de cooperação em rede, temos de estar cientes dos custos que essa relação acarreta (Ebers e Grandori, 1999, citados por Moreira, 2007). Ebers e Grandori (1999, citados por Moreira, 2007) constataram que este é um aspecto que a literatura relega para segundo plano. Para que esta lacuna possa ser ultrapassada, os mesmos apresentaram uma subdivisão dos custos, em internos e externos. Os custos internos de uma rede inter-organizacional decorrem das necessidades de estabelecimento, manutenção e gestão das relações inter-organizacionais. Estamos concretamente a falar de custos de transacção, de negociação, de informação, de acautelamento perante oportunismos e de custos decorrentes da resolução de conflitos. Quanto aos custos externos podemos verificá-los nas desvantagens que uma empresa tem em não estar envolvida no acordo da rede, nomeadamente nas consequências negativas que tal acarreta para outras organizações e consumidores. Muitas vezes, os custos externos surgem devido a aumentos da concentração empresarial e a conluíus, conseguidos através das redes inter-organizacionais. Temos o exemplo das fortes barreiras que algumas empresas criam à entrada de prováveis competidores.

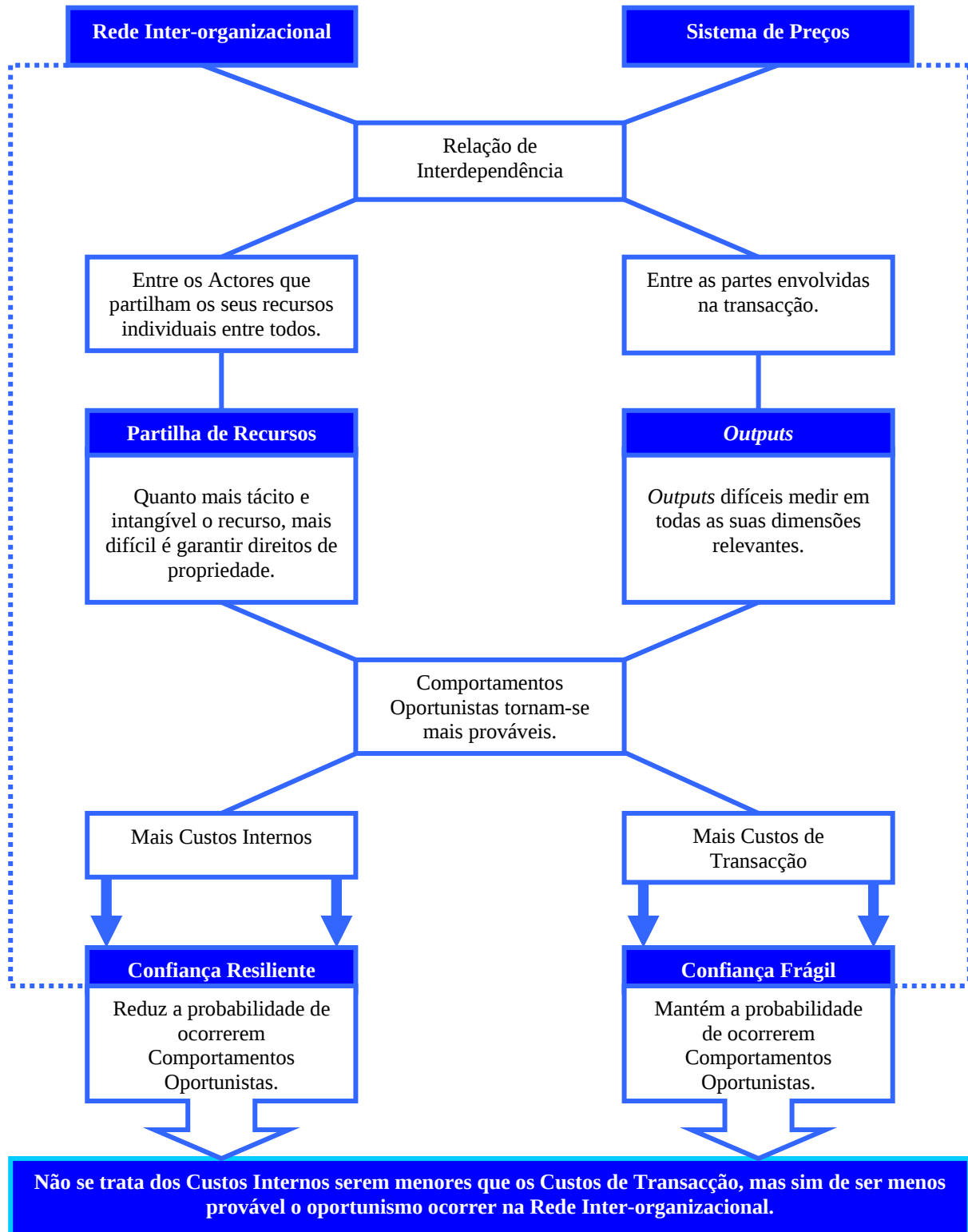
Segundo Powell (1994, citado por Moreira, 2007), temos de ter em conta que uma rede também envolve aspectos de particularismo e dependência. À medida que os padrões de troca se estabelecem e se tornam duradouros, a rede cria restrições de acesso aos recém-chegados, que intencionalmente ou de modo subtil (regras de conduta informais ou leis não escritas) vão sendo privados de várias oportunidades. Na prática, o que acontece é que as subcontratações de redes e as parceiras de procura influenciam quem compete com quem, acabando esta influência por ditar as opções tomadas quanto a uma determinada tecnologia e por criar mais dificuldades de acesso às entidades não filiadas. O resultado do particularismo acaba assim por ser a geração de receio nos potenciais parceiros em participarem na rede. E podemos ver o resultado da dependência na perda de alguma capacidade das várias partes para controlar o

seu próprio futuro à medida que a rede torna todos progressivamente mais dependentes entre si. Para Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) esta dependência cria dois problemas em termos da partilha de recursos. Em rede, os recursos individuais tornam-se de todos para todos, o que levanta questões de como garantir direitos de propriedade, especialmente quando se trata de bens tácitos e intangíveis (p.e., conhecimento), e de como acautelar que os objectivos na partilha se mantenham coesos, para que não ocorram oportunismos que se sobreponham à estratégia da rede.

Em nosso entender, os dois problemas ao nível da partilha de recursos referidos por Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) podem originar os custos internos descritos por Ebers e Grandori (1999, citados por Moreira, 2007), na medida em que o conflito entre o interesse próprio, no sentido de que foi encontrada a oportunidade de retirar ganhos graças à racionalidade limitada do(s) outro(s), e o interesse de todos, presente nos objectivos que levaram à formação da rede, pode originar custos internos para precavimento de comportamentos oportunistas ou para resolução de um conflito já em acção. Se nos recordarmos do anexo 17, podemos encontrar alguma semelhança entre estes custos internos que se podem gerar numa rede inter-organizacional e os custos que se podem gerar no sistema de preços quando os *outputs* são difíceis de medir em todas as suas dimensões relevantes. Segundo Hennart (1993, citado por Hennart, 2010), os preços incentivam as transacções porque os agentes económicos são remunerados proporcionalmente em relação ao *output* possível de ser medido pelo mercado. Portanto, o sistema de preços é eficaz se os *outputs* forem relativamente fáceis de medir em todas as dimensões relevantes. Quando tal não é possível, os agentes poderão tentar gerar rendimentos unilateralmente, cobrando aos compradores preços maiores sobre as dimensões da transacção difíceis de medir, algo que Hennart (1993, citado por Hennart, 2010) chamou de defraudar (*cheating*).

Se atentarmos nos problemas da partilha de recursos de Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) de como garantir os direitos de propriedade, especialmente de bens tácitos e intangíveis como o conhecimento, e de como salvaguardar a coesão dos objectivos na partilha para que não haja oportunismos, vemos que este problema (que aumenta custos internos) é muito semelhante à defraudação/*cheating* que Hennart (1993, citado por Hennart, 2010) refere como passível de ocorrer no sistema de preços e que aumentam os custos de transacção.

Figura 21 – Diferença Entre a Influência da Confiança Frágil no Sistema de Preços e da Confiança Resiliente na Rede Inter-organizacional Sobre a Ameaça do Comportamento Oportunista



Fonte: Cruzamento entre os trabalhos de Hennart (1993, citado por Hennart, 2010), Ring (1999, citado por Lopes e Moreira, 2004), Ebers e Grandori (1999, citados por Moreira, 2007) e Corvelo *et al.* (2001, citados por Moreira, 2007).

Esta comparação (Figura 21) leva-nos a considerar que a possibilidade de haver mais Confiança Resiliente numa rede inter-organizacional a torna uma forma de governação mais vantajosa, por tornar menos provável a existência de comportamentos oportunistas e de defraudação dos actores, quando comparada com o sistema de preços, onde a Confiança parece ser Frágil. Se nos reportarmos ao anexo 22 (Figura 12), verificamos que a Confiança Resiliente assenta fundamentalmente na boa-vontade dos outros actores e não na previsão dos resultados (Ring e Van de Ven, 1992, citados por Ring 1999, por sua vez citado por Lopes e Moreira, 2004), bem como nas várias expectativas que espelham a “*persistência e realização de pedidos naturais, morais e sociais*” (Barber, 1983: 9, citado por Lopes e Moreira, 2004: 49). Além disso, como a Confiança Resiliente está associada aos factores de estabilidade e durabilidade dos relacionamentos em rede (Ring, 1999, citado por Lopes e Moreira, 2004), é possível concluir que ela reduz a probabilidade de ocorrerem Comportamentos Oportunistas numa rede inter-organizacional relativamente à partilha de recursos. Sem esta possibilidade de durabilidade de relacionamentos, assentes num regulamento mais simbólico que formal, dificilmente uma rede persiste no tempo. Relativamente à Confiança Frágil, a sua definição permite-lhe ser facilmente associada ao sistema de preços, porque em si este tipo de confiança não é capaz de controlar suficientemente os comportamentos oportunistas (Ring, 1999, citado por Lopes e Moreira, 2004), e, apesar de ser um bom princípio para iniciar uma rede (Blau, 1964, citado por Ring, 1999, por sua vez citado por Lopes e Moreira, 2004), a Confiança Frágil surge frequentemente comparada ao risco que os actores correm de ser vítimas do oportunismo das outras partes. É certo que esta questão parece ter alguma pertinência em relação à rede inter-organizacional, mas num sistema de preços é muito mais difícil conhecer as expectativas dos outros actores económicos (Barber, 1983, citado por Ring, 1999, por sua vez citado por Lopes e Moreira, 2004), quando comparado com a rede onde há um desenvolvimento das relações e consequentemente maior possibilidade de crescimento da confiança, aumento dos comportamentos cooperantes e menor probabilidade de oportunismos.

Assim, num sistema de preços parece haver menos probabilidade de que a relação de confiança consiga proteger os actores económicos de comportamentos oportunistas quando os *outputs* envolvidos na transacção são difíceis medir em todas as suas dimensões relevantes,

além de que os relacionamentos aparentam ser de curto prazo e mais formais em termos de garantias protectoras da relação económica. Já numa rede inter-organizacional, o tipo de confiança existente, que se vai sedimentando com partilhas de recursos bem sucedidas, reduz a probabilidade de os actores económicos se sentirem tentados a retirar ganhos de uma defraudação das expectativas individuais e colectivas de todos, colocando em risco a sua pertença à rede e consequentemente os benefícios que pode retirar no longo prazo. Portanto, em nosso entender, os custos internos decorrentes de oportunismos tentados na partilha de recursos em rede inter-organizacional têm menor probabilidade de ocorrer quando comparados com os custos de transacção que podem advir do oportunismo possibilitado por difíceis medições do real valor de todas as dimensões do *output*. Esta comparação procura evidenciar a preponderância que a confiança ganha nas relações económicas e que realmente existe mais que um tipo de confiança. Mas demonstra sobretudo a importância central que o Actor tem, tornando-se mais uma vez mais patente que o Sistema de Relacionamento Entre Actores é um pilar de funcionamento de uma rede de cooperação inter-organizacional, e que esta é uma forma de governação que consente menos oportunismos e permite maior durabilidade às relações económicas, consequentemente mais ganhos quanto mais a relação de confiança perdurar e se aprofundar.

Após termos visto como as redes inter-organizacionais podem gerar custos internos e externos, dependências e particularismo, vejamos agora como podem resultar em externalidades positivas (Ebers, 1999, citado por Moreira, 2007) e como pode a sua constituição motivar, advertida ou inadvertidamente, a inovação (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007).

De acordo com Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), a conjunção de recursos dos vários membros da rede pode permitir a cada uma das partes intervenientes minimizar a sua economia de escala, ao mesmo tempo que a ligação entre eles cria um fluxo de informação partilhada que ajuda a reduzir o risco de investimentos errados, na medida em que segundo Bower e Rhenman (1985), que Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) cita, as estratégias de investimento passam a ser feitas através definições conjuntas. E para Peters e Becker (1998), igualmente citados por Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), a informação partilhada ajuda também a reduzir o risco de criar excedentes tecnológicos.

Segundo Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) quer a inovação seja ou não um objectivo que motivou a constituição de uma rede inter-organizacional, é algo que acaba inevitavelmente por surgir devido à obtenção de novos conhecimentos e sinergias de aprendizagem que a rede possibilita. Mesmo que a inovação não surja em termos de produto,

há-de no mínimo dar sinais do seu surgimento ao nível de processos melhorados ou ao nível de mudanças organizacionais.

Uma rede inter-organizacional tem quatro domínios de resultados ou efeitos segundo a revisão de literatura feita por Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007): benefícios económico-estratégicos, inovação (Hakansson, 1990; Kogut, 1991; Rothwell e Dodgson, 1991; Lundvall, 1993; e Cooke, 1996); aprendizagem e conhecimento (Nonaka e Takeushi, 1995; Campbell e Wilson, 1996; e Shaw, 1998) e efeitos e transformações na envolvente (todos citados por Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007).

Sendo assim, a avaliação dos resultados de uma rede deve ter como sustentáculo a comparação entre os custos e os benefícios que acarreta ao longo do seu processo de funcionamento. Mas conforme Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) afirmaram, estes são os efeitos de uma rede que, quer na teoria quer na prática, têm vindo a ser pouco explorados, muito em parte pela dificuldade existente em os entender nos nós que acabam por criar entre si, bem como devido à própria dinâmica evolutiva da teia de ligações entre os actores. À medida que a maioria dos autores foca a sua análise nos motivos e objectivos que levam à formação de redes inter-organizacionais (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007), a dimensão do processo acaba de certa forma por cair em esquecimento (Neergaard, 1998, citada por Moreira, 2007). E este é fundamental para uma coesa compreensão e discussão acerca dos resultados e efeitos da rede sobre as organizações que a integram bem como sobre ela mesma (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007), que progressivamente vai ganhando uma Entidade Inter-organizacional própria (Cropper *et al.*, 2010). Como já referimos anteriormente, a dimensão do processo integra as restantes dimensões: antecedentes, governação e resultados. Por isso, para compreendermos os custos e benefícios que nos abrem as portas aos reais resultados de uma cooperação inter-organizacional em rede, é necessário enveredarmos pelo mutante e complexo caminho de analisar o processo em rede.

ANEXO 30

O Processo em Rede

Ao longo desta dissertação fomos abordando a rede ao nível dos seus antecedentes, das suas estruturas de governação e dos seus resultados. Encaminharemos agora o nosso trabalho na direcção daquela que é a dimensão menos investigada, o processo (Moreira, 2007).

Sabe-se pouco sobre o processo intermédio de construção, desenvolvimento e dissolução das redes inter-organizacionais em comparação com os motivos e contingências das redes e das suas estruturas, muito mais estudadas. É preciso compreender o processo segundo o qual os motivos se transformam em estruturas de rede e o modo como esse processo é facilitado ou dificultado pelas contingências (Ebers, 1999, citado por Moreira, 2007).

O processo em rede integra, não compartimenta, as quatro dimensões dos antecedentes, governação, resultados e processo. Tal como a Figura 13 do anexo 23 demonstra, estas são partes da continuidade que é a Constituição e Funcionamento de uma rede. A distinção entre estas dimensões tem uma utilidade analítica, porque na realidade há uma interacção entre as várias dimensões que torna a rede inter-organizacional eminentemente processual (Moreira, 2007). Como tal, temos de analisar os vários fluxos de relações entre as várias organizações e a sua coordenação (Ebers, 1999, citado por Moreira, 2007), o mesmo que dizer analisar a permanente dinâmica de mudanças que fazem da rede um processo e não um estádio, o que nos remete na prática para o Sistema de Relacionamento Entre Actores (Moreira, 2007).

Segundo Moreira (2007: 152 e 153), podemos verificar como o Sistema de Relacionamento Entre Actores reforça positiva ou negativamente uma dimensão p.e. ao nível dos antecedentes e ao nível da estrutura. *“Ao nível dos antecedentes, pode haver excelentes motivos para cooperar, do ponto de vista cognitivo os actores podem até ter apreendido essa vantagem, pode até acontecer que formalizem essa intenção numa entidade jurídica ou num acordo mais ou menos detalhado, mas se o Sistema de Relacionamento Entre Actores não funcionar, as boas oportunidades perdem-se [...] No que diz respeito à estrutura, pode ter sido encontrada a arquitectura considerada ideal para aquele processo, no entanto, se o Sistema de Relacionamento Entre Actores não funcionar os actores desperdiçarão estas duas componentes (os motivos para cooperar e a estrutura)”*. Estes dois exemplos demonstram claramente a eminência do processo e como os resultados de uma rede inter-organizacional estão dependentes do Sistema de Relacionamento Entre Actores, dado que os fluxos entre os actores são em grande medida mais determinantes do que propriamente os motivos iniciais ou

as metas formais estabelecidas (Moreira, 2007). Há portanto uma mudança na base de análise que temos de ter em conta, pois ao mudarmos cada vez mais o foco para o Sistema de Relacionamento Entre Actores deixamos de ter um conjunto de características estáveis e previsíveis, para passarmos a ter como base analítica os fluxos entre relações (uma dinâmica onde radicam as organizações e a rede). *“Logo, questões como estratégia, estrutura, controlo, não valem por si próprias, são sempre emergentes e fruto da relação entre os actores”* (Moreira, 2007: 153).

Se uma rede é eminentemente processual, o processo de interacção que há entre os actores é altamente relacional. Se nos reportarmos de novo à figura 13 (Anexo 23), podemos constatar como o processo em rede tem três níveis de análise, que Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) discerniu aquando da sua investigação acerca da constituição de redes inter-organizacionais. São esses níveis: o do actor; o das relações já existentes entre os actores; e o institucional. Ao nível do actor tem havido um foco da Academia no deslindar dos motivos que levam os actores a construírem relações em rede. Quanto aos níveis relacional e institucional, tem havido sobretudo uma investigação na senda do que facilita e dificulta a cooperação inter-organizacional nas suas várias formas. Ainda segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), os níveis relacional e do actor são contingências relacionais, ao passo que o nível institucional diz respeito às contingências institucionais. *“A importância da recorrência a estes níveis depende da natureza espontânea ou institucional da cooperação”* (Moreira, 2007: 153). Dado que estamos a procurar a possibilidade da Constituição de uma rede de cooperação inter-organizacional entre Montados Alentejanos em Portugal, torna-se importante aprofundar os três níveis, porque dadas as características sociais e culturais da sociedade portuguesa decerto todos os níveis serão úteis para se compreender a eventual necessidade de indução institucional da cooperação entre os Montados. Além de que se esta não surgiu espontaneamente, o mais certo é que se terá de recorrer à indução institucional da cooperação. Todavia, estas são extrapolações que mais à frente terão a sua importância, mas por agora são acessórias. Vejamos então cada um dos níveis de análise.

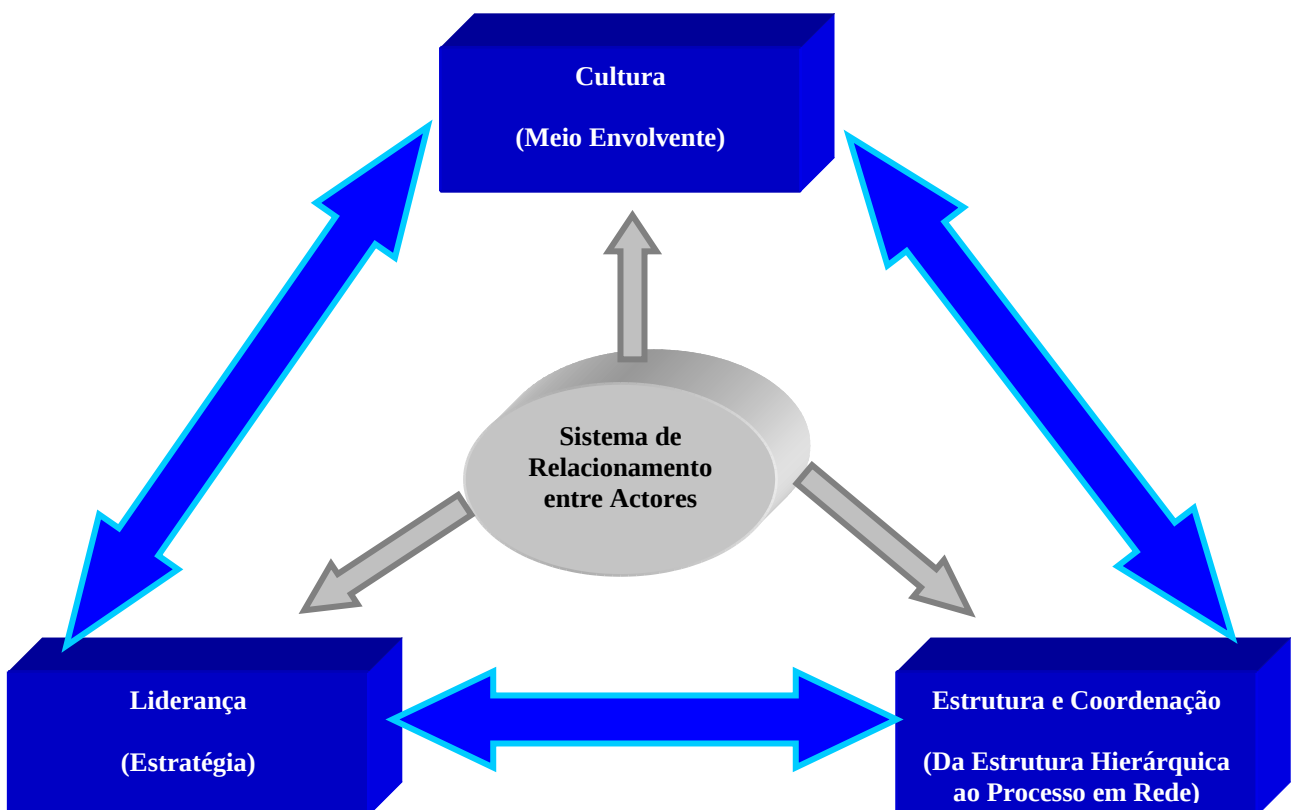
Nível Relacional

Qualquer organização emerge do Sistema de Relacionamento entre Actores, incluindo a organização em rede onde a estrutura é subjugada pelo processo (Moreira, 2007). Visto que o nosso foco é a organização em rede no seu plano inter, estudemos o Sistema de Relacionamento entre Actores aprofundando os papéis que as *“variáveis clássicas da*

Estrutura e Coordenação, da Cultura e da Liderança dos processos de cooperação inter-empresarial” desempenham em termos daquilo que Lopes e Moreira (2004: 11) apelidaram de uma perspectiva “*sócio-organizacional*”.

Enquanto que a Liderança está em muito relacionada com a Estratégia e a Cultura com a envolvente, a Estrutura e a Coordenação estão mais ligadas ao modo de governação hierárquico, na medida em que este promove uma unidade de comando integradora das diferentes unidades organizacionais. Contudo, verificamos que é dado diferente destaque a cada uma destas variáveis clássicas por parte da literatura no âmbito do paradigma emergente (Moreira, 2007). Há uma ruptura fundamentalmente derivada do “*facto de que na rede o processo prevalece sobre a estrutura*” (Granovetter, 1992, citado por Moreira, 2007: 154). Vejamos na figura seguinte a esquematização de Moreira (2007) que relaciona as variáveis clássicas mencionadas e o Sistema de Relacionamento entre Actores.

Figura 22 – O Sistema de Relacionamento Entre Actores num Processo em Rede



Fonte: Retirado de Moreira (2007: 155).

No que respeita à Estrutura, já abordada no anexo 28, esta só permite uma resposta eficaz ao meio envolvente por parte da organização se decorrer da percepção que os actores têm dela, o que significa que qualquer avaliação a uma estrutura em rede será uma fotografia do passado (Weick, 1993, citado por Moreira, 2007), o que evidencia como, no quadro do paradigma emergente, a organização do trabalho, a Estrutura e a Estratégia despontam e ocorrem através do Sistema de Relacionamento entre Actores, na medida em que há uma mutação estrutural constante. Tal não ocorria durante o paradigma industrial, onde era mais comum a Estrutura decorrer da Estratégia, a partir da qual a OCT se erigia tendo a pessoa que se adaptar (Moreira, 2007). Por conseguinte, e tal como Moreira (2007) afirmou, o processo de relacionamento ‘engoliu’ a Estrutura. Assim, a rede diferencia-se enormemente das restantes formas de governação devido às possibilidades de Estrutura que detém. Todavia, ressalve-se que *“esta diferenciação perde importância, pelo menos na fase do Funcionamento, uma vez que decorre do Processo (Sistema de Relacionamento entre Actores) que, por sua vez se sobrepõe à Estrutura”* (Moreira, 2007: 155).

Indo agora à Liderança, verificamos que esta carece de análise no contexto de estudo das redes, apesar de ser um processo de influência recíproca. A maioria da literatura a respeito da liderança vai mais ao encontro do nível do actor do que do nível relacional, limitando-se a analisar os papéis que podem ser desempenhados pelo actor na organização em rede, bem como as competências que um facilitador ou catalisador²⁶ deve ter (Moreira, 2007).

Ao longo da revisão de literatura desta dissertação temos assistido a uma preponderância da Confiança face à Liderança na literatura acerca das redes inter-organizacionais. Mas no plano intra-organizacional a situação é diferente; segundo Schein (1985, citado por Moreira, 2007) o líder é capital na criação da cultura e na modificação da mesma, havendo contudo alguns autores que acham que as modificações acabam por ser superficiais. De qualquer maneira, intra-organizacionalmente a preponderância inverte-se.

Outro tema que a teoria inter-organizacional preza nas suas análises é a Cultura, mas o seu estudo vai-se progressivamente reduzindo aos níveis de confiança, como também temos vindo a verificar ao longo da nossa revisão de literatura (Moreira, 2007).

Os mecanismos de Coordenação são outro tema igualmente valorizado pela teoria inter-organizacional. As relações entre as empresas necessitam de ser coordenadas ao longo do

²⁶ Terminologia usada por Ebers (Moreira, 2007). Estes *brokers* acabam por ser comparados na literatura às infra-estruturas tecnológicas em termos das funções desempenhadas, enquanto facilitadores do relacionamento entre as empresas (Moreira, 2007).

processo, e em termos da rede inter-organizacional verificamos que é a Confiança, que emerge da Cultura, que surge como o melhor mecanismo de coordenação (Moreira, 2007).

Sendo assim, a teoria organizacional tem em linha três variáveis fundamentais: Estrutura e Coordenação; Cultura; e Liderança. A literatura no âmbito da perspectiva social das redes coloca a Cultura como variável determinante, associando-a aos mecanismos de Coordenação através da variável Confiança, e deprecia quer a Liderança quer a Estrutura (ultrapassada pelo Processo) (Moreira, 2007).

Dado o carácter fundamental da confiança, iremos seguidamente expor como os limites das suas definições tradicionais foram ultrapassados, dando origem a vários níveis de análise e a definições alternativas de confiança (Moreira, 2007).

Confiança: Definições Tradicionais

De acordo com a revisão de literatura produzida por Lane (1998, citado por Moreira, 2007), Bradach e Eccles (1989) consideram que a confiança é um importante mecanismo de coordenação. Os mesmos autores (1989), a par de Ring e Van de Ven (1992) e Sako (1998), igualmente citados por Lane (1998, citado por Moreira, 2007), consideram também que a confiança é cada vez mais um pré-requisito para melhores desempenhos e sucesso competitivo em ambientes de negócio novos, sobressaindo desta forma as redes inter-organizacionais ante as restantes formas governativas segundo Moreira (2007).

Há duas definições de confiança que têm sido criticadas na literatura sobre redes inter-organizacionais e que são comumente encontradas na literatura: a confiança como previsibilidade; e a confiança como boa vontade (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007).

Segundo Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007), Lewis e Weigert (1985a) afirmam que a confiança como previsibilidade está presente num sistema social quando os seus membros sentem segurança e agem conforme as expectativas que criaram através da presença cada membro ou por via das representações simbólicas de cada um deles. Na mesma linha, Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) constataram que Lane e Bachman (1996) vêem a confiança como capaz de reduzir a complexidade, fazendo com que o sistema social se baseie nas expectativas mútuas relativamente ao comportamento dos vários actores, o que incita os actores sociais a seleccionarem comportamentos activos e reactivos específicos em detrimento de outros. Isto significa que a interacção social ganha níveis de coordenação capazes de resultar em cooperação. Mas Lane e

Bachman (1996) advertem que ao entendermos a confiança enquanto previsibilidade enveredamos por uma abordagem que ignora a equivalência funcional existente entre a confiança e o poder, igualmente capaz de contribuir para a previsibilidade na coordenação. Resumindo estas ideias de Lane e Bachman (1996) acerca da confiança como previsibilidade e da sua equivalência ao poder, Moreira (2007) entende a confiança e o poder como auxiliares à interação entre os actores sociais, ajudando-os a prever os comportamentos entre si e contribuindo para que cada actor monitorize o seu próprio comportamento, de forma a reduzir incertezas e afastar-se do fracasso do relacionamento.

Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) criticam o conceito de confiança como previsibilidade, por este tornar difícil a distinção entre o que é cooperar devido a falta de poder e o que é cooperar com base na boa vontade recíproca. Além disso, consideram turva a diferenciação entre o que é gerir o significado de confiança por conveniência, para criar uma fachada, e o que é realmente construir uma relação de confiança com significados partilhados. A tentativa de ultrapassar estas indefinições levou ao surgimento do conceito de confiança como boa vontade.

Ring e Van de Ven (1992, citados por Moreira, 2007) consideram que a confiança, enquanto boa vontade, se ergue a partir dos relacionamentos passados e da reciprocidade que estes permitem ao longo do tempo. Neste sentido, Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) afirmam que as organizações vão sentido dependência da confiança à medida que os parceiros de negócio vão completando com sucesso as transacções, aumentando assim a percepção recíproca de que todos agem de acordo com normas de equidade.

Apesar de a confiança enquanto previsibilidade e enquanto boa vontade serem definições comuns, escapa-lhes a natureza do que é a confiança nas relações inter-organizacionais (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007). Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) referem quanto a este facto que a confiança enquanto previsibilidade, apesar de admitir a possibilidade de existirem conflitos de interesses, torna complicada a distinção entre o que são tentativas de exploração das diferenças de poder e as tentativas de procurar reduzir essas diferenças. Quanto à confiança enquanto boa vontade, os mesmos autores (1998, citados por Moreira, 2007) entendem que a existência de objectivos comuns ou de um sentido comunitário nem sempre consegue explicar as situações onde supostamente há o desenvolvimento de confiança inter-organizacional.

Para colmatar as falhas de ambas definições de confiança surgiram vários autores com definições diferentes, mas com aspectos transversais (Moreira, 2007). Lane (1998, citado por Moreira, 2007) dá-nos três desses aspectos comuns à maioria das definições de confiança

peçoal por ele analisadas na sua revisão de literatura. O primeiro aspecto transversal diz-nos que as pessoas não sentem necessidade de confiar à margem das relações sociais (Lewis e Weigert, 1985a). O segundo afirma que a confiança é um meio que usamos para lidar com a incerteza ou risco existente nas relações de troca (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007). E o terceiro aspecto transversal explica que a confiança é acreditar ou esperar que a outra parte não verá como vantajosa a nossa vulnerabilidade resultante de termos aceite o risco (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007).

Porém, a multidisciplinaridade que envolve analisar o fenómeno da confiança levou a revisão de literatura de Lane (1998, citado por Moreira, 2007) a distinguir três tipos de confiança.

O primeiro consiste na Confiança calculativa, usado pela teoria da agência, por todas as ciências sociais (Axelrod, 1984, Dasgupta, 1988 e Coleman, 1990, citados por Lane, 1998, por sua vez citado por Moreira, 2007) e pelos estudos sobre os custos económicos de transacção. Segundo Lane (1998, citado por Moreira, 2007), a perspectiva da Confiança calculativa diz-nos que confiar consiste nas expectativas que temos em relação aos outros, expectativas essas que são calculadas ao contrabalançarmos os custos e benefícios dos actos quer para o confiante (*trustor*) quer para o confiado (*trustee*). Esta conceptualização assenta na premissa da racionalidade humana, de que através da razão um indivíduo opta pelos cursos de acção que mais podem maximizar a sua utilidade. Desta forma, a confiança é dada ao(s) outro(s) conforme os ganhos que os cálculos racionais sugerem haver na reciprocidade de confiança, que terão de ser maiores que a ameaça derivada de eventuais traições de confiança, bem como de relacionamentos em que as sanções negativas são o suporte da relação de confiança (Preisendorfer, 1995, citado por Lane, 1998, por sua vez citado por Moreira, 2007).

O segundo tipo de confiança é a que é baseada ou no valor ou em normas. Segundo Lane (1998, citado por Moreira, 2007), Parsons (1951) argumenta que não possível desenvolver confiança quando não há partilha de valores comuns. Afirma também que as nossas atitudes têm por base a confiança, uma lealdade motivada pelos afectos que nos fazem aprovar relacionamentos solidários e suspender o auto-interesse, fazendo-nos caminhar para a comunidade e não para individualidade (Parsons, 1969). Há por conseguinte um acento tónico na questão moral da confiança, que também é verificado na abordagem de Fukuyama (1996)²⁷ (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007).

O terceiro tipo de confiança encontrado por Lane (1998, citado por Moreira, 2007) na sua revisão de literatura é o que tem por base os conhecimentos comuns. “A *confiança com base*

²⁷ A referência a Fukuyama em Lane (1998, citado por Moreira, 2007) tem a data de 1995, correspondente à versão original inglesa.

em conhecimentos comuns” (Moreira, 2007: 160) pressupõe que as nossas expectativas sobre as interacções específicas e sobre a ordem social embebem as nossas cognições, acabando por moldar o nosso comportamento tornando-o estruturado e previsível, o que lança as bases para geração de confiança (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007).

De acordo com Lane (1998, citado por Moreira, 2007), foi através desta mesma base de confiança que Zucker (1986) discerniu a existência de: Confiança baseada nos Processos; Confiança baseada na Característica; e Confiança baseada na Institucionalidade.

O conceito de Confiança baseada nos Processos afiança que à medida que acumulamos conhecimento directo ou indirecto sobre o outro (p.e., marcas, reputação, garantias de qualidade) vamos construindo a confiança, o que significa que tanto o passado como as trocas esperadas fazem parte do progressivo processo de construção da confiança (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007).

A Confiança baseada nas Características ocorre quando o confiante e o confiado têm congruência cultural e similitude social, porque pertencem ao mesmo grupo social ou comunidade, partilhando as mesmas crenças religiosas, o mesmo estatuto étnico, mesmas heranças familiares. Tal coloca-os num mundo comumente partilhado (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007).

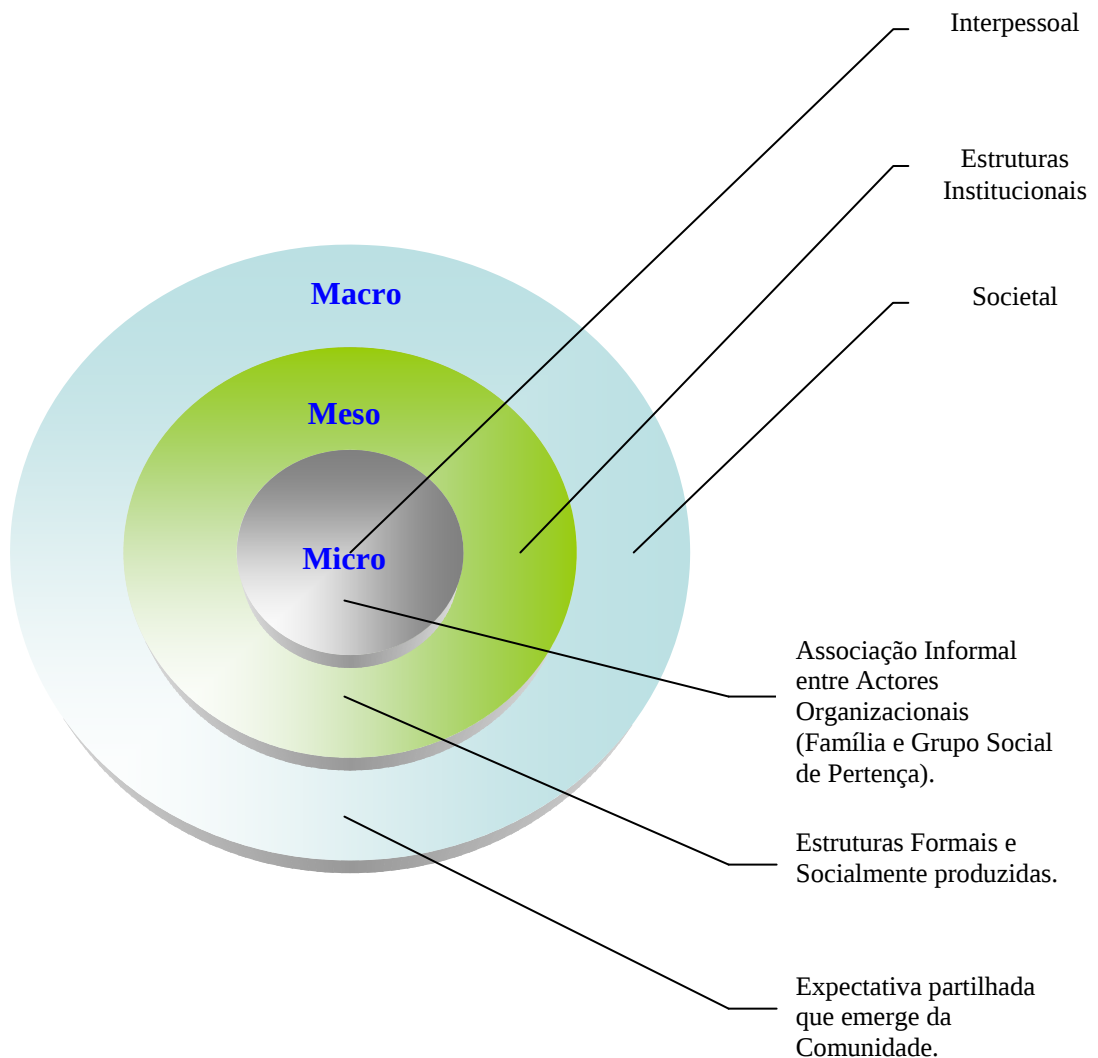
Como podemos constatar, a Confiança baseada nos Processos e a Confiança baseada nas Características são da esfera pessoal. A Confiança baseada na Institucionalidade já caminha na direcção da impessoalidade e das situações onde não houve estabelecimento de confiança de base pessoal (Moreira, 2007). Segundo Lane (1998, citado por Moreira, 2007), a questão de que a confiança só se proporciona através da familiaridade interpessoal é uma suposição amplamente defendida. Mas quando os actores organizacionais já não confiam na comunhão de características pessoais, no que já aconteceu e naquilo que possa vir a acontecer em termos de trocas, então tendem a recorrer esta impessoal forma de confiança baseada na Institucionalidade.

Postas todas estas definições, não é de estranhar que quanto mais se aprofunda o fenómeno da confiança mais complexa qualquer abordagem se torna, mais multidisciplinarmente integrada precisa de ser. Tal como Bachman (1998, citado por Moreira, 2007) afirmou, a confiança não é totalmente/unicamente cognitiva, normativa ou racionalmente calculada. Mas estas são três dimensões que as análises à confiança devem apreciar.

Confiança: Níveis de Análise

As diferentes definições de confiança adoptam distintos níveis de análise (Moreira, 2007), mas é indissociável de qualquer definição a necessidade de encararem a confiança como uma realidade multidimensional social com níveis micro e macro interligados (Lewis e Weigert, 1985a, citados por Lane, 1998, por sua vez citado por Moreira, 2007). Veja-se então na figura seguinte como Lane (1998, citado por Moreira, 2007) posicionou os vários níveis de análise da confiança.

Figura 23 – Os Níveis de Análise da Confiança



Fonte: Retirado de Moreira (2007: 161), que se baseou em Lane (1998).

Ao nível micro, a confiança é considerada do ponto de vista interpessoal e entre organizações. A confiança interpessoal baseia-se na familiaridade que é desenvolvida pelas interações prévias entre os membros de um mesmo grupo social. No que respeita à confiança entre organizações, deve-se distinguir os comportamentos de confiança entre os membros de uma empresa do comportamento conjunto dos indivíduos que constituem a unidade empresarial, mas ambas as vertentes de confiança são regularmente compreendidas como um processo de interação informal, não necessariamente mantido por estruturas formais ou por mecanismos institucionais. E temos também de ter em conta que normalmente as estruturas formais coexistem com as informais (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007).

Segundo Lane (1998: 15, citado por Moreira, 2007: 162), Zucker (1986) entende o nível meso ou institucional, de carácter impessoal, como um mecanismo produtor de confiança diferente, na medida em que não está dependente da familiaridade, relações interpessoais ou vivência comum. Ao nível institucional, a confiança dá-se e garante-se nas estruturas formais socialmente produzidas, tendo maior probabilidade de ocorrência quando há: *“a) troca entre as fronteiras do grupo assim como significativa distância social entre grupos; b) troca que implica distância geográfica e c) troca que envolva um grande número de transacções inseparáveis interdependentes”*.

Lane (1998, citado por Moreira, 2007) refere que Zucker (1986) alerta para importância de ter em mente que a confiança interpessoal e a confiança institucional contrastam entre si, e que Luhmann (1979 e 1988), Barber (1983) e Giddens (1990) fazem a mesma advertência, desta feita entre a confiança interpessoal e o sistema de confiança. Isto significa que o sistema de confiança tanto pode ser a confiança em si como um sistema abstracto, ao passo que a confiança institucional vê as instituições como fonte de confiança (Lane, 1998 citado por Moreira, 2007). Mas para que este raciocínio fique mais explícito, aportemos agora naquilo que é o sistema de confiança. Segundo Lane (1998, citado por Moreira, 2007), este vai sendo construído à medida que experiências assertivas contínuas o vão utilizando. Luhman (1979, citado por Moreira, 2007) considera que na base do sistema de confiança está o facto de um indivíduo acreditar que os outros também acreditam na confiança. Em nosso entender, parece que Luhman (1979, citado por Moreira, 2007) entende o sistema de confiança como uma construção colectiva em que todos partilham a crença de que há confiança entre si, e o facto de um acreditar que os outros acreditam no mesmo sistema de confiança faz o mesmo crescer e ganhar solidez à medida que as experiências assertivas contínuas, que Lane (1998, citado por Moreira, 2007) refere, vão confirmando que realmente existe uma crença conjunta, comum e partilhada, portanto um sistema de confiança.

Mas segundo Lane (1998, citado por Moreira, 2007), Luhman (1979 e 1988) e Zucker (1986) consideram que a confiança interpessoal é assegurada pela confiança impessoal, subentendendo daqui Lane (1998, citado por Moreira, 2007) que um sistema é objecto e fonte de confiança ao mesmo tempo.

Indo agora ao nível macro, Lane (1998, citado por Moreira, 2007) verificou que Fox (1974), Sako (1992) e Fukuyama (1995) analisam a confiança societal enquanto noção generalizada de que a confiança tem por base o valor/norma e de que a sociedade é uma comunidade cultural onde há solidariedade. Mas Fox (1974), Sako (1992) e Fukuyama (1995), ainda referidos por Lane (1998, citado por Moreira, 2007), abordam também a existência de acordos institucionais entre os níveis meso e macro. Outra análise que é feita ao nível macro ou societal e que está muito ligada ao sistema de confiança é que cada pessoa se preocupa com a confiança ou em apoiar-se em sistemas ou em certos princípios sociais abstractos, o que nos indica que o grau de preparação para os indivíduos aumentarem a confiança é diferente conforme o sistema de confiança seja forte ou fraco, o que vai para além dos grupos familiares primários²⁸ (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007).

Se nos recordarmos (Anexo 8), Fukuyama (1996: 35) considera que “*as comunidades dependem da existência de uma confiança mútua*” entre os seus membros, onde cada um espera dos restantes um comportamento estável e honesto perante um conjunto de regras partilhadas. O sentimento de partilha dos mesmos valores e normas entre os membros de uma comunidade, fundado num “*prévio consenso moral*”, é o agente reactivo que os torna capazes de sobrepor os interesses do grupo aos interesses individuais (Fukuyama, 1996: 37).

Relativamente ao Capital Social, caso este seja deficitário, o Estado pode tentar intervir, mas tal operação depende das especificidades culturais e estruturas sociais de cada país. Além disso, diferentes culturas têm preferência por diferentes modos de associação, mesmo que o Estado intervenha na supressão de baixos níveis de confiança mútua (Fukuyama, 1996). Mas segundo Lane (1998, citado por Moreira, 2007), Fukuyama (1995) acha difícil que a confiança ao nível societal (macro) se consiga desenvolver de modo sistemático, o que significa que procurar cultivar intencionalmente a confiança pode ser um esforço inglório de tentar que uma sociedade passe do seu baixo nível de confiança para um mais elevado. Porém, Zucker (1986, citado por Lane, 1998, por sua vez citado por Moreira, 2007) tem uma opinião contrária, achando que há uma grande variedade de mecanismos institucionais

²⁸ Estas são 3 abordagens que também podem ser encontradas ao longo d’A Grande Ruptura – A Natureza humana e reconstituição da ordem social de Fukuyama (2000).

capazes de produzir confiança e que estes podem ser produzidos intencionalmente com esse propósito.

Confiança: Definições Alternativas

Segundo Carson e Cox (1999, citados por Moreira, 2007), existem vários conceitos de confiança disponíveis na literatura social, desde confiança calculativa e não calculativa até às confianças frágil e resiliente (Anexo 22). Estes autores vieram propor três definições alternativas de confiança, elaboradas a partir de críticas feitas à perspectiva calculista e assentando fundamentalmente nas recompensas afectivas e não apenas nas materiais. As recompensas afectivas são modeladas pela moralidade e exercidas pelas pessoas através de comportamentos que crêem estar certos, mas caso haja a crença de que o comportamento é mau há uma punição. Há portanto uma moral que estrutura os incentivos, o que faz com que se possa considerar a confiança calculativa como uma confiança incentivada materialmente, através sanções ou de recompensas pecuniárias, p.e. Neste sentido, Carson e Cox (1999, citados por Moreira, 2007) consideram que é mais adequado distinguir entre confiança material e confiança moral do que encarrilar numa distinção com base no cálculo.

A confiança moral é resiliente por conseguir sobreviver à ocasionalidade, imprevisão e outros contratempos, residindo a sua força na sua endogeneidade social. A confiança material é frágil, pois só é capaz de subsistir através de um sistema de reforço exógeno às partes envolvidas na troca, no sentido de que situações que não foram antecipadas são resolvidas por um sistema legal, que acabará por, à medida que é usado, deteriorar a confiança material (Carson e Cox, 1999, citados por Moreira, 2007). Assim, por ser intrínseca à pessoa, a confiança moral tem mais capacidade de resistência que a confiança material (Moreira, 2007).

A confiança envolve uma crença verdadeira de que o outro é honesto. Mas quer esta crença verdadeira esteja garantida ou não, qualquer transacção depende vitalmente da confiança, porque não é possível negociar com alguém que certamente irá escapar ao cumprimento do que foi acordado, além de que inevitavelmente a confiança não é unilateral, mas sim mútua. Tem por conseguinte de haver confiança entre as partes de que todos validarão o acordo negociado, mas também uma crença da própria pessoa de que ela mesma validará aquilo que acordou com a(s) outra(s) parte(s) (Carson e Cox, 1999, citados por Moreira, 2007).

Estamos então perante uma equilíbrio social; quando as crenças de uma parte sobre a outra são validadas, não há razão para que qualquer delas mude a sua crença daí para a frente, pois de alguma forma foram dadas garantias. Mas se tal condição não for satisfeita, então estamos

perante um desequilíbrio na troca, onde não houve confiança garantida. Estamos portanto perante “*uma distinção entre confiança garantida e confiança não garantida*”, que segundo Carson e Cox (1999: 179, citados por Moreira, 2007: 164) tem pouca atenção por parte da literatura.

Para Ring (1999, citado por Moreira, 2007), a confiança é frágil ou resiliente, independentemente da definição usada.

Lopes e Moreira (2004) encontraram no seu estudo empírico duas variantes de confiança, que são confiança vertical e a confiança horizontal. A primeira consiste na confiança que os vários pares têm no líder e o líder neles, quer este seja um empresário, um facilitador institucional ou um representante da empresa. A segunda consiste na confiança existente entre os pares, quer estes sejam empresários e representantes de empresas ou apenas empresários.

Segundo Moreira (2007), é possível complementar estas distinções com a definição de Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) da confiança baseada na comunicação. “*Estes autores não fazem qualquer distinção entre confiança vertical ou horizontal sendo a sua abordagem transversal às duas dimensões. No entanto, a análise dos fluxos e a intensidade (frágil ou resiliente) da comunicação (formal ou informal entre pares e líder) é uma das medidas para distinguir o sentido (vertical ou horizontal) da confiança*” (Moreira, 2007: 165).

Ainda a respeito da confiança baseada na comunicação, Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) consideram que a confiança tem por base uma comunicação recíproca e que não pode emergir a partir de comunicações empregues para manter relações assimétricas de poder ou para explorar posições de poder. Há então uma partilha de significados de onde brota a previsibilidade, ao passo que a boa vontade nasce com a consistente participação de todos no processo de comunicação, sendo precisamente aqui que o significado partilhado entre todos os parceiros é criado. Neste âmbito, temos de ter em conta a diferença que há entre comunicar de forma recíproca e trocar informações, na medida em que “*a confiança pode ser conceptualizada como um processo comunicativo de construção de significado que aproxima grupos díspares (por exemplo, Lewis e Weigert, 1985a, b; Zucker, 1986; Sabel, 1993)*” (Hardy et al., 1998: 69, citados por Moreira, 2007: 165). Esta argumentação discriminatória entre o que é informação e conhecimento afasta a confiança da informação e coloca-a no patamar do conhecimento, o que de facto está na mesma linha de distinção elaborada por Moreira (2007) entre Sociedade da Informação e Sociedade do Conhecimento.

A Importância da Proximidade na Criação de Confiança

Dado que a comunicação é fundamental para geração de confiança, então a frequência e regularidade do contacto entre as partes é também fundamental. Este factor implica uma proximidade geográfica, mas as novas tecnologias levantam a questão de até que ponto é hoje possível criar confiança sem a necessidade de as partes estarem geograficamente próximas (Moreira, 2007).

Para deslindar esta questão, Sandelien (2003, citado por Moreira, 2007) começa por distinguir os bens standardizados, que tem um preço fixo e podem ser comercializados num mercado organizado, dos bens diferenciados. Segundo Sandelien (2003, citado por Moreira, 2007), as novas tecnologias de informação e comunicação vieram reduzir os custos de procura de um produto, mais rápida e eficientemente se acede a estes. Podemos dar o exemplo do mercado criado pela internet. Todavia, os bens diferenciados pautam-se por exigirem mais inspecções à qualidade e mais especificidades contratuais, o que é bastante difícil de ocorrer no mercado virtual. Sandelien (2003, citado por Moreira, 2007) considera que os bens diferenciados estão mais dependentes da confiança, estando por essa razão menos sujeitos à influência das novas tecnologias de informação e comunicação. O estado de desenvolvimento em que nos encontramos hoje permite-nos transmitir informações de confiança, pessoais e não pessoais, sendo portanto um bom veículo ou instrumento para manter contactos mas não para iniciar relações de confiança. Sendo assim, é menos provável que estabeleçamos confiança em relações geograficamente distantes, o que inevitavelmente reduz a probabilidade de ocorrerem trocas entre indivíduos geograficamente longe entre si. Como Sandelien (2003, citado por Moreira, 2007) afirmou, ainda não há uma tecnologia que permita o ‘aperto de mão’.

Há vantagens sociais na proximidade para se criarem relacionamentos essenciais de confiança que permitam a constituição e funcionamento sustentado de redes (Moreira, 2007). É certo que a proximidade tem grandes vantagens para a redução de custos de transporte, de comunicação e negociação, o que alivia os custos de transacção que são uma notada causa de integrações. Mas parece ser ainda mais fundamental a vantagem que se prende com a aprendizagem que a proximidade proporciona, na medida que localmente há maior informalidade e intercâmbio que fazem germinar o conhecimento, além de conseguirem gerar mais confiança. Em relação a este aspecto da aprendizagem, podemos realmente ter em conta que as novas tecnologias de informação e comunicação permitem uma mais rápida e barata transmissão de informação, mas tal não faz recuar a inerente eminência social do homem, que é tão importante na aprendizagem (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007).

Posto isto, será que as redes inter-organizacionais saem beneficiadas da proximidade geográfica e dos relacionamentos de carácter local? Parece-nos lógico que sim, mas Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) advertem que a questão está em perceber quais as características das redes inter-organizacionais que saem beneficiadas.

Segundo Yeung (2010), quando pensamos num processo económico num determinado local, temos de ter em conta que ele estará imerso no contexto cultural, social, político e institucional do local, facto que influenciará a cooperação e a confiança da rede inter-organizacional. A via de raciocínio não poderá estar restringida à análise da rede enquanto sistema industrial, terá de ter toda a abertura para se aprofundar na direcção das relações sociais (Amin, 1994 e Yeung, 2005a, citados por Yeung, 2010). Neste sentido, Yeung (2010) afirma que há dois factores críticos quando analisamos a importância da proximidade geográfica entre membros de uma rede inter-organizacional. O primeiro consiste no facto de os processos de aprendizagem surgirem e se desenvolverem entre os actores, o que melhora a capacidade cooperativa de todos, na medida em que quanto mais partilha de conhecimento e experiências houver nas relações em rede, maior será a probabilidade de sucesso nas relações em rede subsequentes. O segundo factor diz-nos que a proximidade espacial facilita o investimento nos bens intangíveis. Estes, para além de necessários têm como consequência a melhoria da reputação em termos de confiança e da capacidade de cooperar, nomeadamente à medida que as trocas de bens intangíveis crescem.

Segundo Becattini (1994, citado por Moreira, 2007), Marshall (1990) dá-nos a definição de Distrito. Segundo o autor (1990), este é um espaço privilegiado para as relações locais, que têm de ser aprofundadas não só entre as empresas pertencentes ao mesmo Distrito, mas também com a comunidade, outras empresas locais, fornecedores e clientes onde se situa. Um Distrito oferece uma ampla variedade de actividades profissionais, e muitas vezes as empresas pertencentes a ele formam acordos e alianças. Estes dois factores ajudam-nos a perceber por que é que Marshall (1990) afirma que há uma regeneração do jogo da concorrência nos Distritos. Se aquele que ficou a perder na competição respeitou a regras partilhadas pela comunidade, é-lhe permitido entrar de novo no jogo da concorrência. Esta é uma dinâmica inter-organizacional que reduz a probabilidade de haver atrasos tecnológicos, se compararmos com outros modos de governar a produção.

Corvelo e seus colaboradores (2001: 86, citados por Moreira, 2007: 167) afirmam que a aglomeração espacial apresenta “*enormes benefícios ‘à la Marshall’*”, dado que a proximidade facilita os processos negociais e de cooperação e de troca de conhecimento.

Deste modo, fomenta-se uma flexibilidade produtiva e organizativa que são extremamente importantes dadas as exigências sentidas hoje em dia.

Paralelamente a esta base local tão importante, temos uma globalização em crescimento, patente na cada vez maior influência que as grandes empresas têm sobre as economias locais e nacionais (Corvelo *et al.*, 2001, citados por Moreira, 2007). Segundo Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007), Amin (1993) encontra uma coexistência entre organizações hierarquizadas e as redes inter-organizacionais geograficamente localizadas, não considerando então estarmos perante uma substituição de formas organizacionais. Todavia considera que se vem tornando cada vez mais difícil deslindar qual o centro de decisão de muitas das redes, bem como a escala geográfica das mesmas.

Para Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007) não deixa de ser constatável que existem fortes benefícios numa proximidade em termos de rede e que a cooperação baseada na confiança ‘face-a-face’ e o conhecimento e aprendizagem são elementos federadores que emergem graças à proximidade.

A Confiança e o Poder

Como já vimos anteriormente, a confiança e o poder são equivalentes funcionais que ajudam os actores, no momento da interacção, tanto a prever os comportamentos mútuos como a monitorizar os próprios comportamentos, visando com isso reduzir a incerteza e a possibilidade de fracasso do relacionamento. Mas vimos igualmente que a confiança leva vantagem e que o poder acaba por ser uma das suas facetas (Moreira, 2007).

De acordo com Hardy *et al.* (1998, citados por Moreira, 2007), os actores que dominam as relações usam o seu poder para manterem a cooperação e ditar os trâmites da mesma. Mas este tipo de relação não é de pura cooperação, pois não há a libertação das sinergias criativas que uma relação colaborativa proporciona, embora haja reduções no risco e aumento da previsibilidade dos comportamentos. Por conseguinte, o poder deve ser tomado em consideração quando se estuda a confiança, especialmente porque poderá estar presente numa relação mascarado de confiança, dando a aparência de que existe um relacionamento colaborativo para que interesses oportunistas sejam postos em marcha manipulando e submetendo os parceiros mais fracos. Devido a este ilusionismo da confiança e do poder, torna-se importante efectuar uma abordagem sobre a confiança que inclua as relações de poder.

Neste sentido, Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) consideram pertinente destringir confiança espontânea de confiança induzida para, posteriormente, relacioná-las com várias manifestações de poder. A confiança espontânea emerge naturalmente, sem intento deliberado ou intervenções para a criar, sendo capaz de gerar cooperação devido à partilha de significado existente quer na identidade comum (que se estabelece através das interacções em outras actividades), quer nos símbolos altamente institucionalizados. Mas Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) consideram discutível se este é um conceito de confiança com relevância para o estudo da cooperação em rede inter-organizacional, dado que estas aglomeram indivíduos com origens diferentes que não tiveram interacções prévias e são entidades novas, não havendo consequentemente símbolos institucionalizados. Tudo isto só é possível após uma continuidade de interacções ao longo do tempo entre os actores. Por isso, Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) propuseram o conceito de confiança gerada, que não tem por base a espontaneidade mas sim uma criação deliberada. Este é um tipo de confiança que Hardy e os restantes autores (1998: 81, citados por Moreira, 2007: 169) entendem como semelhante ao poder, porque a cooperação acaba por ser alcançada recorrendo-se ao *“uso do poder simbólico para criar significados partilhados onde não existiam antes”*.

Portanto, a confiança gerada, induzida, criada, envolve comportamentos que visam libertar a actividade comunicativa onde se gera a confiança, para que se assegure que o significado partilhado é co-produzido por todos os membros, de forma a originar sinergias que evitem que os parceiros mais fracos fiquem à margem da relação de confiança. Procura-se portanto fomentar o conflito construtivo, que faça todos os parceiros participarem na produção de um significado partilhado, contribuindo-se assim para uma relação recíproca que gerará ganhos para todos os envolvidos (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007).

Contudo, a linha que separa a confiança gerada do poder é muito ténue quando se dão manifestações de manipulação (Moreira, 2007). Quando são levadas a cabo acções em que o poder simbólico é usado para gerir o significado, que se quer partilhado, e para provocar a cooperação, estamos perante uma estratégia que visa aumentar o poder, o que faz com que as partes manipuladas vejam o seu poder diminuído. Esta assimetria é desejada por quem quer assegurar o acordo e diminuir as hipóteses de oposição. É uma estratégia de ganhador-perdedor oposta àquilo que se pretende com a confiança gerada e com o conflito que se gera: forte ou fraco, todos são integrados no processo de formação de significados, que serão

partilhados por todos tal como os ganhos serão mútuos (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007).

O poder tem ainda outra forma de se manifestar segundo os mesmos pressupostos, que é através da rendição. Se não se conseguir alcançar a cooperação através da confiança, forçam-se situações de dependência. Quando a relação cooperativa não teve um estabelecimento de termos e condições elaborados de forma mútua, o parceiro que dominou a elaboração dos mesmos procurará sustentar as assimetrias de poder a seu favor. Obviamente, isto não é cooperação (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007).

Hardy *et al.* (1998, citados por Moreira, 2007) referem que Forester (1989) entende existir uma confiança unilateral, e não no seu verdadeiro sentido, no tipo de relação cooperativa anteriormente descrita. O parceiro que domina ‘confia’ que o outro se vai comportar de determinada forma conforme a sua manipulação, porque aquele que é dominado não tem poder para conseguir agir de outra forma. Granovetter (1985, citado por Hardy *et al.*, 1998, por sua vez citados por Moreira, 2007) transportou este raciocínio para a realidade organizacional, e refere que quando há este tipo de assimetrias de poder com uma empresa obviamente dominante, aquela que tem uma posição mais fraca render-se-á mais cedo para cortar nas perdas.

Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) elaboraram um quadro que sintetiza as diferentes ópticas de confiança e de manifestação do poder que temos vindo a referir neste subponto do presente anexo, e que apresentamos seguidamente.

Figura 24 – Fachadas e Formas de Confiança

	Confiança Espontânea	Confiança Criada	Manipulação	Rendição
Natureza da Cooperação	A cooperação é baseada na confiança.	A cooperação é baseada na confiança.	A confiança é baseada no poder.	A cooperação é baseada no poder.
Dinâmicas da Cooperação	A cooperação emerge naturalmente através do jogo.	A cooperação é conseguida através da gestão do significado.	A cooperação é conseguida através da gestão do significado.	A cooperação é obtida através da dependência e socialização.

Sinergia, Inovação e Risco	A confiança emerge espontaneamente. A sinergia é elevada bem como o risco.	A confiança é criada através de uma igual participação que aumenta a sinergia mas também aumenta o risco.	O parceiro dominante usa o poder simbólico para reduzir o risco e aumentar a previsibilidade; a sinergia é reduzida.	Os actos subordinados como instrumento do parceiro dominante: para o parceiro dominante o risco é baixo; a sinergia é baixa.
Poder	A visão do poder “ganhar-ganhar” é implícita apesar de o poder ser largamente ignorado.	A visão do poder “ganhar-ganhar” prevalece à medida que o poder assimétrico é decrescente.	Uma visão de soma-zero do poder prevalece à medida que o poder assimétrico é mantido ou aumenta.	Uma visão de soma-zero do poder prevalece à medida que o poder assimétrico é mantido ou aumenta.
Significado	O significado partilhado existe entre os parceiros.	O significado partilhado é mutuamente construído por todos os parceiros.	O significado é partilhado mas tem sido distorcido por um parceiro.	O significado é partilhado mas é imposto por um parceiro ao outro.
Implicações para a abordagem prática	O significado partilhado pode não ser espontâneo quanto parece ser.	O processo de criação do significado partilhado é difícil e pode envolver conflitos.	A relação pode ser tida como de confiança quando ela é baseada no poder.	O desequilíbrio do poder pode significar que os parceiros não são “independentes” como podem parecer.

Fonte: Copiado de Moreira (2007: 171), que se baseou em Hardy *et al.* (1998: 79).

Ao levarmos a cabo a distinção entre confiança e poder, podemos compreender como a cooperação e previsibilidade ligada à confiança nem sempre resulta de um esforço voluntário, pois pode ter igualmente origem na falta de alternativas com que um parceiro fraco se depara ante uma relação assimétrica de poder (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007).

Apesar de a confiança e o poder se suportarem no significado partilhado, este já existe no caso da confiança, ou então é mútua e activamente construído pelos vários parceiros. Quando os relacionamentos têm por base o poder há uma distorção do significado, podendo este inclusivamente ser imposto por quem domina (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007).

Assim, há uma dinâmica contínua e complexa na criação da confiança. Tem de se demonstrar que se a merece, tem de haver metas compatíveis para todos os parceiros, que têm de ser sinceros nos relacionamentos que estabelecem. Mas as metas por si só são irrelevantes se o significado partilhado da confiança não for praticado. O poder é uma confiança falseada e deturpada, mas a sua equivalência funcional com a confiança está patente nos comportamentos previsíveis e redução de oportunismos que proporciona, o que resulta em cooperação (Hardy *et al.*, 1998, citados por Moreira, 2007). Mas a cooperação nascida de uma confiança autêntica entre todos os parceiros, leva a resultados superiores (Moreira, 2007).

A Confiança e o Oportunismo

O oportunismo caracteriza-se por ser um acto consciente que visa a concretização de objectivos individuais contrários ou em detrimento dos objectivos comuns (Laat, 1999, citado por Moreira, 2007). Como já verificámos, a confiança e poder são formas de reduzir o comportamento oportunista, mas a confiança tem um desempenho superior e mais duradouro (Moreira, 2007). Segundo Hardy e seus colaboradores (1998, citado por Moreira, 2007), Ouchi (1980), Lewis e Weigert (1985a e b), Bowen e Jones (1986), Zucker (1986), Dasgupta (1988), Gambetta (1988), Donaldson (1990), Hill (1990), Ring e Van de Ven (1992) e Morgan e Hunt (1994) apologizam que a confiança tem a capacidade de tornar as relações inter-organizacionais mais eficazes no seu funcionamento, ao criar barreiras ao oportunismo e fomentar uma coordenação e cooperação que os contratos mais formais não são capazes de alcançar. De acordo com Lane (1998, citado por Moreira, 2007), Bradach e Eccles (1989) consideram que se as transacções estiverem embebidas nas relações pessoais o risco de comportamentos oportunistas diminui e não há tanta necessidade elaborar estruturas formais de gestão.

Das formas de tentar gerir o oportunismo, Laat (1999, citado por Moreira, 2007: 173) menciona duas: “a contratação clássica e a criação de compromissos credíveis”. A contratação clássica tem por objectivo tornar específico todo e qualquer detalhe que uma determinada transacção envolva, a fim de minimizar a possibilidade de se darem comportamentos nocivos entre os parceiros da transacção. Além de inatingível, por muitos factores que temos vindo a abordar ao longo desta dissertação, a contratação clássica gera uma baixa confiança entre os indivíduos interdependentes na transacção, na medida em que é um instrumento tão controlador que acaba por incrementar os sentimentos de desconfiança

mútua. É portanto contra-produtivo e pode inclusivamente desencadear mais comportamentos oportunistas.

Quanto à criação de compromissos credíveis, esta é definida por Laat (1999, citado por Moreira, 2007) como uma colaboração voluntária entre parceiros em investimentos tangíveis que permitirão à cooperação prosperar. Este tipo de compromisso é um modo eficaz de eliminar eventuais comportamentos oportunistas. E quando os compromissos credíveis se prolongam no tempo, dá-se a emergência de um forte espírito de equipa e a cooperação sai fortemente favorecida.

Segundo Lane (1998, citado por Moreira, 2007), vários estudos empíricos demonstram que a melhor maneira de combater o oportunismo é aliar a confiança com outros mecanismos de controlo. Porém, há outros autores que alertam para o facto de que adoptar um conjunto de mecanismos para controlar o oportunismo deixa somente espaço para o desenvolvimento de uma forma fraca de confiança (Barney e Hansen, 1994) ou então para uma confiança contratual (Sako, 1992) (ambos citados por Lane, 1998, por sua vez citado por Moreira, 2007).

Quer se recorra a um ou mais mecanismos de controlo, as organizações têm de ser capazes de gerar formas impeditivas da disseminação da desconfiança, na medida em que a reacção à falsidade pode alastrar-se com grande força destrutiva e minar para sempre a confiança (Lane, 1998, citado por Moreira, 2007), algo que para uma rede inter-organizacional é particularmente perigoso, por esta ser um modo de governação particularmente vulnerável a comportamentos oportunistas (Moreira, 2007).

Posto isto, podemos concluir que o melhor modo de prevenção de comportamentos oportunistas numa rede inter-organizacional é pela via do incremento da confiança. Quanto mais esta for desenvolvida menos os parceiros sentirão necessidade de se controlarem entre si através de mecanismos. Ao invés, cooperarão com base na lealdade, comprometendo-se a comunicar de forma aberta e a aceitar a influência dos outros parceiros. Lealdade significa aqui tanto a convergência para padrões acordados de quantidade e qualidade como uma contribuição que traga inovação à prossecução dos objectivos comuns (Laat, 1999, citado por Moreira, 2007).

Mecanismos de Coordenação

Segundo Hardy e seus colaboradores (1998, citados por Moreira, 2007) Dogson (1993) e Sabel (1993) consideram que o combate para limitar a ocorrência de oportunismos é um

factor fundamental para que a cooperação inter-organizacional seja bem sucedida, sendo a confiança um meio fundamental e necessário nesse combate, na medida em que reduz a incerteza, gera cooperação, resolve problemas e permite soluções inovadoras.

Por conseguinte e como temos vindo a verificar, a confiança é o melhor mecanismo de coordenação disponível (Moreira, 2007). De acordo com Corvelo e seus colaboradores (2001: 94, citados por Moreira, 2007: 174) “*a integração das unidades diferenciadas a nível intra-organizacional ou a coordenação inter-organizacional de empresas independentes faz-se na perspectiva social da rede a partir da cultura e mais especificamente a partir da confiança*”. No que respeita à coordenação das empresas independentes é preciso explicitar o que ‘integração’ e ‘diferenciação’ significam. Lawrence e Lorch (1967, citados por Moreira, 2007), ao analisarem os mecanismos de coordenação das várias formas governativas, explicitaram estes termos ao nível intra, tendo Moreira (2007) feito um paralelismo desta explicitação para o nível inter.

De acordo com Corvelo e seus colaboradores (2001, citados por Moreira, 2007), Lawrence e Lorch (1967) consideram que o sucesso empresarial advém da relação que uma organização estabelece com o ambiente – quanto maior a adequação da resposta organizacional às especificidades da envolvente maior o sucesso empresarial. Primeiramente, a resposta organizacional deve pautar-se por uma diferenciação, ou seja, a empresa deve dividir-se em subsistemas ou unidades organizacionais, para que cada uma delas se especialize na adaptação ao contexto ambiental onde actua com maior premência. Cada unidade ou subsistema irá então reagir a especificidades ambientais de forma autónoma, mas não pode haver uma diferenciação tal que não permita à organização funcionar como um todo. Logo, a diferenciação tem de ser equilibrada com a integração ou coordenação dos vários subsistemas num sistema organizacional.

Ora, este processo não ocorre da mesma maneira em diferentes tipos de soluções organizacionais. Na hierarquia, o principal mecanismo de coordenação/integração é a unidade de comando (o subordinado reporta ao superior). No mercado, o mecanismo de coordenação/integração é a relação intra-organizacional entre cliente e fornecedor. Este mecanismo de coordenação é claramente visível nas organizações onde a diferenciação é feita em unidades estratégicas de negócio que transaccionam com o resto da organização mediante o sistema de preços existente no mercado (Quadro 14).

Quadro 14 – Mecanismos de Coordenação e Formas Organizacionais

	Hierarquia	Mercado	Rede
Coordenação	Autoridade	Preço	Confiança

Fonte: Copiado integralmente de Moreira (2007: 175), que se baseou em Bradach e Eccles (1989: 287).

Ao atentarmos nos mecanismos de coordenação e formas organizacionais presentes no quadro anterior, verificamos que as actividades dos actores em cada uma das formas organizacionais se integram de maneira diferente. No mercado não há controlo central, pelo que compradores e vendedores conseguem resultados através do sistema de preços. Na rede são os valores e normas informais partilhadas que permitem almejar melhores resultados. Já na hierarquia é preciso um controlo mais centralizado e normas mais formais.

Nível do Actor

Como temos vindo a referir, numa organização em rede o foco centra-se no Sistema de Relacionamento entre Actores. Segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), tal faz com que passe a interessar a análise não dos nós das relações mas sim dos seus fluxos. Todavia, Moreira (2007) afirma que tal perspectiva analítica faria com que examinássemos o nível relacional da organização e não o nível do actor. Assim sendo, e como temos vindo a seguir bastante o caminho teórico deslindado por este autor (2007), manteremos a mesma rota que temos vindo a traçar ao longo do nosso trabalho, a fim de não desvirtuar o encaminhamento apraz ao nosso objectivo. Portanto, tal como Moreira (2007: 176) faremos “*a deslocação do foco para os “nós” da rede, em detrimento da “malha” onde se integram*”.

De acordo com Moreira (2007: 176), o estudo dos nós tem vindo a ser relegado para um plano secundário nos estudos acerca das soluções organizacionais mais adequadas, negligenciando-se assim muita informação importante sobre as redes inter-organizacionais, sobretudo porque “*a liderança permanece nos “nós” e estes apresentam alguma margem de manobra devido ao carácter dinâmico da organização em rede*”. Porém, deverá ser feita a ressalva de que esta subvalorização dos nós é feita sobretudo pela literatura que estuda os motivos que levam à

constituição de redes inter-organizacionais e papéis e competências dos actores que a elas pertencem.

De acordo com a abordagem social de rede, os actores podem ser pessoas consideradas individualmente, um grupo que é parte de uma organização ou uma organização no seu todo. Todavia, nenhum actor é estudado isoladamente pela abordagem social de rede, pois está no interior de redes de relacionamentos interconectados, que tanto podem providenciar oportunidades como restrições ao comportamento (Kenis e Oerlemans, 2010). Para esta dissertação importa estudar as pessoas singulares, especificamente os gestores de todo o trabalho da cortiça no Montado, desde a sua produção à colocação e venda no mercado. Como tal, teremos de estudar estes actores no seu contexto relacional e sistémico. Os gestores dos vários Montados aqui analisados têm uma proximidade geográfica entre si em termos de localização do local de produção de cortiça, mas têm uma proximidade geográfica relativa entre os locais onde exercem a sua actividade de gestão, como veremos mais à frente.

A análise dos nós e não dos fluxos ao nível do actor relaciona-se com várias correntes acerca da liderança. Existem correntes que assumem a liderança como eminentemente contextual, obrigando a que se analise a rede de um ponto de vista relacional. Mas outras correntes da literatura advogam a liderança como inata ou produzida por determinada socialização, não tendo o contexto qualquer efeito de variação sobre ela. Este último grupo de correntes tem o seu foco sobre os nós e, conseqüentemente, sobre o actor (Moreira, 2007).

Como Ebers (1999, citado por Moreira, 2007) defende a análise dos fluxos enquadra-se no grupo de correntes que assumem a liderança como eminentemente contextual, acabando por considerar o actor como secundário. Além disso, denomina os líderes de catalisadores, por entender que estes têm um papel essencial na facilitação do processo de transmissão de informação (paralelo com as novas tecnologias). No mesmo sentido de abordagem, Lütz (1999, citado por Moreira, 2007) efectuou um estudo de caso que demonstra a importância do catalisador enquanto promotor da cooperação entre empresas produtoras de adesivos, que se propunham a tornar o produto mais próximo das necessidades do utilizador. Este estudo de caso realçou a importância que os intermediários informativos podem ter para que seja possível ultrapassar as limitações cognitivas à cooperação multilateral. Os intermediários abriram canais de informação que foram evoluindo até serem substituídos por trocas abertas multilaterais. O papel desempenhado pelos intermediários informativos transformou as expectativas que os actores tinham uns dos outros, levando por fim a que todos enveredassem por relações de aprendizagem mútua e de confiança.

Segundo Ebers (1999, citado por Moreira, 2007), os intermediários informativos têm de facto um papel de catalisador, por conseguirem de diversas formas influenciar os actores para que estes formem uma rede inter-organizacional. Podem trabalhar como *brokers* informativos, ao permitirem que as empresas explorem as sinergias informativas – como o acesso mais alargado à informação ou uma melhor circulação da informação – que de outra forma estavam imperceptíveis. Sem *broker* as sinergias também podem ser conseguidas, todavia com custos comparativamente mais elevados. Além disso, o catalisador humano contribui para a diminuição das assimetrias de informação ao promover tanto uma convergência de metas como um conjunto de expectativas, fomentando portanto a cooperação e a troca. Assume igualmente um papel importante de árbitro neutro na resolução de conflitos no interior da rede. Assim, os intermediários informacionais, reduzem os custos relacionados com a comunicação, reduzem a incerteza e promovem a coordenação junto dos membros da organização.

Segundo Moreira (2007), Snow e seus colaboradores (1992) foram precursores da identificação dos papéis que podem ser desempenhados pelos actores numa rede. Ao posicionarem o seu estudo na análise dos nós, verificaram que nas empresas hierárquicas a gestão assume como papel fundamental o planeamento, organização e controlo dos recursos. Já nas empresas em rede, Snow e seus colaboradores (1992: 14, citados por Moreira, 2007: 177) apuraram que determinados gestores-chave trabalham através das hierarquias e não dentro das hierarquias, *“criando e juntando recursos controlados por entidades exteriores. Estes gestores, deste modo, podem ser pensados como brokers. Três papéis de brokers são especialmente importantes para o sucesso das organizações em rede: o arquitecto, o lead operator e o care taker”*.

O Arquitecto é um gestor que facilita o surgimento de redes operacionais específicas, mas que raramente consegue ter uma visão clara e totalmente abrangente de todas as redes que resultam do seu trabalho. É frequente ter um conhecimento vago do produto e da própria cadeia de valor que esse produto requer, mas à medida que o *broker* vai procurando organizações com as competências pretendidas, o conceito do negócio vai-se tornando mais claro e nítido, havendo progressivamente um posicionamento mais equitativo na empresa que está a tentar persuadir a fazer parte da cadeia de valor. Portanto, o Arquitecto ajuda a construir grupos novos, necessários para desempenharem papéis especializados de apoio. Contudo, este exerce as suas funções mais facilmente em redes internas do que nas redes estáveis e nas redes dinâmicas, na medida em que, nestas duas últimas redes, o seu papel está dificultado

pela necessidade de ter que organizar recursos que não fazem totalmente parte da organização (Snow *et al.*, 1992, citados por Moreira, 2007).

Para analisar a actividade exercida pelo *Lead Operator* precisamos de deslocar o nosso centro de atenção do *design* para as decisões acerca das operações. Numa primeira fase, o *Lead Operator* inicia funções através do trabalho de campo deixado pelo Arquitecto, mas estes dois papéis podem ser desempenhados pelo mesmo gestor ou grupo e até sobreporem-se consideravelmente. Isto significa que gestor que desempenha o papel de *Lead Operator* está incumbido de conectar formalmente as empresas numa rede inter-organizacional operacional (Snow *et al.*, 1992, citados por Moreira, 2007). Snow *et al.* (1992, citados por Moreira, 2007) afirmam que o papel de *Lead Operator* acaba muitas vezes por ser desempenho pela empresa que se encontra no final da cadeia de valor, usando as suas competências em negociação e contratação para unificar as várias firmas de modo mais permanente.

Quanto ao *Care Taker*, Snow *et al.* (1992, citados por Moreira, 2007) declaram que este está encarregue de melhorar continuamente a rede, assim que esta esteja operacional, tendo um papel tão importante quanto os anteriores (Arquitecto e *Lead Operator*). Tem uma função multifacetada, na medida em que terá de efectuar uma monitorização à ampla quantidade de relacionamentos respeitantes à rede (já operacional) e às empresas de onde esta emerge. Através do *Care Taker* a operacionalidade da rede terá de se traduzir em partilha de informação entre as várias empresas sobre o percurso que a sua cooperação está tomar, ou seja, todos têm de estar a par de novos desenvolvimentos tecnológicos, prazos, *marketing*, etc. Quem se encontra a jusante da cadeia de valor tem de ter igual informação acerca de novas possibilidades produtivas, tal como as empresas que se encontram no início da cadeia terão de estar conscientes e entendidas quanto a mudanças futuras do mercado. Sendo assim, o *Care Taker*, ajuda a executar o plano de rede, mas também desempenha o importante papel de ajudar todos os que constituem a rede a aprender, tem de contribuir para o fomento da aprendizagem. Para Moreira (2007: 179), “o *care taker* deve ocupar-se da disciplina e da educação comportamental da rede, externa e internamente”.

Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) advertem para a importância dos *brokers* terem formação académica (competências detidas) ou experiência profissional (desenvolvimento das competências). Defendem ainda que é relevante que o Arquitecto seja um indivíduo empreendedor, na medida em que as suas incumbências passam não apenas por encontrar e estimular várias competências e equipamentos – que conjuntamente irão permitir a produção de novos produtos ou serviços – mas também por, ocasionalmente, encontrarem financiamento. Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) afirmam que

hoje em dia a maioria das redes resultam da conjunção de muitos empreendedores que inicialmente produziam uma peça de toda a cadeia de valor, o que pressupõe a necessidade de estes possuírem competências em termos do que é conceptualizar e organizar uma rede, o que envolve formação e experiência profissional. Mas na maioria dos casos verifica-se que apenas um número estreito de gestores possui experiência directa em empreendedorismo. “*Este empreendedorismo relaciona-se com o sucesso da organização em rede dado que “as características do intra-empreendedorismo – a iniciativa individual, a construção de equipas plurifuncionais, a aquisição de recursos, entre outros – são muito consistentes com o desenvolvimento de redes bem sucedidas”* (Snow *et al.*, 1992: 17, citados por Moreira, 2007: 179).

No que respeita ao *Lead Operator*, a rede exige dele competências para negociar o retorno que cada um dos participantes deve ter pela sua contribuição; terá de garantir o retorno mutuamente benéfico para todos (Snow *et al.*, 1992, citados por Moreira, 2007). Para demonstrar o tipo de pessoa que pode assumir o papel de *Lead Operator*, Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) dão o exemplo da indústria da construção. Indivíduos com experiência em gestão da engenharia ou na área da construção são importantes quando a sub-contratação se encontra estreitamente ligada à operacionalidade da rede. Hoje em dia é comum haver parcerias na indústria da construção, um processo onde os parceiros constroem equipas de forma a revelarem os interesses mútuos, criarem mecanismos entre si e criarem a confiança que é precisa para resolver disputas e iniquidades inevitáveis ao processo de parceria.

Quanto ao *Care Taker*, Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) afirmam que a sua função (ou funções) é a menos compreendida e também a mais desafiante dos papéis de *broker*. Na sua essência, o papel do *Care Taker* passa por preservar e melhorar a rede que já existe, o que exige deste tipo de *broker* competências ao nível da gestão de equipas, na medida em que terá de desenvolver o sentimento de comunidade entre os membros da rede. Efectivamente, quanto mais voluntariosas forem as empresas-membro mais a rede opera. Tal sentido de comunidade é mais fácil de alcançar numa rede interna – os activos necessários estão englobados numa única empresa – do que numa rede dinâmica, em que os activos se encontram dispersos por várias empresas. Mas em ambas tem de existir uma cultura que permita transcender questões de propriedade (Snow *et al.*, 1992, citados por Moreira, 2007), o que implica que o *broker Care Taker* só beneficiará em ter competências ao nível da construção de equipas (Moreira, 2007).

Para concluir, Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) consideram que é difícil encontrar gestores nas organizações de hoje que possam desempenhar os três papéis de *broker*. Gestores de produto, compras ou vendas, até podem deter algum conhecimento e competências que permitam a prossecução do trabalho requerido a um *broker*. Mas as funções de hoje não são fonte suficiente de competências (e desenvolvimento das mesmas) para os *brokers* que o futuro exigirá. Além disso, dificilmente se encontrará um instrumento de selecção de *brokers* capaz de abarcar a complexidade do seu trabalho. É neste sentido que Snow e seus colaboradores (1992, citados por Moreira, 2007) propõem que o melhor mecanismo para seleccionar e colocar um *broker* será o trajecto do gestor, afirmando igualmente que o presente século irá certamente exigir que se encontrem cada vez mais gestores para cumprirem os três papéis de *broker*. Na figura seguinte podemos ver um resumo do papel e actividades do Arquitecto, *Lead Operator* e *Care Taker*.

Figura 25 – Os Três Perfis de Broker na Organização em Rede

Fase de Constituição		Fase de Funcionamento	
Papéis	Actividades	Papéis	Actividades
Arquitecto (Estruturar e Desenhar a Rede)	. Definição do Objectivo . Desenho das Actividades . Selecção dos Actores		
Lead Operator (Conectar e Operacionalizar a Rede)	. Conectar formalmente os Actores . Liderar e Gerir a Confiança entre os Actores	Care Taker (Manter, Gerir e Desenvolver a Rede)	. Executar o Plano da Rede . Liderar e Dinamizar a Cooperação . Gerir a Informação e o Relacionamento entre Actores . Ocupar-se de Disciplina e Educação . Implementar e Manter a Aprendizagem Inter-organizacional

Fonte: Copiado de Moreira (2007: 181), que se baseou em Snow *et al.* (1992).

Moreira (2007) faz ainda referência a três tipos de actores de uma organização em rede propostos pelo ITEC (2000), aquando do Programa de Dinamização para a Cooperação Inter-empresarial lançado pelo IAPMEI. Este programa suporta o seu funcionamento num conjunto de agentes dinamizadores: os Agentes Multiplicadores; os Promotores/Facilitadores; e os Consultores/Conselheiros.

Segundo a definição do ITEC (2000: 30, citado por Moreira, 2007: 180) os Agentes Multiplicadores fazem arrancar a rede de cooperação ao identificarem os intervenientes que têm potencial para cooperar, permitindo-lhes adaptar-se, alimentando o sistema de informação, difundindo aquilo que contribuirá para a propagação do conceito de cooperação inter-organizacional. Os Promotores/Facilitadores têm o papel de identificar e diagnosticar as oportunidades de cooperação em rede. Os Consultores/Conselheiros desempenham a tarefa determinante de dar apoio técnico qualificado à geração, solidificação e “*desenvolvimento de novas realidades de cooperação em rede*”. Especificamente, os Consultores são agentes especializados (em tecnologia, legislação ou finanças, p.e.) que prestam apoio pontual à “*criação, consolidação e desenvolvimento de redes de cooperação*”. E os Conselheiros são agentes cujas competências permitem auxiliar os intervenientes nos processos e métodos de dinamização da cooperação nas actividades. Acompanham e avaliam o processo pelo qual se vai desenvolvendo a rede de cooperação, medindo os seus resultados e impacto quer sobre a rede quer sobre cada interveniente especificamente.

Estes papéis que os actores podem desempenhar dizem respeito a uma cooperação que é induzida. Ora sendo Portugal uma sociedade com um baixo nível de confiança (dificilmente a cooperação surge espontaneamente), torna-se por conseguinte importante debruçarmo-nos agora sobre a cooperação inter-organizacional em rede sob um nível institucional (Moreira, 2007).

Nível Institucional da Cooperação Inter-organizacional em Rede

As condições que facilitam ou constroem a cooperação inter-organizacional (independentemente da sua forma) levantam a questão da necessidade ou não de o Estado intervir (Ebers, 1999, citado por Moreira, 2007). Segundo Moreira (2007), importa a este nível correlacionar o desenvolvimento industrial de Portugal com o seu nível confiança.

Tal como já fizemos referência, domina a teoria de que os países com Capital Social reduzido podem suprir esse défice através da intervenção estatal, que todavia está dependente das

especificidades culturais e da estrutura social do país (Fukuyama, 1996) (Anexo 9). A intervenção do Estado pode ser exercida induzindo institucionalmente a criação de redes.

Contudo, podemos verificar que também a UE procura induzir institucionalmente, não a cooperação inter-organizacional em rede, mas as parcerias locais e regionais neste caso. Para que os países pertencentes à União tivessem acesso aos fundos europeus, as políticas nacionais dos vários países teriam de incentivar este tipo de parcerias com um modelo europeu *standard*, que passou a fazer parte das políticas nacionais de muitos países. Em Portugal, que tem baixa confiança partilhada, Irlanda e Espanha, estes programas de parcerias locais e regionais foram rapidamente aceites. Todavia, os países escandinavos ofereceram alguma resistência à implementação destes programas (Geddes e Benington, 2001, citados por Geddes, 2010).

De acordo com Moreira (2007), os países protestantes – que têm altos níveis de confiança segundo Fukuyama (1996) e dados do WVS e do ESS (Anexo 8) – têm igualmente investido na indução de redes pela via institucional. Segundo Alasoini (1998, citado por Moreira, 2007) a Suécia implementou o maior programa de indução institucional de redes até à data (*Swedish Working Life Fund Programme*, entre 1990 e 1995). A Finlândia, com o intuito de promover a constituição de redes implementou o *Finnish National Workplace Development Programme*. Segundo Moreira (2007) refere, esta intervenção do Estado finlandês baseou-se em 3 tipos de redes postuladas por Naschold (1994). Alasoini (1998, citado por Moreira, 2007), Ministro do Trabalho finlandês, verificou que construir redes é complicado e consome tempo, devido à complexidade social que a sua criação envolve e porque a confiança mútua e partilhada só se forma ao longo de um período de tempo, onde persistam experiências positivas (Naschold, 1994, citado por Moreira, 2007). Quanto menos a confiança crescer maiores serão os custos de transacção nas trocas, o que provoca cepticismo nas partes interessadas em cooperar. Por esta razão, uma das grandes funções que o governo finlandês tem considerado como de sua incumbência tem sido complementar o mercado na proporção da incapacidade que as empresas demonstram em ultrapassar os obstáculos à sua competitividade (Alasoini, 1998, citado por Moreira, 2007). Para Alasoini (1998, citado por Moreira, 2007) faz sentido existir apoio governamental às relações em rede quando as empresas detêm poucos recursos económicos ou poucos recursos especializados que permitam a criação de relações em rede, sendo por esta via que se torna possível fomentar a competitividade, a inovação e a criação de postos de trabalho. O Ministro do Trabalho finlandês (1998, citado por Moreira, 2007) dá como exemplo deste tipo de empresas as PME que ambicionam expandir-se e inovar os seus produtos e processos.

Assim sendo, o governo finlandês assumiu que tinha a função de promover as redes inter-organizacionais apoiando a sua criação, algo que segundo Alasoini (1998, citado por Moreira, 2007) exige um número elevado de recursos humanos e um financiamento avultado, ao ponto de se tornar irrealista que os actores, individualmente, tenham capacidade para suportar tais custos.

Quanto à Suécia, Forsgreen e seus colaboradores (1995, citados por Moreira, 2007) afirmam que a política industrial de um país tem de fomentar as condições apropriadas para o desenvolvimento de redes capazes de competir. Um governo pode fazê-lo combinando redes antigas que são redireccionadas para o interior de redes sem força competitiva; ou então dissolvendo, o mais suavemente possível, aquelas que não conseguem manter-se activas, associando-as ou combinando-as com outras redes.

Forsgreen e seus colaboradores (1995, citados por Moreira, 2007) propõem três pontos que os políticos podem seguir caso queiram influenciar o desenvolvimento industrial do seu país. O primeiro ponto que sugerem afirma que tanto há uma inércia como um desenvolvimento à espera de ser potenciado nas relações de mercado, pelo que é determinante apreciar os relacionamentos que já existem e considerar os recursos e tempo que a criação de novos relacionamentos demanda. O segundo ponto alerta para o facto de que se deverá considerar nas avaliações feitas a uma rede que as mudanças que se dão em determinadas actividades (p.e. produtivas) poderão acarretar consequências danosas para a vizinhança da rede. Por fim, o último ponto acautela que o trabalho e o desenvolvimento no contexto das redes têm características de longo prazo, o que para Forsgreen e seus colaboradores (1995, citados por Moreira, 2007) significa que mudanças repentinas provocadas por decisões centrais podem abalar o funcionamento das redes.

Estes dois exemplos da Finlândia e da Suécia dados por Moreira (2007) demonstram-nos que até os países com altos graus de confiança sentem necessidade de recorrer à intervenção do Estado para induzir a criação de redes de cooperação inter-organizacional. Tendo em conta o caminho teórico que temos vindo a desbravar, torna-se então clara a impreteribilidade da indução institucional de redes nos países com níveis de confiança baixos. Como podemos rever no anexo 8, Portugal tem índices muito baixos de confiança em comparação com muitos países, o que para Moreira (2007: 183) é um indicador de que o nosso país precisa de uma intervenção do Estado que conduza à formação de redes inter-organizacionais, *“criando nas empresas esta necessidade e assegurando financiamento para o efeito”*, algo com que concordamos por inteiro.

Em Portugal já se deu o programa de “*Políticas Industriais Nacionais de dinamização da cooperação inter-empresarial entre [PME]*” elaborado pelo ITEC (2000, citado por Lopes e Moreira, 2004: 15), mais precisamente coordenado e co-elaborado por Felizardo (Moreira, 2007). De acordo com esta Instituição (2000, citada por Lopes e Moreira, 2004), faz pouco parte da cultura portuguesa uma filosofia de fomento de actividades que promovam relações ‘ganhador-ganhador’ (*Win-Win*). Há portanto constrangimentos de ordem cultural nacional histórica (p.e., rivalidades entre regiões), mas também de ordem estrutural (p.e., carência de facilitação de informação relativa à realidade de uma empresa) e conjuntural (p.e., recessão). Estes acabam por afectar o comportamento racional dos intervenientes na actividade económica portuguesa, não permitindo que haja um ambiente teoricamente propício à criação de redes. Neste sentido, o ITEC (2000, citado por Lopes e Moreira, 2004) constata a possibilidade e necessidade de o Estado intervir com incentivos e instituições que consigam corrigir falhas de mercado, de modo a que a articulação entre as empresas seja potenciada e se caminhe no sentido de um funcionamento equilibrado do mercado.

A intervenção do Estado português iniciou-se com a criação de infra-estruturas tecnológicas públicas que pretendiam combater o atraso da indústria nacional em termos da sua capacidade tecnológica e de inovação. A criação destes instrumentos de Ciência e Tecnologia foi estrategicamente iniciada com o Plano de Desenvolvimento Tecnológico da Indústria Transformadora Portuguesa em 1983 (Selada *et al.*, 1999: 7, citados por Moreira, 2007: 185). A este seguiu-se “o ‘*Plano Mobilizador da Ciência e Tecnologia*’ (1987) e (...) [os] programas PEDIP – ‘*Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa*’ [1991] e CIENCIA – ‘*Criação de Infra-Estruturas Nacionais de Ciência e Tecnologia*’ integrados no Quadro Comunitário de Apoio (QCA) a Portugal 1989-1993. Com a execução do Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) 1994-1999 e do segundo QCA a Portugal, os sucessores do PEDIP e CIENCIA – PEDIP II – ‘*Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa*’ e PRAXIS XXI” vieram acrescentar mais contributo do Estado. Todavia, esta miríade de programas baseava-se numa política marcadamente de oferta com pouca articulação, quer entre a Política Industrial e a Política Científica e Tecnológica, quer entre os actores envolvidos no processo de inovação (Selada *et al.*, 1999, citados por Moreira, 2007).

Segundo o ITEC (2000, citado por Moreira, 2007), o primeiro QCA assentava na lógica de que o Estado promoveria incentivos através do financiamento, de forma a criar capacidades. No segundo QCA a lógica de financiamento passou a basear-se nas actividades e nos seus resultados. Porém, estes financiamentos não foram acompanhados por mecanismos capazes

da avaliar a eficácia e eficiência dos financiados, o que gerou dificuldades na aplicabilidade dos fundos do segundo QCA.

No respeito ao terceiro QCA, houve uma lógica de financiamento aos custos, o que não permitiu ao Estado minimizar os seus próprios custos (ITEC, 2000, citado por Moreira, 2007). Porém, foram igualmente fomentadas parcerias entre entidades estatais do sector económico e da Ciência e Tecnologia, o que se traduziu na implementação de acções de cooperação como por exemplo os Programas Novas Empresas de Suporte Tecnológico (Programas NEST), o Programa de Inserção de Mestres e Doutores em Empresas e o IDEIA (Investigação em Consórcio) (Moreira, 2007).

Segundo o ITEC (2000, citado por Moreira, 2007), é neste contexto de apoios que surge o Programa de Dinamização da Cooperação Inter-empresarial, criado por iniciativa pública desenvolvida pelo IAPMEI, no âmbito do PEDIP. Este Programa tem como objectivos corrigir as falhas de mercado tentando dinamizar a cooperação inter-empresarial através da formação de alianças que permitam aos seus intervenientes reduzir a turbulência e a incerteza, conjugar vantagens através da exploração partilhada da tecnologia, obter economias de escalas, economias de aprendizagem e aumentar a flexibilidade e a capacidade negocial, tudo a favor do benefício global, que é superior ao benefício retirado da acção individual.

Segundo Moreira (2007), houve um salto qualitativo do segundo QCA para o terceiro QCA no respeito à intervenção do Estado, na medida em que se procedeu à execução de programas que apoiavam a cooperação entre o sector empresarial e o sector académico/científico.

No que respeita ao PRAXIS XXI, houve a criação da Agência de Inovação, que se encontra actualmente em funcionamento, tendo já desenvolvido programas de Investigação e Desenvolvimento em ligação com empresas (Moreira, 2007). Foram também criados espaços onde as empresas e o sector da investigação e ensino superior coexistem (Parques de Ciência e Tecnologia como p.e. o Tagus-Park) (Moreira, 2007).

Assim, a criação de redes resulta de uma necessidade que tanto deriva das exigências do mercado de hoje em dia, como também é uma oportunidade que emerge do sistema onde as redes se encontram inseridas (ITEC, 2000, citado por Moreira, 2007).

A intervenção estatal é necessária e justificada em Portugal por sermos deficitários em Capital Social devido ao baixo nível de confiança. Mas as medidas do Estado não podem ser exclusivamente financeiras, têm de passar pela criação de necessidade de cooperação. Os actores são o fulcro de uma rede e podem inclusivamente condicionar o processo de rede mesmo que esta tenha uma estrutura bem edificada e que os objectivos sejam concretos (Moreira, 2007).

Os exemplos de intervenção institucional do Estado dados por Moreira (2007) têm incidido sobretudo sobre a indústria, mas estes estão complementados com três exemplos de cooperações inter-PME em Portugal relacionadas com os sectores: da Hotelaria; dos Transportes e do Urbanismo Comercial.

Pires, Caramujo, Alves e Moreira (2000, citados por Moreira, 2007) referem na sua investigação à Hotelaria da região algarvia que este sector não tinha um rumo certo ou propriamente traçado. Havia sobretudo uma busca de curto prazo pelo lucro fácil e de forma individualista, sem formas de associação e sem percepção de quais são os benefícios da parceria. Existia um comportamento que tornava as organizações excessivamente dependentes das flutuações do sector, sem qualquer percepção das determinantes do mercado, surgindo repetidamente casos de vida ou morte organizacional. Para procurar resolver o problema, Pires, Caramujo, Alves e Moreira (2000, citados por Moreira, 2007) propõem a intervenção institucional para ultrapassar as limitações decorrentes da ausência de cooperação espontânea entre os hoteleiros algarvios, através das associações do sector ou através das associações para o desenvolvimento regional existentes no Algarve, ou ainda recorrendo ao poder central.

O INOFOR efectuou seis estudos (2000a, 2000b, 2000c, 2000d, 2000e, 2000f, citados por Moreira, 2007) debruçados sobre o Sector dos Transportes, cujo Sistema inclui o fluvial de passageiros, o marítimo, o aéreo, o ferroviário, o rodoviário de mercadorias e o de passageiros. Todos os estudos estabeleceram a premissa comum de que a efectivação do serviço de transporte precisa de uma estrutura processual que seja âncora transversal aos integrantes do Sistema de Transportes, na medida em que todos têm uma actividade inter-relacionada na prestação do seu serviço. Cada um dos seis relatórios comportou uma análise intra-sectorial, mas através do princípio-base todos os estudos convergiram para a mesma perspectiva multimodal e de competitividade intersectorial, que iria permitir aos autores identificar as hipóteses de desenvolver cada modo de transporte e respectivas empresas. Esta seria uma transformação iria exigir ao Estado, que tem forte peso no Sistema de Transporte, a capacidade para criar estruturas que permitissem aos vários operadores de transporte ligarem-se em rede na prossecução de um serviço integrado para o consumidor. Neste sentido, começaram a verificar-se transições estruturais de integração vertical e horizontal de todas as actividades do Sistema de Transportes para estruturas especializadas apenas num serviço do sistema (INOFOR, 2000a, 2000b, 2000c, 2000d, 2000e, 2000f, citados por Moreira, 2007). Portanto, para haver um serviço integrado aos clientes, é preciso articular em rede cada serviço do Sistema de Transportes (Moreira, 2007).

Lopes e Moreira (2004b, citados por Moreira, 2007) efectuaram em 1999 uma investigação com vista ao desenvolvimento do sector comercial tradicional de Lisboa e Porto, marcadamente assente em microempresas familiares. Havia pouca expectativa de que um grupo de comerciantes ou um comerciante individual fosse capaz de federar, numa rede inter-empresarial, os parceiros da sua zona comercial, o que levou os autores (2004b, citados por Moreira, 2007) a considerar a indução institucional da cooperação, fosse por via estatal ou por via associativa. Deram a título de bom exemplo a real coordenação que houve entre o Município de Braga e o Comércio Tradicional da Baixa de Braga, que conseguiram federar os comerciantes da zona aumentando consideravelmente a sua atractividade.

ANEXO 31

Pós-Industrialismo

O pós-industrialismo, teoria clássica que procurou a previdência e inferência social (Torraine, 1969, citado por Aoyama e Castells, 2002; Bell, 1976, Dordick e Wang, 1993, citados por Castells, 2007), assenta a sua previsão na questão de o conhecimento e o processamento de informação serem fontes de produtividade e crescimento em qualquer actividade económica. Advoga ainda que quanto mais avançada for uma economia maior será o emprego no sector dos serviços face a uma indústria/manufactura em declínio e a uma agricultura de dias contados para o seu fim. Segundo os pós-industrialistas, a importância do alto nível de acumulação de conhecimentos e informação na nova economia e nova estrutura social é grande, tendo contribuído para a expansão de categorias ocupacionais nucleares (*dirigentes, profissionais e técnicos*) (Castells, 2007).

Análise Crítica de Castells (2007) às Previsões do Pós-industrialismo

- *O conhecimento e o processamento de informação são as fontes de produtividade e crescimento em qualquer actividade económica*

De facto, a fonte de produtividade e crescimento nas sociedades avançadas são o conhecimento e a informação. Mas não é propriamente a fonte de produtividade que diferencia o tipo de economia da Era Industrial do da Sociedade do Conhecimento. Repare-se que a investigação usada pelo pós-industrialismo para sustentar esta inferência é um estudo aos EUA durante a primeira metade do séc. XX, momento em que o emprego no sector industrial atingia máximos nos países mais avançados. Se a fonte de produtividade é a mesma nas estruturas económicas da primeira e da segunda metade do séc. XX, a diferença parece então recair sim sobre as formas de produção, onde a evolução e difusão das tecnologias de informação surgem com um papel decisivo (Castells, 2007).

- *Quanto mais avançada for uma economia maior será o emprego nos serviços face à indústria/manufactura e agricultura em declínio*

A indústria não está a desaparecer e as suas estruturas e dinâmica não são indiferentes à saúde da economia de serviços. Em 1987, Cohen e Zysman (citados por Castells, 2007) consideraram estes tempos, não de pós-industrialismo, mas de uma economia industrial diferente, onde grande parte do sector dos serviços está directamente dependente da sua relação com a actividade industrial. À data do seu estudo, 24% do PIB americano provinha da indústria, sendo 35% contribuição dos serviços directamente ligados à indústria. E segundo a OIT, o emprego industrial aumentou aproximadamente 72% entre 1973 e 1989, tendo esta tendência de crescimento se mantido durante a década de 90. Mas ainda devemos considerar nesta análise a ambiguidade do conceito do sector dos serviços. A importância da imaterialidade face à materialidade de um produto não pode pesar na conceptualização do que são os serviços, porque o conteúdo informacional e o «físico» de um produto unem-se através do sentido que a própria evolução da economia tomou. Veja-se os exemplos do *software* para computadores ou agricultura baseada na biotecnologia. Assim, a complexificação das economias obriga a novas reflexões sobre a categorização da actividade económica, onde a distinção entre sectores primário, secundário e terciário podem-se tornar ambíguas, e consequentemente, barreiras epistemológicas à compreensão da sociedade (Castells, 2007).

- *A expansão de categorias dirigentes, profissionais e técnicos com a sua importância assente no alto nível de acumulação de conhecimentos e informação*

A par do crescimento do número de *dirigentes, profissionais e técnicos*, verifica-se também um aumento das profissões de tarefas simples e não qualificadas, se bem que a um ritmo mais lento, mas representam igualmente uma parte significativa da estrutura social pós-industrial. Há, portanto, uma polarização, um aumento do peso do topo e da base em detrimento das ocupações intermediárias na estrutura social das sociedades informacionais mais avançadas (Castells, 2007).

- *Três lacunas na teoria pós-industrialista*

A primeira consiste em considerar homogénea a passagem da agricultura para a indústria e da indústria para os serviços, descorando quão ambíguas e diversas são as actividades designadas por serviços. A segunda falha apresentada pelo autor diz respeito às características do trabalho e do emprego actuais serem analisadas através de categorizações estatísticas ultrapassadas, que desvirtuam a potência “*revolucionária das novas tecnologias de informação*” que

permitem “a ligação directa on-line entre diferentes tipos de actividades incluídas no mesmo processo de produção, gestão e distribuição”. Não menos importante, a terceira falha mora na cultura, história e instituições das sociedades avançadas e numa economia global interdependente. Ao negligenciar estes factores, o pós-industrialismo não pode compreender como eles determinam a trajectória distinta de cada país e a diversidade de estruturas ocupacionais e de emprego existentes (Castells, 2007: 299).

Segundo o pós-industrialismo, estas previsões são a raiz da qual germinará a transformação socioeconómica que conferirá a todos os países um único e transversal modelo de sociedade informacional (Aoyama e Castells, 2002; Castells, 2007). Mas para Castells (2007) esta é uma versão simplista demais para se supor que estamos perante uma evolução histórica que conduzirá a um único modelo de sociedade informacional. Por conseguinte, a sua fraca amplitude é redutora ao não considerar os factores culturais e institucionais na sua teoria, pois são eles que tornam perceptível a lógica estrutural do sistema produtivo da sociedade informacional, que se diferencia e se especifica na trajectória histórica de um país (Castells, 2007).

ANEXO 32

Integração e Interpenetração das Economias

Encontramos no mundo diferentes modos dos países articularem os seus específicos contextos institucionais e trajectórias económicas com a economia global, onde se enquadram tanto as políticas governamentais como as estratégias empresariais. Estamos então perante um sistema de relações socialmente aberto e politicamente gerido onde, mundialmente, as economias das várias nações estão intimamente relacionadas. Por conseguinte, qualquer análise da estrutura ocupacional dos tempos que correm não pode enveredar pela separação das estruturas sociais dos vários países com base apenas nas suas fronteiras institucionais (Castells, 2007).

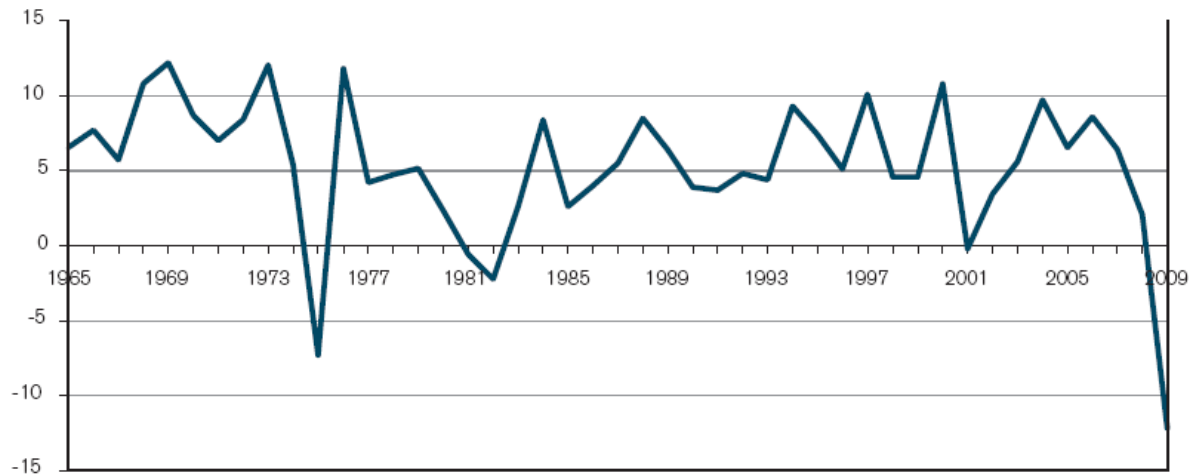
De acordo com Castells (2007), existem três mecanismos que parecem estar a aumentar a interdependência à escala global da força de trabalho de cada país: (1) as multinacionais e as suas redes filiais transnacionais; (2) o comércio internacional com impacto no emprego e condições de trabalho nos países do Norte e Sul; (3) a globalização da competição e novos métodos de gestão flexível.

Tyson *et al.* (1988), Bailey *et al.* (1993) e a UNCTAD (1993, 1994) (citados por Castells, 2007) consideram que a interdependência transnacional é muito mais dinamizada pelo investimento estrangeiro directo do que pelo comércio. Contudo, se tivermos em conta a crise económica e financeira do final de 2008, verificamos que o comércio mundial e o investimento estrangeiro directo tornam-se cada vez mais o mesmo corpo e que a sua esfera de influência cada vez menos é passível de uma conclusiva distinção quanto a serem maiores ou menores dinamos da interdependência transnacional.

Comércio Mundial, Investimento Estrangeiro Directo e Crise Económica e Financeira de 2008

O maior declínio no comércio mundial desde há 70 anos, com uma contracção de 12,2% em 2009 (Gráfico 3), trouxe o receio de um proteccionismo por parte dos países membros da Organização Mundial do Comércio (OMC) para travar o crescimento do desemprego. Contudo, respostas desta índole foram poucas, tendo o sistema de regulação de trocas da OMC exercido um papel decisivo para prevenir uma queda no proteccionismo semelhante ao que piorou as condições económicas dos anos 30 (OMC, 2010).

Gráfico 3 – Volume da Exportação de Mercadorias em Percentagem Anual de 1965 a 2009



Fonte: Retirado integralmente de OMC (2010: 20).

Poder-se-á ter esta lição dos tempos da Grande Depressão, mas é impossível encontrar um acontecimento precedente em que países e regiões tenham sofrido um declínio tão simultâneo e sincronizado. A razão principal é o aumento da extensão da cadeia de fornecimento global nas últimas décadas, onde os bens atravessam as fronteiras nacionais várias vezes durante a sua produção até chegarem ao destino final. Mas existe um factor a ter em conta na medição das trocas comerciais mundiais segundo a OMC (2010): o valor dos bens é registado sempre que cruzam uma fronteira, portanto o valor total de comércio mundial padece de algumas duplas contagens. Assim, a queda tão acentuada verificada em 2009 é acrescida deste efeito secundário das cadeias de fornecimento global na análise estatística. Para além destas, as tecnologias de informação permitiram aos agentes económicos responder quase de imediato às condições de mercado de outras partes do mundo, contribuindo estas, então, igualmente para a rápida disseminação da crise financeira e económica (OMC, 2010).

Em termos de investimento estrangeiro directo, verifica-se um aumento do número de multinacionais, que segundo Castells (2007:309) era em 1970 de 7000, em 1993 de 37.000 e em 1998 de 53.000, com o número de filiais a ascender no último ano referido a 415.000. Espalhada por diferentes países, a força de trabalho de uma multinacional vê as suas funções determinadas pela estratégia e rede desta e dependentes da função, evolução e comportamentos das várias secções da rede. Há portanto um “*processo de interdependência hierárquica e segmentada da força de trabalho, sob o impulso dos movimentos contínuos das empresas no circuito da rede global*”. E a industrialização cresceu bastante em alguns países

em desenvolvimento graças a este investimento estrangeiro directo e ao crescimento dos mercados domésticos dos países do Sul. Wood (1994, citado por Castells, 2007) estimou que entre 1960 e 1990, foram criados nestes países cerca de 20 milhões de empregos industriais. Mas a crise que se iniciou em 2008 já fez perder o mesmo número de empregos a nível global (Quadro 15) (OIT, 2009).

Quadro 15 – Perda de Empregos Desde o Despoletar da Crise (em milhões)

	4º. Trimestre de 2008	1º. Trimestre de 2009	2º. Trimestre de 2009	Total
Países de elevado PIB per capita	2,4	6,1	1,7	10,2
Países de médio e baixo PIB per capita	1,8	8,9	Não Contabilizado	10,7
				20.900.000

Países de elevado PIB per capita: Austrália, Canadá, Japão, Republica da Coreia, Estados Unidos da América e a União Europeia a 15.

Países de médio ou baixo PIB per capita: Argentina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Equador, Egipto, Jamaica, Ilhas Maurícias, México, Marrocos, restantes da União Europeia, Peru, Filipinas, Federação Russa, África do Sul, Sri Lanka, Tailândia, Turquia e Venezuela.

Fonte: Elaborado a partir de OIT (2009a: 4).

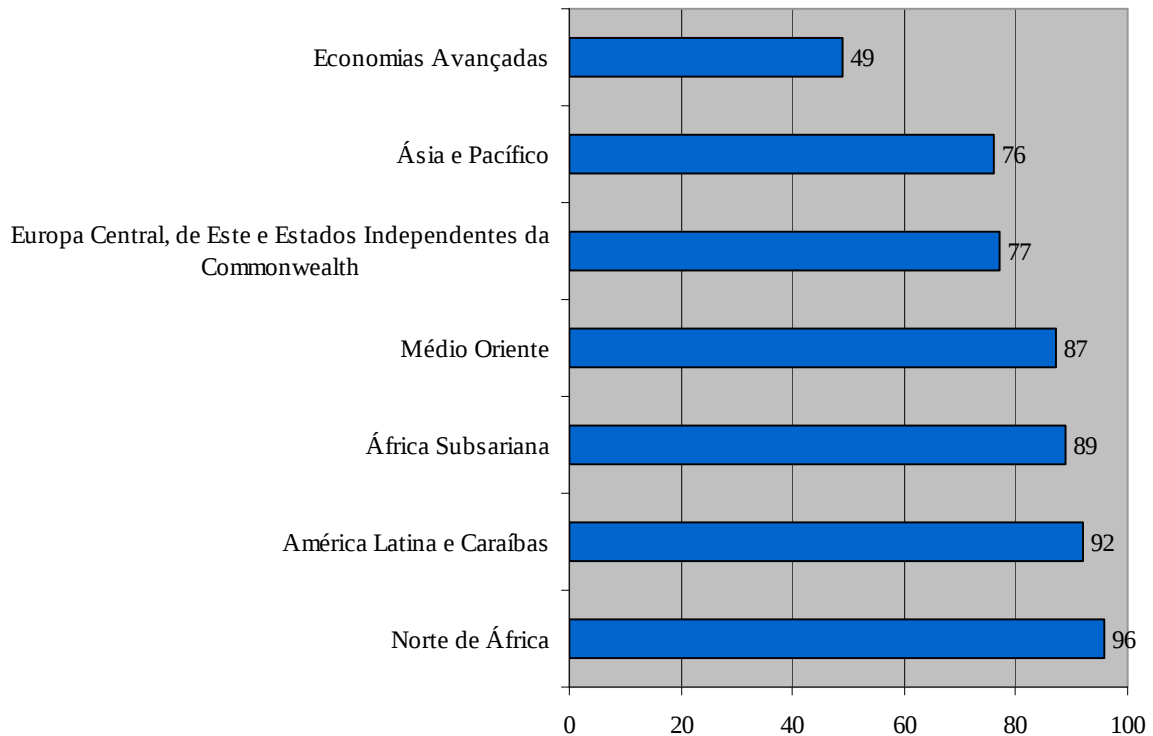
O investimento estrangeiro directo, impulsionado pelo comércio mundial e vice-versa, influencia tanto os trabalhadores qualificados como os menos qualificados, tanto nos países do Norte como do Sul. Segundo o estudo de Wood (1994, citado por Castells, 2007: 311), a recém industrialização de vários países menos desenvolvidos beneficiou os trabalhadores qualificados do Norte, devido ao forte crescimento económico decorrente do aumento do comércio, com uma “*vantagem comparativa em termos do aumento da mais valia dos seus produtos e processos*”. Todavia, os menos qualificados da força de trabalho do Norte tornaram-se mais dispendiosos que os seus concorrentes do Sul, tombando para o desemprego. A negociação com os “mais novos” dos industrializados trouxe à tona duas questões: é necessário atender ao decréscimo mundial da procura de mão-de-obra não

qualificada; e reduzir os custos da mesma nos países desenvolvidos para padrões comparativos que não incentivem a um investimento estrangeiro directo que provoque uma deslocalização de indústrias prejudicial à população do país de origem desse investimento. Neste contexto, torna-se patente a interacção entre políticas governamentais, estratégias empresariais e organizações internacionais, que procuram monitorizar e conciliar as decisões numa complicada e extensa rede de interdependência cada vez mais global. Governos e empresas, p.e. da União Europeia, ao não terem conseguido alterar as condições contratuais de trabalho, viram tanto o desemprego dos não qualificados como a disparidade entre salários aumentar. E aqui, a procura dos mais qualificados face aos menos qualificados parece ser preponderante na decisão de investir directamente no estrangeiro (Castells, 2007).

A consequência mais associada à crise económica e financeira de 2008 é o aumento alarmante do desemprego. E se à data do estudo de Wood encontramos uma procura de concertação entre entidades governantes nacionais, internacionais e empresas, também actualmente encontramos por parte destas entidades tentativas de cooperação e mecanismos de asseio dos problemas económicos, laborais e sociais.

Até 2007, o crescimento do número de empregos tinha sido rápido. Mas no final de 2008, praticamente todo o mundo já tinha sentido os efeitos da sua desaceleração, variáveis conforme o nível de desenvolvimento de cada país. Com os seus diferentes sistemas de protecção social, todos tentaram – e ainda tentam – aliviar as malignidades da crise. Isto seria verdade se não fosse o facto de dois terços dos países, para os quais a OIT (2009) detém dados, não possuírem um sistema de compensações ou benefícios para o desempregado (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Percentagem de Desempregados que Não Recebem Benefícios no Desemprego



Nota: As percentagens correspondem ao último ano para o qual a informação estava disponível e foram calculadas segundo a média dos países de cada grupo. As referidas datas não são mencionadas na fonte deste gráfico.

Fonte: Copiado de OIT (2009a: 16).

Além disso, aqueles que o detêm apenas conseguiram dar uma cobertura espartilhada pelas contingências da crise. E em termos de segurança social, a maioria dos países não a prevê para trabalhadores do sector informal ou auto-empregadores. Para resolver este problema de agravantes sociais e de emprego, a OIT adoptou o Pacto Global para o Emprego, visando não só a protecção social com ou sem emprego mas também a criação de postos de trabalho (OIT, 2009a). O Pacto Global para o Emprego já começou a ajudar e incentivar os governos na sua acção de dar primazia ao emprego a par da construção de protecção social. Por exemplo, a República da Coreia limitou a perda de emprego recorrendo à partilha do mesmo posto de trabalho, tal como a Alemanha que adicionou novos subsídios parciais para o desempregado. Na Austrália, grupos especificamente escolhidos foram alvo dum aumento de assistência social. No Brasil, a assistência social foi melhorada com a introdução do subsídio de

desemprego e da transferência bancária condicionada (*conditional cash transfer*), que consiste num contrato social que o governo faz com os cidadãos mediante determinados critérios (só será efectuada a transferência de dinheiro se, por exemplo, os filhos forem colocados no ensino público ou se for com determinada regularidade ao médico). Além disso, o Brasil, também aumentou o salário mínimo nacional com o objectivo de salvaguardar as despesas das famílias e fomentar o consumo interno do país. A Jordânia comprometeu-se a universalizar a sua segurança social ao mesmo tempo que auxiliará famílias pobres e cidadãos mais vulneráveis no desemprego (OIT, 2009a). Enquanto estímulo à recuperação económica, este pacto tem em conta os factores sociais e institucionais dos países e a importância da interdependência global através do investimento estrangeiro directo e do comércio global no emprego e funções.

As agências multilaterais ou organizações internacionais têm um papel preponderante na análise das estruturas ocupacionais e sociais, sendo elas mesmas um sinónimo claro da sociedade em rede e palcos da articulação da história, instituições e trajectos económicos dos países. E por isso mesmo, longe considerarmos que a OMC, OIT das Nações Unidas ou o Fundo Monetário Internacional, por exemplo, são mecanismos que reforçam a teoria pós-industrialista de uma transformação socioeconómica indutora de um modelo de sociedade informacional único.

As condições de trabalho dos diferentes países interligam-se e integram-se cada vez mais à medida que a interpenetração das redes de produção, gestão (Castells, 2007) e comércio se tornam integrantes do processo de globalização económica. Com níveis salariais e protecção social diferentes, bem como, segundo Castells (2007), qualificações progressivamente mais indistintas ou semelhantes, são várias as nações que, especialmente neste período de crise, procuram atrair as empresas dos países capitalistas avançados para uma oportunidade mútua de benefícios, quer seja através das suas estratégias de emprego, qualificação (alta ou baixa) da mão-de-obra ou benefícios fiscais no investimento. Portanto, a interdependência patenteia-se nos investimentos e comércio, e obviamente no trabalho, onde a produtividade é determinante para a preservação de bons investimentos estrangeiros directos, captação de novos e capacidade competitiva perante outras nações que pretendem atrair multinacionais.

Exemplos de Produtividade e Custos Associados a Investimentos Estrangeiros Directos

De acordo com a investigação de 1990 de Shaiken (citado por Castells, 2007), as fábricas americanas de automóveis e computadores e as japonesas de electrónica implantadas no

México tinham uma produtividade comparável às congêneres americanas, com um custo consideravelmente inferior e um nível tecnológico não inferior ao das fábricas implantadas nos EUA.

Segundo o que Balaji (1994, citado por Castells, 2007) pôde apurar, engenheiros informáticos indianos altamente qualificados produziam *software* em Bombaim e Bangalore para o mundo recebendo 20% do salário pago aos americanos com funções semelhantes nos EUA. Nos serviços financeiros e empresariais de Singapura, Hong Kong e Taipei, esta tendência de salários mais baixos com maior ou igual qualificação também foi registada (Tan e Kapur, 1986, Fouquin *et al.*, 1992, Kwok e So, 1995, citados por Castells, 2007).

A concorrência global, de acordo com Castells (2007), tem o efeito de transformar condições e instituições de trabalho por todo o globo através das variadas possibilidades que se colocam às empresas em questão, entre as quais: reduzir efectivos preservando os mais qualificados no Norte e importando a restante força de zonas de menor custo; internalizar a produção num sistema de empresa em rede subcontratando parte do trabalho às suas filiais e redes auxiliares; recurso ao trabalho temporário, *part time* ou empresas informais como complemento no seu país de origem; automatizar ou redefinir funções de custo elevado perante alternativas disponíveis; obter da força de trabalho (permanente ou não) a aprovação de condições e pagamentos mais reduzidos como forma de garantir a manutenção dos postos de trabalho, retrocedendo nos contratos sociais firmados em períodos mais favoráveis aos trabalhadores.

Podemos então concluir que não existe uma força de trabalho global, mas sim uma interdependência global entre as forças de trabalho. A economia informacional aliada a opções políticas e económicas de governos e empresas promove a integração do processo de trabalho e não um mercado de trabalho global.

ANEXO 33

O Processo de Trabalho

As tecnologias de informação vieram intensificar a eliminação de postos de trabalho de linha de montagem com a pré-codificação e programação. Mas esta sequencialidade também gera bastantes postos de trabalho, estando então a questão relevante nas qualificações necessárias que habilitam um indivíduo a maiores possibilidades de emprego (Castells, 2007).

O processo de trabalho informacional caracteriza-se pela inovação nos produtos e processos produtivos. Novos conhecimentos têm de ser descobertos com garantia de aplicabilidade a objectivos organizacionais/institucionais específicos. Trata-se de potencial de pesquisa e capacidade específica, que obrigam a uma execução de tarefas que concilie níveis altos de instrução e aplicações específicas, bem como da melhor combinação possível entre trabalhador e máquina, para que o potencial humano esteja reservado para a adaptação a efeitos de *feedback*. Além disso, a empresa em rede (forma organizacional predominante) caracteriza-se pela sua adaptabilidade interna e flexibilidade externa, pelo que todo o processo de trabalho engrena através da capacidade de se conseguir uma tomada de decisão estratégica flexível e de se integrar na organização todos os elementos do processo produtivo (Castells, 2007).

O trabalho está então indubitavelmente determinado pelas tecnologias de informação que influenciam bastante a capacidade de inovação, permitem corrigir os erros e criar os efeitos de *feedback* em termos de execução e proporcionam infra-estrutura para a flexibilidade e adaptabilidade, algo que cria bastantes postos de trabalho. (Castells, 2007).

Esta forma actual do processo de trabalho abarca consequências para os trabalhadores, mas são as decisões específicas da gestão de empresas, num determinado contexto social e de relação capital-trabalho, que determinará a afecção da mudança tecnológica e reestruturação capitalista nos trabalhadores. Analisando vários estudos acerca da interacção entre reestruturação capitalista e mudança tecnológica dos anos 80, Castells (2007: 326) verificou que *“as tecnologias foram introduzidas para economizar mão-de-obra, submeter os sindicatos e reduzir custos, mais do que melhorar a qualidade ou aumentar a produtividade sem recurso aos despedimentos”*.

Watanabe (1986, citado por Castells, 2007) estudou as consequências da robótica introduzida na indústria automóvel dos EUA, França, Itália e Japão. A mesma tecnologia teve impactos distintos. Nos EUA e Itália a introdução da robótica visou a redução de custos com mão-de-

obra, pelo que muitos trabalhadores foram dispensados. Em França, apesar do objectivo ter sido o mesmo, houve preocupação do governo em reduzir os impactos sociais decorrentes dos despedimentos provocados pela modernização do processo de fabrico de automóveis. No Japão deu-se uma situação distinta. A introdução da robótica na indústria automóvel nipónica originou mais emprego e maior produtividade. E visto as empresas estarem comprometidas com o emprego vitalício, apostaram na formação profissional e num maior esforço das equipas de trabalho, que ao aumentarem a produtividade ampliaram a capacidade competitiva, conquistando segmentos de mercado à indústria automóvel americana. É de salientar também que a robotização de uma linha de montagem reduz o tempo de trabalho humano, o que não significa reduzir o emprego.

Segundo a ONU (2008), houve diferentes ganhos com a introdução da robótica e electrónica, variando consoante o tipo de firma (idade, dispersão geográfica, tipo de sociedade). Na indústria dos serviços estas tiveram um forte impacto, mas comparando firmas recentes com as já estabelecidas verifica-se que as primeiras retiraram maiores ganhos com o investimento em tecnologias de informação. Além disso, as firmas com investimento mais fixo, maior quantidade de mão-de-obra qualificada e maior grau de inovação retiraram mais benefícios da electrónica e/ou robótica (Eurostat, 2007b, citada pela ONU, 2008).

Uma investigação conjunta da UNCTAD e do Instituto Nacional de Estatística Tailandês verificou que o uso das tecnologias de comunicação e informação por parte da indústria manufactureira tailandesa aumentou o número de vendas por empregado, demonstrando que o mero uso dos computadores induz amplas diferenças na produtividade: um aumento de 10% na quantidade de empregados que usou computadores implicou um aumento de produtividade de 3,8% (Eurostat, 2007b, citada pela ONU, 2008).

Posto isto, o foco deve estar não na mudança tecnológica mas nas qualificações, que são a única forma de combater a substituição do homem pela máquina e as decisões de gestão que recorrem ao despedimento. As novas tecnologias de informação vieram redefinir o emprego e a estrutura ocupacional, através da influência que exerceram e continuam a exercer nos processos de trabalho. O nível de qualificações, salários e condições de trabalho tornam-se cada vez mais exigentes e uma diversíssima quantidade de empregos, por ser mais dispendiosa, justifica o investimento em tecnologia de substituição. (Castells, 2007).

A introdução da robótica e electrónica aumentou a qualidade e produtividade e consequentemente a competitividade, que com a expansão global dos mercados obrigou os níveis de emprego a subir para atender ao crescimento da procura. As diferentes estratégias de crescimento de vários países implicaram uma redução do emprego em alguns sectores para

responder ao aumento da competitividade, utilizando o excedente para investimento e criação de postos de trabalho em sectores como serviços empresariais ou indústrias de tecnologia ambiental (Castells, 2007). Na Grã-Bretanha, o número de trabalhadores agrícolas desceu de 50% para 2,2% da força de trabalho entre 1780 e 1988, mas a produtividade *per capita* aumentou substancialmente, permitindo investir capital e mão-de-obra na indústria e mais tarde nos serviços, gerando cada vez mais postos de trabalho. Nos EUA deu-se igualmente esta deslocação maciça de emprego agrícola ao longo do séc. XX, tendo a economia americana – através da transformação tecnológica – criado 133 milhões de empregos em 1999, ao passo que em 1900 foram criados 27 milhões (Castells, 2007).

Durante as décadas de 80 e 90, o Japão e os EUA foram os países que criaram mais emprego (OCDE *Employment Outlook*, citado por Castells, 2007). Em 1999, os EUA registaram a mais baixa taxa de desemprego em trinta anos, 4,1%, e o Japão manteve-se nos 5% apesar da recessão que sofreu durante os anos 90. O número de postos de trabalho aumenta à medida que o crescimento económico se dá: Entre 1970 e 1992, os EUA tiveram um crescimento da economia na ordem dos 70%, tendo o nível de emprego subido 49%. Entre as mesmas datas, o Japão teve 173% de crescimento económico, acompanhado de uma subida de 25% em postos de trabalho. Na Comunidade Europeia, apesar de se ter verificado, no mesmo período, 81% de crescimento económico, o emprego aumentou apenas 9% (Comissão da Comunidade Europeia, citada por Castells, 2007). Contudo, praticamente todos estes postos de trabalho foram gerados no sector público. Entre 1997 e 1999 é que se verificou um crescimento de emprego mais significativo na Europa, altura em que as tecnologias de informação se difundiram pelas empresas e os governos reformaram algumas questões institucionais prejudiciais à geração de emprego (Castells, 2007).

Segundo o Instituto Japonês do Trabalho (1985, citado por Castells, 2007), as novas tecnologias foram aplicadas sem a intenção de reduzir a força de trabalho, quer no momento da sua implementação quer após. A inovação tecnológica poderá acelerar tendências do mercado de trabalho, sendo por isso facilitadora e não causadora. Isto é o que sugere um estudo encomendado pelo Ministério da Investigação e Tecnologia alemão, que considera assim o contexto responsável pela substituição a curto prazo dos cargos menos qualificados. O aumento da produtividade, por sua vez, criará mais emprego num longo prazo (Schettkat e Wagner, 1990, citados por Castells, 2007). Castells (2007) estima que, provavelmente, a inovação tecnológica na Alemanha tenha um efeito negativo no emprego bastante moderado. Logo, as políticas macroeconómicas e relações industriais são determinantes na evolução do emprego.

Sendo assim, este anexo pretende demonstrar que a relação entre criação e extinção de emprego depende das perdas e ganhos de empresas, indústrias, sectores e países segundo a competitividade, estratégias empresariais, opções de governos e instituições e posicionamento na economia global. Tudo isto, por sua vez, envolvido num novelo de determinações sociais (políticas de emigração, evolução da família, distribuição do tempo de trabalho no ciclo de vida) e num novo sistema de relações laborais. Na concorrência desenfreada da Sociedade do Conhecimento, a qualidade, quantidade, natureza e condições de trabalho alteraram-se, onde a incapacidade para adquirir qualificação poderá excluir indivíduos enquanto profissionais. As empresas em rede flexibilizaram processos e mercados de trabalho, entranharam nas relações de produção herdadas da Era Industrial novos moldes de trabalho flexíveis, e com estes o trabalhador flexível.

O Trabalhador flexível

A Sociedade do Conhecimento, com as suas reestruturações empresariais e organizacionais e concorrência global, descentalizou e segmentou gestão, tarefas e mercados. A par do método de produção em linha surge a difusão das práticas de subcontratação, *offshoring*, consultoria, redução de efectivos e produção personalizada (Castells, 2007). A descentralização significa uma flexibilidade laboral que é motivada tanto pela concorrência como pela tecnologia. É uma mudança em relação aos traços predominantes da Era Industrial, na qual Carnoy (2000, citado por Castells, 2007) distingue: tempo de trabalho (o trabalhador flexível não se constringe ao modelo tradicional das 35-40 horas de trabalho semanais); estabilidade no emprego (orientação para a realização da tarefa onde não se inclui o compromisso de um futuro emprego); localização (apesar da maioria ainda trabalhar nas instalações da sua empresa, cresce o número de trabalhadores parcial ou totalmente fora do seu local de trabalho, seja em casa, em viagem ou numa empresa subcontratada); e contrato social entre empregador e empregado (o contrato social baseava-se no compromisso do empregador em termos de direitos dos trabalhadores, padronização das remunerações, opções de formação, benefícios sociais e estabilidade de carreira, enquanto que o empregado assumia a sua lealdade, trabalho e horas extraordinários caso necessário e com ou sem compensação).

Estas características de emprego descritas por Carnoy encontram-se para Castells (2007) em declínio face ao trabalho flexível, o que pode ser verificado pela comparação entre os dados analisados por Carnoy e os dados mais actuais disponibilizados pela OIT acerca de: horas de

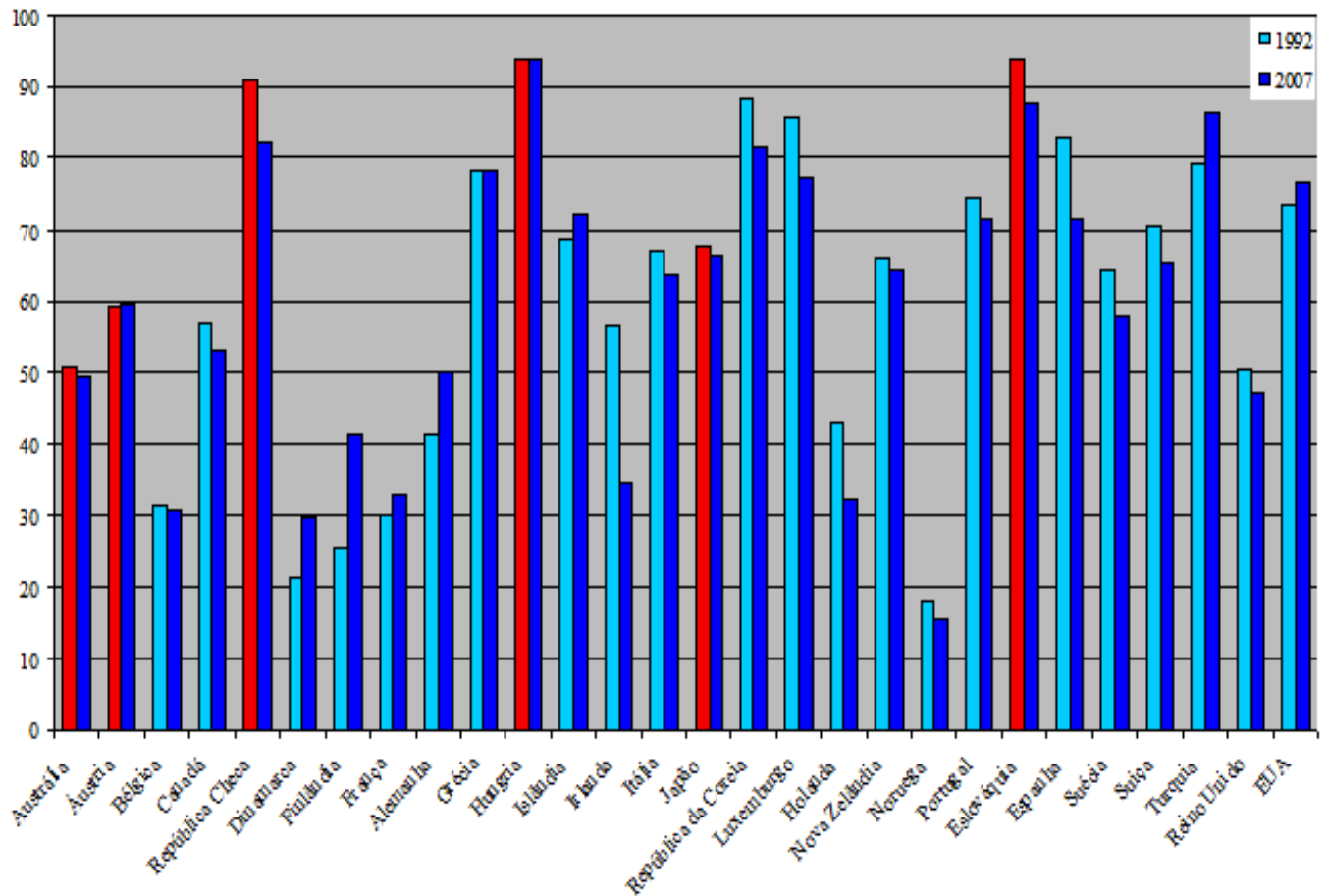
trabalho por semana; trabalho a tempo parcial; trabalho por conta própria; e trabalho temporário.

Comparação entre os dados de Carnoy de 2000 e os actuais da OIT

• Horas de Trabalho Semanais

Apesar de Castells (2007) não nos apresentar os dados de Carnoy relativamente ao número de horas de trabalho por semana, verifica-se que entre 1992 e 2007 a percentagem de trabalhadores com 40 ou mais horas de trabalho por semana decresceu em 18 dos 28 países analisados. Apenas 3 apresentam valores insignificamente alterados (Áustria, Hungria e Grécia) e 7 viram o número de trabalhadores crescer na referida faixa horária de trabalho (Gráfico 5). Relativamente a estes últimos – Alemanha, Dinamarca, EUA, Finlândia, França, Islândia e Turquia – é de realçar que são países desenvolvidos onde a tecnologia informacional e, por conseguinte, a Era do Conhecimento já se encontra assente. Segundo a concepção de trabalhador flexível de Castells ajustada pela definição de Carnoy das características do trabalho predominantes na Era Industrial, seria de esperar que estes países apresentassem uma diminuição da percentagem de trabalhadores com 40 ou mais horas de trabalho. Mas apesar deste facto, a maioria dos países demonstram aparentemente o declínio deste horário de trabalho.

Gráfico 5 – Percentagem de Trabalhadores com 40 ou Mais Horas de Trabalho por Semana em 1992 e 2007



Nota: As barras vermelhas correspondem a distintos anos que não 1992: Austrália (2001); Áustria (1995); República Checa (1993); Hungria (1996); Japão (2002); Eslováquia (1994).

	Austrália	Áustria	República Checa	Hungria	Japão	Eslováquia
	50,8 (2001)	59,3 (1995)	91 (1993)	93,7 (1996)	67,7 (2002)	94 (1994)
2007	49,4	59,4	82	93,9	66,3	87,6

	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Grécia
1992	31,4	56,7	21,3	25,6	29,8	41,2	78,1
2007	30,6	53	29,6	41,2	33,1	49,9	78,3

	Islândia	Irlanda	Itália	República da Coreia	Luxemburgo	Holanda	Nova Zelândia
1992	68,7	56,6	67	88,4	85,7	42,9	66,1
2007	72	34,4	63,5	81,5	77,2	32,3	64,4

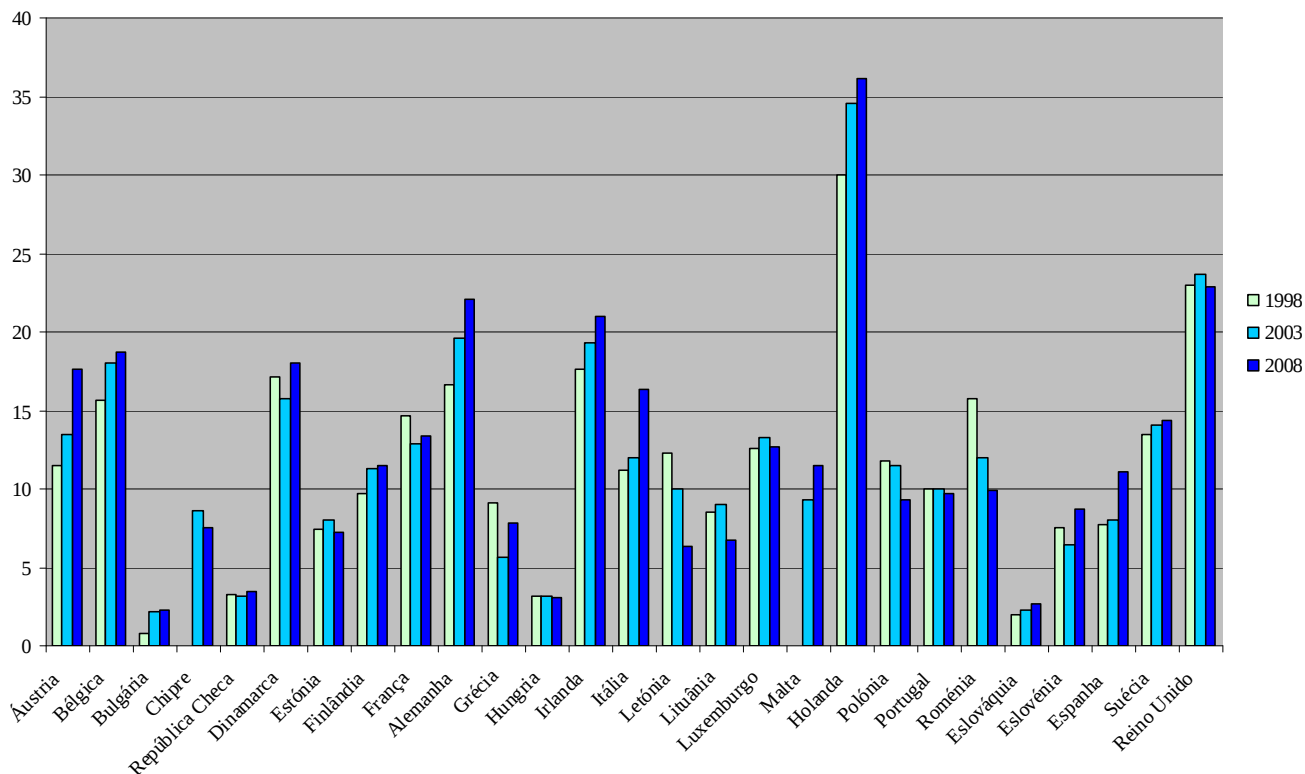
	Noruega	Portugal	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA
1992	18	74,5	82,7	64,3	70,7	79,4	50,4	73,2
2007	15,6	71,6	71,4	57,7	65,2	86,3	47,4	76,6

Fonte: Dados elaborados a partir do Key Indicators of The Labour Market 6th. Edition da OIT.

• *Trabalho a Tempo Parcial*

Segundo dados da OCDE estudados por Carnoy, os trabalhadores a tempo parcial aumentaram entre 1983 e 1998, exceptuando os EUA. Dados actuais da OIT relativamente aos 27 países da UE demonstram que entre 1998 e 2008 os valores do número de trabalhadores a tempo parcial da União se repartem quase igualitariamente entre crescimento, alteração pouco significativa (variação de menos de 1%) e decrescimento: 10 (Áustria, Bélgica, Bulgária, Finlândia, Holanda, Irlanda; Itália, Malta, Eslovénia, Espanha); 10 (República Checa, Dinamarca, Chipre, Estónia, Hungria, Luxemburgo, Portugal, Eslováquia, Suécia, Reino Unido); e 7 (França, Alemanha, Grécia, Letónia, Lituânia, Polónia, Roménia) respectivamente. As variações mais significativas registam-se nas subidas da Áustria, Itália e Holanda e na descida da Alemanha (Gráfico 6). No Gráfico 7 verificamos que a Noruega e Canadá não têm variações de mais que 1% na sua descida, que o Japão sobe em 5 anos 1,4% e que os EUA evidenciam em 10 anos uma descida de 1,2%, facto muito semelhante ao encontrado por Carnoy entre 1983 e 1998, onde também houve uma descida relativa no número de trabalhadores a tempo parcial.

Sendo assim, ao passo que Carnoy concluiu haver um aumento do número de trabalhadores a tempo parcial entre 1983 e 1998, assistiu-se entre 1998 e 2008 a um equilíbrio entre crescimento e decrescimento desses valores na UE, Canadá, EUA, Japão e Noruega.

Gráfico 6 – Percentagem de Trabalhadores a Tempo Parcial na UE

	Áustria	Bélgica	Bulgária	Chipre	República Checa	Dinamarca	Estónia	Finlândia
1998	11,5	15,6	0,8		3,3	17,1	7,4	9,7
2003	13,5	18,0	2,2	8,6	3,2	15,7	8,0	11,3
2008	17,6	18,7	2,3	7,5	3,5	18,0	7,2	11,5

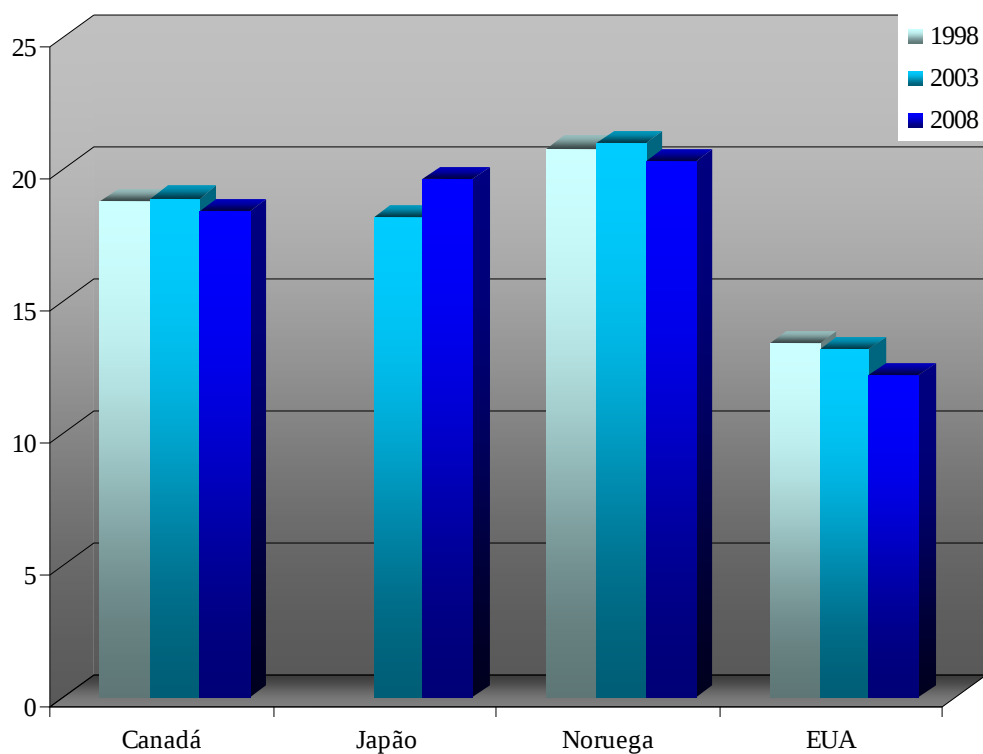
	França	Alemanha	Grécia	Hungria	Irlanda	Itália	Letónia	Lituânia
1998	14,7	16,6	9,1	3,2	17,6	11,2	12,3	8,5
2003	12,9	19,6	5,6	3,2	19,3	12,0	10,0	9,0
2008	13,4	22,1	7,8	3,1	21,0	16,3	6,3	6,7

	Luxemburgo	Malta	Holanda	Polónia	Portugal	Roménia	Eslováquia	Eslovénia
1998	12,6		30,0	11,8	10,0	15,7	2,0	7,5
2003	13,3	9,3	34,6	11,5	10,0	12,0	2,3	6,4
2008	12,7	11,5	36,1	9,3	9,7	9,9	2,7	8,7

	Espanha	Suécia	Reino Unido
1998	7,7	13,5	23,0
2003	8,0	14,1	23,7
2008	11,1	14,4	22,9

Fonte: Dados elaborados a partir do Key Indicators of The Labour Market 6th Edition da OIT.

Gráfico 7 – Percentagem de Trabalhadores a Tempo Parcial no Canadá, Japão, Noruega e EUA



	Canadá	Japão	Noruega	EUA
1998	18,8		20,8	13,4
2003	18,9	18,2	21,0	13,2
2008	18,4	19,6	20,3	12,2

Fonte: Dados elaborados a partir do Key Indicators of The Labour Market 6th Edition da OIT.

• *Horas de Trabalho Semanais e Trabalho a Tempo Parcial à Luz da Crise de 2008*

Segundo o *World of Work Report* (OIT, 2009a) o aumento do desemprego verificado desde o início da crise de Outubro de 2008 tem sido combatido através da redução do tempo de trabalho e de outras formas de retenção de emprego, de forma a reduzir os custos sociais associados à sua perda. Esta diminuição do tempo de trabalho permite às empresas uma forma de evitar a despesa acarretada pelo despedimento. A maioria dos países desenvolvidos, para os quais a OIT detém dados²⁹, reduziu significativamente as horas de trabalho desde o início da crise, numa média de 2,2%, excepto o Luxemburgo.

Este factor traduziu-se num aumento do emprego a tempo parcial em muitos países (Portugal, Malta e Itália são excepção nos analisados) desde a crise. Muitos adoptaram a redução do número de horas de trabalho com o apoio governamental através do subsídio parcial de desemprego – casos da Alemanha, França e Holanda – ou redução de salário – por exemplo a República da Coreia. Estas medidas foram tomadas na expectativa de que as respectivas economias irão retomar o seu curso saudável de crescimento após o resgate do sector financeiro para restaurar a confiança no mercado financeiro.

Assim, verificamos que todo o espectro de análise das horas semanais de trabalho e trabalho a tempo parcial se alterou consideravelmente, porque mesmo sabendo que as dimensões de Carnoy em relação aos traços predominantes do trabalho da Era Industrial estão a mudar, todas elas parecem estar elevadas à potência da crise económica e financeira de Outubro de 2008. Apesar de influenciar consideravelmente, não destitui o facto de o trabalhador flexível ser uma realidade sedimentada em crescimento.

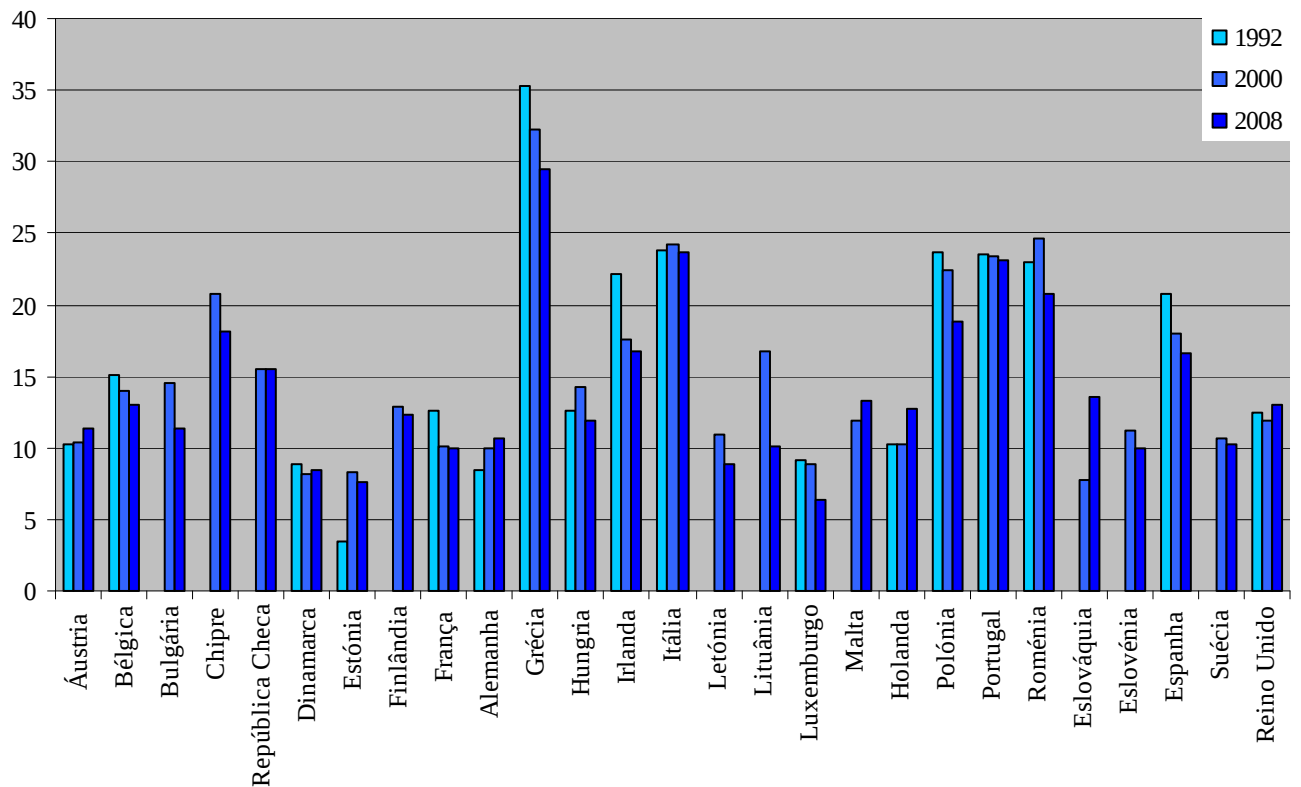
• *Trabalho por Conta Própria*

Em termos de trabalho por conta própria, Carnoy verificou um crescimento entre 1983 e 1993, com o Japão e Dinamarca opostos a esta tendência e os EUA estáveis num valor baixo. Comparando com dados da OIT de 1992, 2000 e 2007 (Gráfico 9) verifica-se que os EUA mantêm um valor baixo e praticamente inalterado, com uma variação de apenas 1,3%. Japão e Noruega seguem a mesma tendência, ao passo que o Canadá demonstra um valor relativamente estável na sua variação (de 1992 para 2007 subiu 0,8%). Na UE entre 1992 e

²⁹ Luxemburgo, Portugal, Malta, Roménia, Chipre, Hungria, Letónia, Grécia, Itália, Reino Unido, Holanda, República da Coreia, Bélgica, Polónia, Croácia, EUA, UE, República Checa, Lituânia, Espanha, Bulgária, França, Canadá, Turquia, Irlanda, Alemanha, Suécia, Eslovénia, Áustria, Finlândia, Dinamarca, Noruega, Eslováquia, Japão, Estónia, Islândia.

2008 (Gráfico 8) temos uma tendência contrária à registada por Carnoy durante a década de 80, na medida em que da Europa a 27 são 13 aqueles que apresentam descidas (Bélgica, Bulgária, Chipre, França Grécia, Irlanda, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Polónia, Roménia, Eslovénia e Espanha), 8 com valores que variaram menos de 1% (República Checa, Dinamarca, Finlândia, Hungria, Itália, Portugal, Suécia e Reino Unido) e apenas 6 apresentam subidas no número de trabalhadores por conta própria de 1992 a 2008 (Áustria, Estónia, Alemanha, Malta, Holanda e Eslováquia). Apesar da Grécia ter sido o país que mais desceu (5,8% entre 1992 e 2008 mantém-se destacado no topo dos países analisados

O trabalho por conta própria da OIT aqui utilizado inclui: auto-empregadores com empregados, auto-empregadores sem empregados e membros produtores de cooperativas. No que respeita à análise de Carnoy desconhece-se qual o tipo de trabalhadores por conta própria incluídos.

Gráfico 8 – Percentagem de Trabalhadores por Conta Própria na UE

	Áustria	Bélgica	Bulgária	Chipre	República Checa	Dinamarca	Estónia	Finlândia
1992	10,2	15,1				8,8	3,4	
2000	10,4	14,0	14,6	20,7	15,5	8,2	8,3	12,9
2008	11,4	13,0	11,4	18,1	15,5	8,5	7,6	12,3

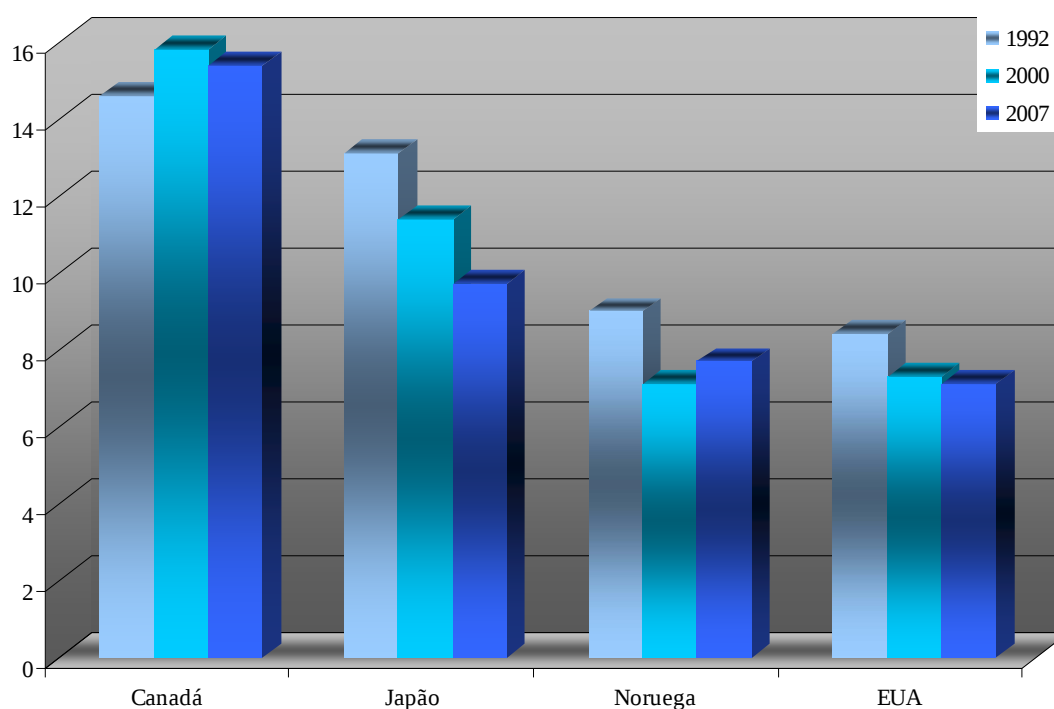
	França	Alemanha	Grécia	Hungria	Irlanda	Itália	Letónia	Lituânia
1992	12,6	8,4	35,3	12,6	22,1	23,8		
2000	10,1	10,0	32,3	14,2	17,6	24,2	11,0	16,7
2008	9,9	10,7	29,5	11,9	16,7	23,7	8,8	10,1

	Luxemburgo	Malta	Holanda	Polónia	Portugal	Roménia
1992	9,1		10,2	23,7	23,5	23,0
2000	8,8	11,9	10,3	22,4	23,4	24,6
2008	6,3	13,3	12,7	18,8	23,1	20,8

	Eslováquia	Eslovénia	Espanha	Suécia	Reino Unido
1992			20,8		12,5
2000	7,8	11,2	18,0	10,6	11,9
2008	13,6	9,9	16,6	10,2	13,0

Fonte: Dados elaborados a partir do Key Indicators of The Labour Market 6th Edition da OIT.

Gráfico 9 – Trabalhadores por Conta Própria no Canadá, EUA, Japão e Noruega



	Canadá	Japão	Noruega	EUA
1992	14,6	13,1	9,0	8,4
2000	15,8	11,4	7,1	7,3
2007	15,4	9,7	7,7	7,1

Fonte: Dados elaborados a partir do Key Indicators of The Labour Market 6th Edition da OIT

• *Trabalho Temporário*

No que respeita ao trabalho temporário, Carnoy verificou que este cresceu na maioria dos países de 1983 a 1997. E o mesmo se passou entre 1997 e 2007, até à crise de 2008.

Segundo a OIT (2009b), ao longo dos últimos 30 anos, o papel das agências de trabalho temporário tem crescido enormemente, devido ao rápido crescimento do mercado de trabalho com a sua cada vez maior flexibilidade. Entre 1994 e 1999, as agências de trabalho temporário duplicaram o seu tamanho, tendo acontecido o mesmo entre 1999 e 2006, tornando-se num negócio que globalmente atingiu o valor de 341 biliões de dólares americanos em 2007.

O papel de intermediação que estas agências praticam permite às organizações uma resposta flexível perante as oscilações do actual mercado de trabalho, proporcionando aos trabalhadores temporários maior segurança em termos de oportunidades de emprego, salários, tempo de trabalho e formação. Mas para tal, as agências de trabalho temporário terão de ser gestoras de capital humano e não apenas fornecedoras de força de trabalho (Kok, 2004, citado pela OIT, 2009b). Este tem de ser o ponto de partida para uma real alternativa aos métodos tradicionais de recrutamento de pessoas qualificadas ou não. Só assim as agências de trabalho temporário podem coerentemente ser criadoras de emprego e fomentadoras de mais flexibilidade laboral a quem recorre aos seus serviços, tanto para os que procuram trabalhadores como para os que procuram trabalho.

O número de trabalhadores temporários cresceu no mundo de 4.500.000 em 1997 para 9.500.000 em 2007. Durante este período de tempo, o país que registou maior aumento foi o Japão (990.000), seguido pelo Reino Unido (603.000), EUA (520.000), Alemanha (434.000) e França (279.000). Áustria, Alemanha, Suécia e Japão triplicaram o número de trabalhadores temporários nesses 10 anos. Também se registaram fortes crescimentos na Suíça e em Itália. Nos EUA, França e Holanda os registos confirmam aumentos mais moderados. A fase de crescimento mundial mais intenso ocorreu entre 2002 e 2007, que, de acordo com a OIT (2009b), se deveu ao fim de uma recessão económica e a mudanças legisladoras em 1999, 2002 e 2003 que aligeiraram as restrições legais ao trabalho temporário. Especificamente na Alemanha, Itália e Japão, as agências passaram a operar num espaço de mercado maior e mais aberto. O grosso dos trabalhadores temporários – 70 a 90% do total mundial – estão empregues na manufactura e serviços, apesar da sua distribuição variar bastante consoante o país em questão.

Com a crise económica e financeira de 2008, registou-se uma forte quebra no número de trabalhadores temporários a nível mundial. Aqueles que foram empregues através de agências de trabalho temporário estão entre os primeiros que iniciaram o crescendo galopante do desemprego, onde a Alemanha (100.000 a 150.000 trabalhadores temporários perderam o emprego entre Outubro de 2008 e Abril de 2009), Espanha, EUA, França e Japão ocupam lugares destacados na perda deste tipo de postos de trabalho (OIT, 2009b).

Vários actores sociais têm pressionado os governos para alterar os benefícios e assistência aos trabalhadores empregues através de agências de trabalho temporário, mas as reformas têm sido lentas e inauditas. É esperado que um dos primeiros indicadores do início do fim da crise seja a retoma na procura dos serviços das agências de trabalho temporário, pois será sinal de que o aumento dos dias e das horas de trabalho da força nuclear de trabalho já não é suficiente para responder ao aumento do fluxo de trabalho. Tal já aconteceu em recessões económicas anteriores (OIT, 2009b).

Esta exposição dos dados de Carnoy e da OIT serve para mostrar como a flexibilidade no trabalho e o trabalhador flexível vêm sendo introduzidos em detrimento do sistema de relações laborais do final da Era Industrial e consoante legislações laborais, sistemas de segurança social ou organização do trabalho dos vários países.

Estão portanto a haver transformações fundamentais, distintas entre os países, no trabalho e trabalhadores. Mas o modelo predominante parece recair fundamentalmente sobre uma força de trabalho com cada vez mais gestores de informação e uma mão-de-obra passível de ser automatizada e/ou contratada, despedida ou encaminhada consoante o estado do mercado e custos que o trabalho e trabalhador implicam. A própria organização em rede das empresas possibilita o *outsourcing* e a subcontratação, para que se alcance a flexibilidade necessária para fazer frente às condições constantemente mutáveis da envolvente. Além disso, a flexibilidade pode tomar a forma de mobilidade geográfica, segurança contratual, salários, desempenho de tarefas, situação profissional, entre outras (Reich, 1991, Freeman e Soete, 1994, citados por Castells, 2007). Parece assim haver uma flexibilidade multifacetada, que progressivamente se estende pelas relações e condições dos trabalhadores, qualificados ou não (Castells, 2007).

Trabalho por Conta Própria: Indicador de Trabalho Flexível e Consequência da Crise de 2008

Outro indicador das mudanças na organização do trabalho e do aumento da sua flexibilidade é o emprego vulnerável, na medida em que este é constituído por um dos tipos de trabalho por conta própria³⁰ (auto-empregadores sem empregados) e também por trabalhadores familiares não assalariados. Estes têm menos probabilidade de possuir arranjos formais de emprego: segurança social e mecanismos de diálogo social. De acordo com a OIT (2010), *a priori* da crise do final de 2008 os valores do emprego vulnerável estavam a diminuir globalmente (de 1998 a 2008 decresceu 3,9%), sendo de salientar que em 2007 e 2008 desceu como nunca (1,1%) constituindo 49,5% do total da força de trabalho global. Esta tendência foi quebrada pela crise económica, perspectivando-se que muitos dos trabalhadores assalariados que perderam o emprego, bem como os jovens que procuram trabalho pela primeira vez, procurem ser auto-empregadores sem empregados nos países em desenvolvimento. Este factor fará subir o emprego vulnerável, que fará o número global de trabalhadores por conta própria crescer através do aumento de auto-empregadores sem empregados.

Se para Carnoy, com o qual Castells (2007) concorda, o aumento do trabalho por conta própria é indiciador do aumento do número de trabalhadores flexíveis, este parece também ser consequência da falta de ofertas de emprego decorrente da crise económica que actualmente atravessamos.

Apesar de ainda serem investigações em curso, os cenários traçados pela OIT (2010) prevêem que o número de trabalhadores vulneráveis tenha subido entre 41.600.000 e 109.500.000 entre 2008 e 2009. Se o valor mínimo constitui perdas que nos retrocedem até 2007, o valor máximo implica que as reduções conseguidas no emprego vulnerável desde 2000 desapareçam. Antes da crise ocorrer, mais de metade dos trabalhadores da Ásia e África Subsariana estavam longe de conseguir a segurança providenciada por trabalhos assalariados. Em 2009, após o nascer da crise, é provável que o aumento do emprego vulnerável atinja quatro quintos de todos os que estão empregados na Ásia e África Subsariana. Mas as estimativas da OIT (2010) calculam que o impacto tenha sido mais profundo nos países do Centro e Sudeste da Europa não pertencentes à UE, Médio Oriente e Norte de África, onde o emprego vulnerável terá provavelmente subido (na pior das hipóteses) mais de 5%.

³⁰ O trabalho por conta própria da OIT inclui: auto-empregadores com empregados, auto-empregadores sem empregados e membros produtores de cooperativas.

ANEXO 34

O Sobreiro e o Montado

Sobreiro

O sobreiro cresce nas zonas mediterrânicas, inclusive as de influência atlântica: Península Ibérica, Sul de França, Sul de Itália (1,43 milhões de hectares na Europa) e Norte de África (0,85 milhões de hectares). É uma quercínia de folha persistente (tem a folhagem verde todo o ano: perenifólia) que se destaca das restantes árvores das suas ordem e família pela casca volumosa, a cortiça, que é retirada do tronco habitualmente de 9 em 9 anos para processamento industrial, nomeadamente para produção de rolhas. Este é o principal foco do interesse económico de exploração do sobreiro, que tem um crescimento lento e uma longevidade de 250 a 350 anos. Contudo, para exploração da cortiça o sobreiro tem um limite de 150 a 200 anos. Atinge 10 a 15 metros de altura, com um tronco curto, grosso e bifurcado a pouca altura do solo devido à intervenção humana exercida através de desbaste e podas de formação, para proporcionar o crescimento de um tronco mais alto e que bifurque a mais altura do solo (geralmente, um sobreiro em exploração tem 2 ou 3 pernadas grossas), com o objectivo de garantir a maior superfície possível de cortiça. Ao fim de 9 anos, a produção de cortiça amadia varia entre 30 a 200 kg por árvore (Fortes, Rosa e Pereira, 2004; Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Para o crescimento apropriado do sobreiro a precipitação deve ser de 400 mm/ano, mas aguenta chuvas até aos 1700 mm. Contudo, as regiões mediterrânicas, às quais esta árvore se adaptou, têm uma precipitação anual de 600 a 800 mm. Em termos de temperaturas limítrofes à sua sobrevivência, estas situam-se entre os -5°C e os 40°C. Apesar de muito tolerante a vários tipos de solo, o sobreiro não sobrevive em solos calcários e demasiadamente argilosos (os valores de pH devem ser entre 4,8 e 7) (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

Em Portugal, o sobreiro inicia a sua actividade fisiológica em Fevereiro ou Março, altura da rebentação dos primeiros gomos foliares. De Março a Outubro dá-se o engrossamento contínuo do tronco, sendo este crescimento radial da árvore mais forte em Maio e Junho. O seu nascimento e crescimento dão-se durante os primeiros seis meses do ano. E conforme a potência da folha, as que sobrevivem ao longo do Outono e Inverno cairão na Primavera seguinte, depois de novas folhas já terem nascido. A floração do sobreiro ocorre em Abril e Maio e a frutificação prolonga-se até Julho. A bolota (fruto) madura no Outono, acabando por

a maioria cair entre Outubro e Dezembro. Estas irão germinar e promover a regeneração natural do montado (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

Montado

Com um coberto arborescente pouco denso, o montado é um povoamento maioritariamente de uma espécie que mostra provas históricas de uma relação contínua e estreita com o Homem, constituindo uma herança cultural integrada na identidade regional de muitas áreas do Mediterrâneo Ocidental. O aumento da procura e do valor mercantil da cortiça nas cidades do séc. XIX originou o repovoamento de muitas zonas de sobreiro. Os montados começaram a crescer e com eles não apenas a cortiça, mas os produtos derivados do porco preto, que se alimenta das pastagens e da bolota oferecidas pela natureza dos povoamentos de sobreiro. Tornou-se uma paisagem natural que funde características silvopastoris e agro-florestais únicas com uma densidade baixa de árvores, entre 50 a 150 por hectare (Fortes, Rosa e Pereira 2004; APCOR, 2009; Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

O valor económico do montado constitui uma das forças de Portugal, cultural e economicamente, com a sua elevada importância no valor total nas exportações nacionais. Importa por conseguinte compreender o valor dos montados para o país e para um mundo rural estável economicamente, analisando a sua dinâmica, produtividade e gestão. Em termos ambientais, a localização dos montados é fronteiriça, separando zonas desérticas do Norte de África da Europa mais fértil. Aqui, Portugal terá de reconhecer a sua relevância em atenuar os efeitos da expansão da desertificação vinda de Sul, apostando no ecossistema dos montados e florestas de sobreiro, cuja riqueza em biodiversidade, regulação hidrológica e conservação do solo e absorção de Co₂ são possantes.

ANEXO 35

Biodiversidade, Regulação Hidrológica e Conservação do Solo e Absorção de Dióxido de Carbono

Biodiversidade

A região da Bacia do Mediterrâneo tem entre 15.000 a 25.000 espécies de plantas, uma quantidade muito superior ao resto da Europa. Os montados e os bosques de sobreiro são *habitats* particularmente ricos em fauna e flora, cuja biodiversidade biológica é fundamental conservar de acordo com a rede Natura 2000 (rede pan-europeia de áreas classificadas para conservação da natureza) (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Com uma variação heterogénea, que vai desde mato com várias idades e alturas, pasto, áreas de cereal a zonas arbóreas com densidade inconstante entre 30 a 100 árvores por hectare, a multiplicidade de cobertos arbóreos cria microclimas e fertilidades de solo distintos, provocando nichos de fauna e flora consoante a influência da copa e da abertura dos espaços. E a própria longevidade das árvores mais típicas desta área originam uma estabilidade na estrutura que contribuem para a grande biodiversidade dos montados. Têm sido registadas mais de 100 espécies diferentes de ervas em apenas 0,1 hectares, a maioria das quais nasce, cresce, produz semente e morre no espaço de 1 ano. A principal razão parece prender-se com a exigência do clima mediterrânico. E de ano para ano, surgem comunidades vegetais diferentes (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Estas características estruturais e biológicas fazem dos montados áreas de fuga, nidificação e alimentação para espécies de fauna em extinção, como o lince ibérico e a águia imperial. A variação entre as áreas de coberto arbóreo dá à águia um espaço de vida ideal para nidificação nas árvores e caça nas zonas abertas. Outras espécies comuns nos montados são o gato bravo, águia-cobreira, águia calçada, águia de Bonelli, entre outras (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Entre os insectos podemos encontrar, por exemplo, a lagarta do sobreiro, a lagarta de libré ou o burgo, básicos na cadeia alimentar dos montados, mas que por vezes podem desfolhar áreas consideráveis. Outro grupo, os cogumelos, são essenciais na decomposição da matéria orgânica do solo, e algumas das suas espécies indispensáveis para o equilíbrio de espécies patogénicas que ameaçam a flora do montado. Mas muitas delas são micorrízicas, fundem-se com as raízes do sobreiro numa simbiose em que partilham o alimento da terra e ajudam a

árvore a absorver minerais do solo pobre, como o fósforo, que dificilmente o sobreiro conseguiria absorver sozinho. Muitos cogumelos têm um valor gastronómico relevante, constituindo a sua apanha outra actividade com grande importância para vários montados da Península Ibérica (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Regulação Hidrológica e Conservação do Solo

É sabido que as florestas são fundamentais na regulação hidrológica. Num montado, por haver menor densidade arbórea, as árvores isoladas são núcleos importantíssimos de interceptação e retenção da água da chuva. Regularmente, a terra por baixo da copa tem maior permeabilidade que o solo descoberto, porque a presença da árvore influencia o processo de infiltração e escoamento superficial da água (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Pelo facto do clima das regiões mediterrânicas ser de baixa precipitação, é fundamental que os solos sejam ricos em matéria resultante da decomposição dos restos orgânicos (folhas, ramos ou erva seca, por exemplo), pois é esta que vai permitir aos solos capacidade de infiltração, armazenar água e reter nutrientes. Nos montados, apesar da renovação da folhagem dos sobreiros ser anual, as suas folhas velhas, ramos e frutos ao caírem, devolvem à superfície do solo, com a sua decomposição, os nutrientes que foram absorvidos pelas raízes no solo mais profundo. Este é um processo que desloca os nutrientes da profundidade para a superfície, mas o maior contributo de matéria orgânica advém na realidade das raízes finas e superficiais que têm curtos períodos de vida. A copa das árvores tem também o intuito de proteger o solo das chuvas torrenciais, que (especialmente em zonas de maior declive) podem arrastar os minerais e nutrientes do solo. Daí que a terra debaixo das copas seja, por exemplo, 50% mais rica em azoto, 60% mais rica em carbono. Assim, a cobertura oferecida pela copa e o sistema de raízes actuam como um escudo perante a erosão e um filtro de água (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Por isso, quanto maior for a região de sobreiral e/ou de montado, maior e melhor será a regulação do ciclo da água numa região onde este recurso natural é escasso com tendência a agravar-se. O caso do Norte de África com o abate de árvores demonstrou que a irreversibilidade pode acontecer na degradação dos solos e desertificação. Para que o mesmo não suceda noutras regiões, é necessário fazer do montado uma barreira contra a desertificação e um trunfo para conservar e proteger o solo. E neste aspecto entra em linha não só o clima cada vez mais agressivo, mas também a pressão demográfica (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

Absorção de Dióxido de Carbono

A fotossíntese absorve o CO₂ da atmosfera e transforma-o em tecido orgânico 50% constituído por carbono. O sobreiro capta e absorve este gás com efeito de estufa – que o Homem também produz em quantidades cada vez maiores desde a Revolução Industrial – armazenando-o na cortiça, ramos e raízes (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

O sequestro de carbono por parte do sobreiro, pela sua grande longevidade, dura períodos muito longos. Mas se quisermos quantificar o seu real contributo para a absorção de CO₂ da atmosfera teremos de subtrair à sua assimilação fotossintética o respirar do ecossistema onde se insere, o que inclui a decomposição de matéria orgânica. A baixa densidade de árvores nos montados também limita a sua capacidade total. Mas estudos realizados em Portugal demonstram que entre 2003 e 2006, o sequestro anual de carbono num montado com cerca de 30% de área coberta foi em média de 3,2 toneladas de CO₂ por hectare. Segundo estes dados 1,5 hectares com 30 a 40% de coberto arbóreo absorvem as emissões de CO₂ anuais de um carro médio. A boa prática agro-florestal e o aumento da densidade arbórea aumentam o sequestro de carbono, ao passo que a desflorestação provoca o aceleração da decomposição da matéria orgânica e consequente emissão de CO₂ (através da respiração microbiana) perdido pelo ecossistema (Pereira, Bugalho e Caldeira, 2008).

ANEXO 36

A Cortiça

A primeira cortiça produzida pelo sobreiro apelida-se de cortiça virgem. A sua extracção (desbóia) faz-se entre os 20-35 anos da árvore, altura em que atinge as dimensões ideais para a prática florestal mas que não permite a produção de rolhas (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

A segunda camada de cortiça, gerada após a desbóia, designa-se de reprodução segundeira ou cortiça segundeira, que tal como a cortiça virgem ainda não permite produzir rolhas (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

A nova casca originada pelo segundo descortiçamento é apelidada de cortiça de reprodução amadia ou cortiça amadia. Agora, a espessura da camada é uniforme, com muito menos fracturas e de menor profundidade, o que se deve ao facto de o sobreiro se encontrar já numa fase adulta, em que o engrossamento do tronco não é suficientemente grande para provocar rupturas no tecido. A cortiça amadia é a primeira extracção passível de ser usada para produção de rolhas (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

Cortiça Virgem

Devido à tensão originada pelo crescimento radial no tronco durante esta fase de crescimento do sobreiro, a cortiça virgem ainda não é própria para o fabrico de rolhas. Como apresenta grandes sulcos e fendas verticais, estas fracturas apenas permitem à cortiça virgem ser utilizada para trituração e produção de aglomerados. Quando a cortiça virgem é extraída, a camada geradora da cortiça (o felogénio) é destruída. Contudo, nos tecidos interiores (entrecasco) regenera-se uma nova camada de cortiça. Longe da superfície exterior do sobreiro constitui-se um novo felogénio, designado de felogénio traumático, que começa a produzir novas células de cortiça. É este processo de regeneração do felogénio que permite a exploração sustentada do sobreiro (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

Cortiça de Reprodução Segundeira

Como o tronco ainda sofre influência da fase de crescimento radial da árvore (ainda jovem), a cortiça segundeira também acaba por apresentar fracturas verticais, que tal como a cortiça virgem, não permite a produção de rolhas. O descortiçamento da reprodução segundeira de

cortiça provoca a mesma resposta fisiológica no sobreiro aquando da desbóia, ou seja, “*o felogénio destruído por esta operação é substituído por um novo felogénio que se forma no entrecasco e retoma a produção de cortiça*” (Fortes, Rosa e Pereira, 2004: 14).

Cortiça de Reprodução

Define-se por cortiça de reprodução toda aquela que é retirada após a desbóia. A cortiça de reprodução tem restos dos tecidos do entrecasco que ficaram para o lado exterior do felogénio, na altura da sua regeneração. Estes tecidos cinzento-acastanhados designam-se por costa ou raspa da cortiça. O lado interior, parte onde é feita a separação do tronco (descortiçamento), é designado como barriga da cortiça. A costa ou raspa da prancha de cortiça tem uma profundidade que varia entre aproximadamente os 2 mm e os 4 mm, dependendo da profundidade a que se dá a regeneração do felogénio traumático (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

A extracção da cortiça é regida pelo processo natural de formação de repetidos felogénios traumáticos. A sua actividade cria a cortiça, devendo haver um período de espera entre extracções para obter uma camada suficientemente espessa para o processamento industrial. Para a produção de rolhas, é necessário que a terceira extracção de cortiça (cortiça amadia) tenha uma espessura mínima de 27 mm. As características do clima em Portugal obrigam a um intervalo de geralmente 9 anos entre extracções para atingir esta grossura (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

ANEXO 37

Descortiçamento

O descortiçamento é realizado durante o final da Primavera ou no Verão, altura da actividade fisiológica da árvore na produção de cortiça e consiste em rasgar e cortar ao nível das células do felogénio ou das células recém-formadas de cortiça. É feito com um machado em golpes verticais e horizontais sucessivos, o que permite obter pranchas rectangulares e de maior dimensão. “*O cabo do machado e a lâmina são utilizados como alavanca para retirar as pranchas*” do tronco e ramos grossos. A cortiça das pernadas mais altas é igualmente boa para utilização industrial, mas actualmente o descortiçamento destas (descortiçamento nos ares) é menos praticado, devido aos custos de mão-de-obra e praticabilidade do acto. Há então a tendência para extrair cortiça apenas da haste dos sobreiros (Fortes, Rosa e Pereira, 2004:15).

O método de trabalho de um tirador de cortiça exige treino e prática. As golpadas com o machado devem ser suficientemente fortes para penetrarem a cortiça até ao felogénio sem ferir a árvore. Outros golpes têm de ser dados com a ligeireza necessária para irem com precisão até ao entrecasco. O objectivo dos golpes é retirar a cortiça sem danificar o processo regenerador da árvore. Um ferimento demasiado fundo incorre no risco de abrir uma via para fungos, bactérias e outros agentes patogénicos (Fortes, Rosa e Pereira, 2004). Após ser retirada, pranchas naturalmente curvas pela forma do tronco, são ordenadamente empilhadas no campo, sobrepostas com a costa (parte exterior) virada para cima. A constituição das pilhas no campo não distingue espessura e qualidade, apenas se separam as pranchas de grande e pequena dimensão. Maioritariamente, a cortiça é comercializada numa pilha completa, apesar de por vezes ser vendida ainda na árvore (Fortes, Rosa e Pereira, 2004). A cortiça segundeira, virgem e amadia são empilhadas separadamente entre si.

A desbóia da cortiça virgem pode originar formas de canudos e meios-canudos, ficando estes em pilhas distintas. Contudo, quando é feito o descortiçamento de cortiça amadia, podemos obter cortiça virgem ou cortiça virgem de aumentos. Isto porque à medida que os sobreiros crescem é possível extrair uma faixa de cortiça virgem na zona superior do tronco, que se encontra acima do limite de altura para o descortiçamento da cortiça amadia³¹. Neste sentido, outra forma de cortiça virgem surge quando analisamos outro método e outro local de

³¹ O descortiçamento em Portugal, bem como a exploração dos montados encontram-se regulamentados pelos decretos-lei nº. 11/97 de 14 de Janeiro e 169/2001 de 25 de Maio.

extracção na árvore: a cortiça virgem de falca. Esta é retirada durante o Inverno dos ramos podados. A sua remoção exige maior perícia, porque trata-se de uma estação do ano em que os tecidos não estão fisiologicamente activos. Para tal, é necessário um machado diferente denominado falca. O falquejamento de ramos podados origina bocados de cortiça de maior ou menor dimensão que contêm quantidades consideráveis de entrecasco e madeira, o que retira qualidade à matéria-prima e a encaminha para utilizações mais secundárias (Fortes, Rosa e Pereira, 2004).

Entre duas extracções, a cortiça tem de ter a idade legal de 9 anos no mínimo, gerindo-se este intervalo de tempo pintando com tinta branca o algarismo das unidades do ano do último descortiçamento. Mas deve-se ter em conta que o ano da extracção conta como meio ano, porque o período anual de actividade do felogénio está incompleto. Logo, existe um meio ano do lado da barriga e outro do lado da costa da prancha de cortiça. Apesar do clima em Portugal obrigar a um crescimento mínimo de 9 anos para a cortiça amadia estar apta à produção de rolhas, há condições climáticas e de solo distintas ao longo das áreas de sobreiro do país, bem como naturais variações entre árvores da mesma zona. Logo, a espessura das pranchas varia (Fortes, Rosa e Pereira, 2004). Segundo Fortes, Rosa e Pereira (2004), os calibres de pranchas com 9 anos de diferentes pontos de Portugal mostraram uma variação entre os 22 mm e os 44 mm, sendo a variedade entre sobreiros da mesma área pouco elevada. Houve tempos em que era feito um descortiçamento parcial, para distribuir os rendimentos económicos entre espaços de tempo mais curtos (Fortes, Rosa e Pereira, 2004). Este descortiçamento por meças era permitido “*nos sobreiros cujo descortiçamento já era efectuado por este processo em data anterior a Maio de 1988*”³². Actualmente, a extracção por meças é permitida salvo a excepção de sobreiros que tenham sido afectados por incêndio³³, onde a extracção parcial de cortiça é permitida mediante um plano que a finde até 2030, norma que foi aprovada pela Direcção-Geral dos Recursos Florestais. A exploração da cortiça por meças está tão limitada devido aos ferimentos e infecções que provoca na zona de união das meças.

³² Ver alínea 3 do art.º nº 9 do DL nº. 11/97 (Anexo 38).

³³ Nova redacção do art.º 13º do DL nº 169/2001 dada pelo art.º 1º do DL nº 155/2004 de 30/6 (Anexos 39 e 40, respectivamente).

ANEXO 38

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

Decreto-Lei n.º 11/97

de 14 de Janeiro

(Revogado pelo art.º 26.º do DL n.º 169/2001, de 25/5)

Os montados de sobro e azinho estão actualmente confinados a zonas onde predominam influências climáticas mediterrânicas com fraca pluviosidade concentrada num curto número de meses e grandes amplitudes térmicas, com condicionalismos mesológicos e pedológicos adversos, o que confere a estes ecossistemas elevada especificidade e sensibilidade. Constituindo por regra sistemas agro-silvopastoris, apresentam grande complexidade ecológica; com uma fauna e flora associadas que contêm muitos endemismos e espécies raras, torna-se urgente a promoção da sua preservação no âmbito de uma estratégia mundial de conservação, constituindo assim o sobreiro, *Quercus suber* L., e a azinheira, *Quercus rotundifolia* Lam., uma das componentes principais dos sistemas vivos a valorizar e preservar. Embora difíceis de quantificar, os efeitos económicos indirectos dos montados, quando estes são correctamente geridos, são muito valiosos para o equilíbrio do mundo rural, pelo que importa valorizá-los a partir do conhecimento que se tem da sua dinâmica e capacidade produtiva.

Sendo conhecidos os processos de desertificação na zona mediterrânica, mais fácil se torna reconhecer a extrema importância destes ecossistemas, dado localizarem-se na área de transição entre as zonas áridas e as terras férteis do Centro e Norte da Europa. Sinais evidentes de degradação ambiental e de desertificação são já visíveis em algumas regiões europeias da orla mediterrânica, em grande parte provocados por uma sobrecarga de usos e, consequentemente, fruto de uma incorrecta e intensa forma de exploração pelo homem, exercida em ecossistemas vulneráveis.

Assim, perante as fortes pressões que continuamente têm atingido muitos montados, quer por eliminação do arvoredo para afectação do terreno a outros fins, quer pela prática de operações culturais tecnicamente incorrectas, torna-se urgente defender estes povoamentos, pelo que se impõe o estabelecimento de normas de protecção adequadas e eficazes.

Acresce ainda, no caso do sobreiro, salientar, para além da importância ambiental, o seu valor económico, consubstanciado no seu produto mais importante: a cortiça.

Representando este produto uma importante fonte de rendimento para muitas explorações

agro-florestais do País, alimentando toda uma fileira industrial, sendo responsável, após transformação, por 3% do total das exportações nacionais e sendo Portugal o primeiro produtor mundial de cortiça, torna-se também necessário um conhecimento exacto das potencialidades dos povoamentos florestais, relativamente aos quantitativos de cortiça extraídos anualmente, a fim de permitir a adopção de medidas tendentes a corrigir eventuais desequilíbrios entre a oferta e a procura daquele produto.

Assim:

No uso da autorização concedida pela Lei n.º 29/96, de 2 de Agosto, e nos termos das alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Definições

Para efeitos do disposto no presente diploma, considera-se:

- a) Alto-fuste - regime em que a perpetuação dos povoamentos se faz através de sementeira ou plantação;
- b) Corte de redução - intervenção em que, através de arranque ou corte de árvores, se reduz, numa superfície igual ou superior a 1 ha, a densidade do montado abaixo dos níveis definidos na alínea j) deste artigo;
- c) Cortiça amadia - cortiça proveniente de partes de árvores nas quais é a terceira vez ou seguintes que se extrai cortiça;
- d) Cortiça secundária - cortiça proveniente de partes de árvores nas quais é a segunda vez que se extrai cortiça;
- e) Cortiça virgem - cortiça proveniente de partes de árvores nas quais é a primeira vez que se extrai cortiça;
- f) Desbaste - operação em que, através de arranque ou corte selectivo, são eliminadas árvores caducas, mortas ou fortemente afectadas por pragas ou doenças ou aquelas que prejudicam o desenvolvimento de indivíduos em boas condições vegetativas;
- g) Desbóia - primeiro descortiçamento a que um sobreiro é submetido;
- h) Despela - operação que consiste em extrair de sobreiros vivos parte da cortiça que os reveste;
- i) Meças - tipo de descortiçamento no qual a superfície do sobreiro explorada para produção de cortiça se encontra dividida em duas ou mais partes, correspondentes a anos de extracção diferentes;
- j) Montado de sobro, de azinho ou misto - formação vegetal onde se verifica presença de

sobreiros ou azinheiras, associados ou não entre si ou com outras espécies e cuja densidade satisfaz os seguintes valores mínimos:

50 árvores por hectare, no caso de árvores com altura superior a 1 m, que não atingem 30 cm de perímetro à altura do peito;

30 árvores por hectare, quando o valor médio do perímetro à altura do peito das árvores das espécies em causa se situa entre 30 cm e 79 cm;

20 árvores por hectare, quando o valor médio do perímetro à altura do peito das árvores das espécies em causa se situa entre 80 cm e 129 cm;

10 árvores por hectare, quando o valor médio do perímetro à altura do peito das árvores das espécies em causa é superior a 130 cm;

l) Pau batido - tipo de descortiçamento no qual, a toda a superfície do sobreiro explorada para produção de cortiça, corresponde o mesmo ano de extracção;

m) Produtor de cortiça - toda a pessoa singular ou colectiva, pública ou privada, que explora montados de sobreiro, é seu proprietário, usufrutuário ou titular de outro direito real ou ainda arrendatário, bem como todo aquele que por contrato tem o direito de dispor da cortiça;

n) Talhadia - regime em que a continuidade dos povoamentos é garantida pelo aproveitamento dos rebentos ou polos;

o) Toiça - parte da árvore que permanece agarrada ao solo após o abate.

Artigo 2.º

Conversões

1 - Não são permitidas conversões artificiais de qualquer natureza em montados de sobreiro e azinho, excepto em situações de manifesta desadequação das espécies à estação e mediante autorização da Direcção-Geral das Florestas.

2 - Ficam vedadas por um período de 10 anos quaisquer conversões culturais em áreas de montado de sobreiro e azinho que tenham sido percorridas por incêndio, excepto nas situações previstas no número anterior e mediante autorização da Direcção-Geral das Florestas.

Artigo 3.º

Corte ou arranque

1 - Carece de autorização da Direcção-Geral das Florestas, na sua qualidade de autoridade florestal nacional, o corte ou arranque de sobreiros e azinheiras, ouvida a direcção regional de agricultura competente.

2 - Os cortes ou arranques em montados de sobro e azinho podem ser permitidos nos seguintes casos:

- a) Em desbaste, com vista à melhoria produtiva dos montados;
- b) Em corte de redução, quando este se destina a permitir a realização de empreendimentos de imprescindível utilidade pública ou empreendimentos agrícolas de relevante interesse para a economia nacional;
- c) Por razões fitossanitárias.

3 - Os cortes de sobreiros e azinheiras podem ainda ser permitidos nos casos em que seja aconselhável a continuidade da exploração do arvoredo através do aproveitamento da rebentação de toija.

4 - A Direcção-Geral das Florestas pode alterar o critério e a intensidade dos desbastes e cortes de redução ou adiar a sua redução.

Artigo 4.º

Utilidade pública

1 - No caso da alínea b) do n.º 2 do artigo 3.º, a declaração da imprescindível utilidade pública ou do relevante interesse para a economia nacional dos empreendimentos compete ao ministro da tutela e ao Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas e, no caso de não existir estudo de impacte ambiental, também ao Ministro do Ambiente.

2 - Para efeitos do número anterior, a entidade interessada deve apresentar uma memória descritiva e justificativa que demonstre cabalmente, e mediante dados concretos de natureza técnica, o interesse económico do empreendimento, a sua sustentabilidade e a inexistência de alternativas válidas quanto à sua localização.

Artigo 5.º

Regime de talhadia

1 - Sempre que a Direcção-Geral das Florestas considere aconselhável a exploração de sobreiros e azinheiras em regime de talhadia, pode autorizar esta forma de exploração nos seguintes casos:

- a) Em povoamentos de sobreiros e azinheiras em evidente estado de degradação, nomeadamente no que se refere ao sobreiro em zonas de produção de cortiça de menor qualidade, desde que o sistema radicular das árvores não esteja afectado por agentes patogénicos;
- b) Em povoamentos de sobreiros e azinheiras de instalação recente em que, estando o

povoamento constituído por um elevado número de indivíduos jovens, a condução do mesmo se faça de forma que exemplares a eliminar em desbaste permaneçam no povoamento explorados em regime de talhadia, coexistindo com aqueles que foram seleccionados para a condução em alto-fuste.

2 - O corte das varas ou extracção da cortiça são autorizados pela Direcção-Geral das Florestas, tendo em conta as potencialidades da estação, ouvida a direcção regional de agricultura competente.

Artigo 6.º

Pedidos de autorização

1 - O pedido de autorização para as conversões referidas no n.º 1 do artigo 2.º é feito mediante requerimento, em formulários próprios, a entregar na Direcção-Geral das Florestas ou nas direcções regionais de agricultura competentes.

2 - Em qualquer circunstância de corte ou arranque é obrigatória a prévia cintagem das árvores a abater com tinta branca indelével.

3 - A resposta aos pedidos de autorização referidos no n.º 1 do artigo 2.º, na alínea b) do n.º 2 do artigo 3.º e no n.º 1 do artigo 5.º é dada no prazo de 60 dias.

Artigo 7.º

Desbóia

1 - Não é permitida a desbóia de chaparros cujo perímetro do tronco, medido sobre a cortiça, a 1,3 m do solo, seja inferior a 70 cm.

2 - Exceptuam-se os casos autorizados no artigo 5.º, se imediatamente seguidos de corte ou arranque.

Artigo 8.º

Descortiçamento

1 - A altura do descortiçamento nos sobreiros em que a despela se limita ao fuste não pode exceder os seguintes múltiplos do perímetro do tronco, medido sobre a cortiça, a 1,3 m do solo:

- a) Duas vezes, no caso de árvores produtoras apenas de cortiça virgem;
- b) Duas vezes e meia, no caso de árvores já produtoras de secundeira mas ainda não de amadia;
- c) Três vezes, no caso de árvores já produtoras de amadia.

2 - Para efeitos do disposto neste artigo, a altura de descortiçamento é a distância medida ao longo do fuste e das pernadas.

3 - Nos casos em que a altura de descortiçamento, calculada com base no critério definido no número anterior, é superior à altura do fuste, a diferença entre estas duas alturas, dividida pelo número de pernadas, determina o comprimento máximo de descortiçamento em cada pernada.

4 - Não é permitida a extracção de cortiça em fustes e pernadas cujo perímetro, medido sobre a cortiça no limite superior do descortiçamento, é inferior a 70 cm.

Artigo 9.º

Extracção de cortiça

1 - Não é permitida a extracção de cortiça amadia ou secundeira com menos de nove anos de criação.

2 - Excepcionalmente, e mediante requerimento fundamentado, pode a Direcção-Geral das Florestas autorizar a extracção de cortiça:

a) Com oito anos de criação, para tornar exequível o ordenamento da exploração da cortiça, nomeadamente o afolhamento das tiragens e a supressão de meças, desde que a quantidade a extrair nestas condições não ultrapasse 10% da quantidade total de cortiça a retirar nesse ano no montado em causa;

b) Com qualquer idade, no caso de sobreiros afectados por incêndio.

3 - A extracção por meças só é permitida nos sobreiros cujo descortiçamento já era efectuado por este processo em data anterior a Maio de 1988.

4 - No acto da extracção é obrigatória a inscrição, com tinta branca indelével e sobre a superfície explorada dos sobreiros, do algarismo das unidades do ano da tiragem da cortiça. No caso de a extracção ocorrer em manchas ou folhas, apenas é obrigatória a marcação dos sobreiros que as delimitam.

5 - A resposta aos pedidos referidos na alínea a) do n.º 2 deste artigo é dada no prazo de 20 dias.

Artigo 10.º

Declaração da cortiça

1 - Tendo em vista possibilitar à Direcção-Geral das Florestas promover uma adequada gestão do património suberícola, é obrigatória a declaração da cortiça virgem, secundeira ou amadia extraída ou comercializada em cru.

2 - As declarações a que se refere o número anterior são de carácter confidencial e são feitas

em modelos de impresso a fornecer pelos serviços centrais e regionais do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.

3 - Para o efeito, existem dois modelos de impresso, a preencher em duplicado:

a) «Manifesto de produção suberícola», destinado a produtores de cortiça em cru, quer esta se destine a venda quer a autoconsumo, que deve ser preenchido um por cada prédio e concelho e remetido pelo produtor à Direcção-Geral das Florestas até 31 de Dezembro do ano da extracção;

b) «Manifesto de participação de compra e venda de cortiça», destinado a compradores e vendedores de cortiça em cru, que deverá acompanhar a cortiça ao longo de todo o circuito de comercialização, desde o produtor ao utilizador final, seja este industrial ou exportador, e ser por este remetido de imediato à Direcção-Geral das Florestas.

Artigo 11.º

Poda

1 - A poda de sobreiros e azinheiras carece de autorização das direcções regionais de agricultura, sendo permitida apenas quando visa melhorar as suas características produtivas.

2 - A realização da prática cultural considerada no número anterior só é permitida na época compreendida entre 1 de Novembro e 31 de Março.

3 - Nos sobreiros explorados a pau batido, a poda não é permitida nas duas épocas que antecedem o ano do descortiçamento nem nas duas épocas seguintes.

4 - O pedido de autorização para poda de sobreiros ou azinheiras é feito mediante requerimento, em formulário próprio, a entregar nas direcções regionais de agricultura competentes.

5 - A resposta aos pedidos referidos no número anterior é dada no prazo de 30 dias.

Artigo 12.º

Proibições

Nos montados de sobro e azinho não são permitidas:

a) Lavouras profundas que afectem o sistema radicular das árvores e a destruição da regeneração natural por meios mecânicos ou outros;

b) Mobilizações mecânicas em declives superiores a 30%;

c) Mobilizações não efectuadas segundo as curvas de nível, em declives compreendidos entre 10% e 30%;

d) Intervenções que desloquem ou removam a camada superficial do solo.

Artigo 13.º

Embargo

A Direcção-Geral das Florestas e as direcções regionais de agricultura poderão requerer ao tribunal competente o embargo de quaisquer acções em curso que estejam a ser efectuadas com inobservância das determinações expressas no presente diploma.

Artigo 14.º

Manutenção

- 1 - Os legítimos possuidores dos montados de sobro e azinho são responsáveis pela sua manutenção em boas condições vegetativas, através de uma gestão activa e de uma correcta exploração.
- 2 - Nos casos de manifesto abandono dos montados, ou de falta de intervenções culturais por períodos prolongados que possam conduzir à sua degradação ou mesmo perecimento, a Direcção-Geral das Florestas notificará os seus legítimos possuidores para executarem as acções conducentes a uma correcta exploração dos povoamentos.
- 3 - Os organismos do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas competentes na área florestal articular-se-ão com as estruturas representativas dos interesses dos possuidores de montados de sobro e de azinho com vista à promoção de uma correcta gestão destas produções.
- 4 - É proibida qualquer operação que mutile ou danifique exemplares de sobreiro ou azinheira, bem como quaisquer acções que conduzam ao seu perecimento ou evidente depreciação, nomeadamente as podas executadas com inobservância do disposto no artigo 11.º e as acções de descortiçamento que provocam danos no entrecasco.

Artigo 15.º

Direcções regionais de agricultura

Sempre que houver lugar a intervenção das direcções regionais de agricultura nos termos do presente diploma, deve a mesma ser enviada à Direcção-Geral das Florestas no prazo de 15 dias.

Artigo 16.º

Contra-ordenações

1 - As infracções ao disposto no presente diploma constituem contra-ordenações, puníveis com as seguintes coimas:

- a) Infracções ao disposto no n.º 1 do artigo 3.º, coima de 10000\$00 a 30000000\$00, no caso do sobreiro, e 10000\$00 a 15000000\$00, no caso da azinheira;
- b) Infracções ao disposto no artigo 5.º, coima de 5000\$00 a 15000000\$00, no caso do sobreiro, e 5000\$00 a 7500000\$00, no caso da azinheira;
- c) Infracções ao disposto nos artigos 7.º e 8.º e n.os 1 e 3 do artigo 9.º, coima de 5000\$00 a 15000000\$00;
- d) Infracções ao disposto nos artigos 2.º, 11.º e 14.º, no caso do perecimento do arvoredado e ainda no caso das lavouras profundas previstas na alínea a) do artigo 12.º, quando estas sejam igualmente responsáveis pelo perecimento do arvoredado, coima de 10000\$00 a 30000000\$00, no caso do sobreiro, e 10000\$00 a 15000000\$00, no caso da azinheira;
- e) Infracções ao disposto nos artigos previstos na alínea anterior, desde que resulte apenas depreciação do arvoredado, coima de 5000\$00 a 15000000\$00, no caso do sobreiro, e 5000\$00 a 7500000\$00, no caso da azinheira;
- f) Operações previstas no artigo 2.º, no n.º 1 do artigo 3.º, no artigo 5.º, na alínea a) do n.º 2 do artigo 9.º e no n.º 1 do artigo 11.º, desde que correctamente executadas, mas sem pedido de autorização, e ainda por infracção ao n.º 2 do artigo 6.º e ao n.º 4 do artigo 9.º, coima de 5000\$00 a 300000\$00;
- g) Infracções ao artigo 10.º, coima de 15000\$00 a 500000\$00;
- h) Por destruição da regeneração natural prevista na alínea a) do artigo 12.º e por infracção às alíneas b), c) e d) do mesmo artigo, coima de 10000\$00 a 15000000\$00, no caso do sobreiro, e 10000\$00 a 7500000\$00, no caso da azinheira.

2 - A tentativa e a negligência são puníveis.

3 - Como sanção acessória, o Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas pode declarar a privação de acesso a qualquer ajuda pública ao investimento na agricultura ou na floresta ao autor da infracção, por um período máximo de dois anos.

4 - Em casos de extrema gravidade, e quando tal se justifique, pode ainda o Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, sob proposta da Direcção-Geral das Florestas, declarar a perda da cortiça extraída ou da lenha em favor do Estado.

Artigo 17.º

Fiscalização

- 1 - A fiscalização do disposto no presente diploma compete ao corpo de guardas florestais.
- 2 - A instrução dos processos das contra-ordenações previstas no presente diploma é da competência das direcções regionais de agricultura.
- 3 - Finda a instrução, são os processos remetidos ao director-geral das Florestas, a quem compete a aplicação das coimas e a proposta de sanções acessórias.
- 4 - O produto das coimas, mesmo quando estas são fixadas em juízo, reverterá a favor de entidades públicas ou privadas a definir por portaria do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, devendo ser afectado à protecção e ao fomento - suberícola, nomeadamente a assistência técnica e acções no campo da fitossanidade.

Artigo 18.º

Revogações

O presente diploma revoga:

- a) Todo o articulado referente a comercialização da cortiça do Decreto n.º 13658, de 23 de Maio de 1927;
- b) O Decreto n.º 15020, de 11 de Fevereiro de 1928;
- c) O Decreto n.º 16953, de 13 de Junho de 1929;
- d) O Decreto n.º 19636, de 23 de Abril de 1931;
- e) O artigo 12.º do Decreto n.º 26408, de 9 de Março de 1936;
- f) O Decreto n.º 27809, de 1 de Julho de 1937;
- g) O Decreto n.º 30304, de 6 de Março de 1940;
- h) O Decreto n.º 38271, de 26 de Maio de 1951;
- i) O Decreto-Lei n.º 14/77, de 6 de Janeiro;
- j) O Decreto-Lei n.º 172/88, de 16 de Maio;
- l) O Decreto-Lei n.º 266/95 de 18 de Outubro;
- m) A Portaria n.º 8295 de 29 de Novembro de 1935;
- n) A Portaria n.º 13733, de 7 de Novembro de 1951.

Artigo 19.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor 30 dias após a sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 17 de Outubro de 1996. - António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino - José Eduardo Vera Cruz Jardim - Fernando Manuel Van-Zeller Gomes da Silva - Elisa Maria da Costa Guimarães Ferreira.

Promulgado em 19 de Dezembro de 1996.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 26 de Dezembro de 1996.

O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.

ANEXO 39

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

Decreto-Lei n.º 169/2001 de 25 de Maio

A protecção do sobreiro e da azinheira, que ocupam, respectivamente, 720000 ha e 465000 ha em povoamentos puros e mistos dominantes, justifica-se largamente pela sua importância ambiental e económica, já reconhecida na Lei de Bases da Política Florestal (Lei n.º 33/96, de 17 de Agosto).

De facto, os povoamentos destas espécies, nomeadamente os sistemas com aproveitamento agro-silvopastoril conhecidos por «montados», incluem alguns dos biótopos mais importantes ocorrentes em Portugal continental em termos de conservação da natureza, desempenhando, pela sua adaptação às condições edafo-climáticas do Sul do País, uma importante função na conservação do solo, na regularização do ciclo hidrológico e na qualidade da água.

Paralelamente, estas espécies representam um recurso renovável de extrema importância económica, a nível nacional e a nível local.

A cortiça produzida e transformada pelo sobreiro, para além dos milhares de postos de trabalho que justifica, gera, anualmente, entre 100 e 150 milhões de contos de exportações, ultrapassando já os 3% do valor total das vendas de Portugal a outros países.

A azinheira, com uma importância económica nacional bastante mais reduzida, desempenha, no entanto, a nível local, um papel fundamental na produção animal, nomeadamente destinada a produtos tradicionais.

A importância destes sistemas agro-florestais, produzidos e mantidos ao longo de gerações pelos agricultores, face à sua origem antrópica, só poderão manter-se enquanto as actividades económicas que lhe estão na base, ou outras que as substituam, permitam e justifiquem a sua manutenção.

A expansão da área abrangida por estas duas espécies tem sido alvo de políticas activas de apoio ao investimento por parte do Estado, tendo sido instalados, nos últimos cinco anos, cerca de 65000 ha de novos povoamentos de sobreiro e 23000 ha de azinheira.

O Decreto-Lei n.º 11/97, de 14 de Janeiro, introduziu alterações significativas no quadro legislativo referente à protecção do sobreiro e da azinheira. A experiência acumulada ao fim de quatro anos da sua aplicação demonstrou a necessidade de alterar ou reforçar os mecanismos que visam a salvaguarda dos ecossistemas em causa e adaptar o procedimento relativo às competências para autorizações de cortes ou arranques de sobreiros ou azinheiras à

actual orgânica do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas e à intervenção do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, designadamente nas áreas classificadas.

Assim, são introduzidas alterações nas condições em que é possível proceder ao corte ou arranque de sobreiros e azinheiras e são redefinidas as competências para a autorização destas operações.

Tendo como objectivo garantir a defesa e valorização integrada da diversidade do território nacional e o aproveitamento racional dos recursos naturais e face às várias pressões de que os agrossistemas em causa têm vindo a ser alvo, são alteradas as medidas de carácter dissuasor a eventuais violações ao disposto na legislação que agora se revoga.

Assim, introduz-se o recurso a medidas compensatórias no caso de cortes autorizados e de reposição no caso de cortes ilegais, de forma a garantir que a área daquelas espécies não seja afectada, e inibe-se por 25 anos a afectação do solo a outros fins, nos casos em que os povoamentos sejam destruídos ou fortemente depreciados por intervenção ilegal.

Com o objectivo de contribuir para a diversificação das actividades nas explorações agrícolas, numa perspectiva de desenvolvimento rural, permite-se aos proprietários de povoamentos de sobro ou azinho correctamente geridos a possibilidade de disporem de uma pequena parte dessa área para projectos agrícolas sustentáveis, desde que não exista localização alternativa para o empreendimento. No tocante ao regime das contra-ordenações, mantêm-se os mesmos tipos de contra-ordenações previstos no Decreto-Lei n.º 11/97, de 14 de Janeiro, designadamente o montante mínimo e máximo das coimas, de acordo com a Lei n.º 29/96, de 2 de Agosto. Foi ouvida a Associação Nacional de Municípios Portugueses.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta, para valer como lei geral da República, o seguinte:

Artigo 1.º

Definições

Para efeitos do disposto no presente diploma, entende-se por:

- a) Áreas classificadas - áreas que são consideradas de particular interesse para a conservação da natureza, nomeadamente áreas protegidas, sítios da Lista Nacional de Sítios, sítios de interesse comunitário, zonas especiais de conservação e zonas de protecção especial criadas nos termos das regras jurídicas aplicáveis;
- b) Conversão - alteração que implica a modificação do regime, da composição ou a redução

- de densidade do povoamento abaixo dos valores mínimos definidos na alínea q) deste artigo;
- c) Corte de conversão - intervenção em que, através de arranque ou corte de árvores, se reduz a densidade do povoamento abaixo dos valores mínimos definidos na alínea q) deste artigo;
- d) Cortiça amadia - cortiça proveniente de partes de árvores nas quais é a terceira vez ou seguintes que se extrai cortiça;
- e) Cortiça em cru - cortiça após extracção, antes de sofrer qualquer tratamento físico ou mecânico;
- f) Cortiça secundeira - cortiça proveniente de partes de árvores nas quais é a segunda vez que se extrai cortiça;
- g) Cortiça virgem - cortiça proveniente de partes de árvores nas quais é a primeira vez que se extrai cortiça;
- h) Desbaste - operação em que, através do arranque ou corte selectivo, são eliminados sobreiros ou azinheiras mortos, caducos ou fortemente afectados por pragas ou doenças ou que prejudicam o desenvolvimento de outros em boas condições vegetativas;
- i) Desbóia - primeiro descortiçamento a que um sobreiro é submetido;
- j) Descortiçamento ou despela - operação que consiste em extrair de sobreiros vivos parte da cortiça que os reveste;
- l) Empreendimento agrícola de relevante e sustentável interesse para a economia local - empreendimento agrícola com importância para a economia local, avaliada em termos de criação líquida de emprego e valor acrescentado superior ao do uso actual da terra, com viabilidade económica e financeira, que dê origem a produtos com escoamento garantido no mercado e que não sejam alvo de mecanismos de suporte dos preços de mercado, apoios à produção, à exportação ou ao rendimento e cuja localização, não possuindo alternativa, apresenta adequada aptidão edafo-climática para o uso agrícola em causa;
- m) Exploração em meças - tipo de descortiçamento no qual a superfície do sobreiro explorada para produção da cortiça se encontra dividida em duas ou mais partes, com vista à extracção sistemática da mesma em anos diferentes;
- n) Fuste - parte do tronco da árvore livre de ramos;
- o) Pau batido - tipo de descortiçamento no qual toda a superfície do sobreiro explorada para produção de cortiça corresponde ao mesmo ano de extracção;
- p) Pernada - ramificações principais e que se inserem directamente no tronco da árvore;
- q) Povoamento de sobreiro, de azinheira ou misto - formação vegetal onde se verifica presença de sobreiros ou azinheiras, associados ou não entre si ou com outras espécies, cuja

densidade satisfaz os seguintes valores mínimos:

(**Ver** nova redacção dada pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

- i) 50 árvores por hectare, no caso de árvores com altura superior a 1 m, que não atingem 30 cm de perímetro à altura do peito;
- ii) 30 árvores por hectare, quando o valor médio do perímetro à altura do peito das árvores das espécies em causa se situa entre 30 cm e 79 cm;
- iii) 20 árvores por hectare, quando o valor médio do perímetro à altura do peito das árvores das espécies em causa se situa entre 80 cm e 129 cm;
- iv) 10 árvores por hectare, quando o valor médio do perímetro à altura do peito das árvores das espécies em causa é superior a 130 cm;
- r) Talhadia - regime em que a continuidade do povoamento é garantida pelo aproveitamento de rebentos de toiça ou de raiz;
- s) Toiça - parte da árvore que permanece agarrada ao solo após o abate;
- t) Varas ou polas - rebentos de toiça ou raiz explorados no regime de talhadia.

Artigo 1.º-A

Protecção de pequenos núcleos

(**Aditado** pelo art.º 2.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

O disposto no presente diploma quanto a povoamentos aplica-se igualmente às formações vegetais com área igual ou inferior a 0,50 ha e, no caso de estruturas lineares, àquelas que tenham área superior a 0,50 ha e largura igual ou inferior a 20 m, onde se verifique a presença de sobreiros ou azinheiras associados ou não entre si ou com outras espécies, cuja densidade satisfaça os valores mínimos definidos na alínea q) do artigo 1.º, desde que revelem valor ecológico elevado, avaliado de acordo com parâmetros aprovados pela Direcção-Geral dos Recursos Florestais.

Artigo 2.º

Conversões

- 1 - Em povoamentos de sobreiro ou azinheira não são permitidas conversões.
- 2 - Constituem excepção ao estabelecido no n.º 1 as conversões que visem a realização de:
 - a) Empreendimentos de imprescindível utilidade pública;
 - b) Empreendimentos agrícolas com relevante e sustentável interesse para a economia local, com as condicionantes constantes no n.º 6 do artigo 3.º e no artigo 6.º;
 - c) Alteração do regime referido no artigo 10.º do presente diploma.

Artigo 3.º

Corte ou arranque

1 - O corte ou arranque de sobreiros e azinheiras, em povoamento ou isolados, carece de autorização, nos termos do presente artigo.

2 - Exceptuam-se do disposto no n.º 1 os cortes em desbaste de acordo com o previsto no plano de gestão florestal aprovado pela Direcção-Geral das Florestas, caso em que apenas é necessário comunicar previamente, com antecedência mínima de 30 dias, o início da sua execução à direcção regional de agricultura competente, que notificará os serviços do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território no prazo de 5 dias quando ocorram em áreas classificadas.

3 - O corte ou arranque de sobreiros e azinheiras em povoamentos pode ser autorizado nos seguintes casos:

- a) Em desbaste, sempre com vista à melhoria produtiva dos povoamentos e caso não exista um plano de gestão florestal aprovado pela Direcção-Geral das Florestas;
- b) Em cortes de conversão nas condições admitidas no n.º 2 do artigo 2.º;
- c) Por razões fitossanitárias, nos casos em que as características de uma praga ou doença o justifiquem.

4 - As autorizações de corte ou arranque previstas no número anterior competem:

- a) À Direcção-Geral das Florestas, nos casos previstos nas alíneas b) e c), após parecer da direcção regional de agricultura competente, sem prejuízo da apresentação das declarações de imprescindível utilidade pública ou de relevante e sustentável interesse para a economia local, quando a natureza das conversões as exija;
- b) Às direcções regionais de agricultura, nos casos previstos na alínea a).

5 - Nas situações em que a densidade do arvoredado não atinja os valores mínimos estabelecidos na alínea q) do artigo 1.º, o corte ou arranque de sobreiros ou azinheiras carece apenas de autorização da direcção regional de agricultura competente.

(Ver nova redacção dada pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

6 - Os cortes necessários aos empreendimentos agrícolas a que se refere a alínea b) do n.º 2 do artigo 2.º só podem ser autorizados quando reúnam, cumulativamente, as seguintes condições:

- a) A área sujeita a corte não ultrapassar o menor valor entre 10% da superfície da exploração ocupada por sobreiros ou azinheiras ou 20 ha, limite este que deve contabilizar cortes anteriores realizados após Janeiro de 1997 e manter-se válido no caso de transmissão ou divisão da propriedade;

b) Verificar-se uma correcta gestão e um bom estado vegetativo e sanitário da restante área ocupada por qualquer das espécies.

7 - As áreas sujeitas a corte a que se refere o número anterior não podem ser desafectadas do uso agrícola durante 25 anos.

8 - A Direcção-Geral das Florestas e as direcções regionais de agricultura podem, desde que de forma devidamente fundamentada, alterar o critério e a intensidade dos cortes ou arranques ou adiar a sua execução.

Artigo 4.º

Inibição de alteração do uso do solo

Ficam vedadas por um período de 25 anos quaisquer alterações do uso do solo em áreas ocupadas por povoamentos de sobreiro ou azinheira e que tenham sofrido conversões por:

- a) Terem sido percorridas por incêndio, sem prejuízo das restantes disposições previstas no Decreto-Lei n.º 327/90, de 22 de Outubro, alterado pela Lei n.º 54/91, de 8 de Agosto, e pelo Decreto-Lei n.º 34/99, de 5 de Fevereiro;
- b) Terem sido realizados cortes ou arranques não autorizados;
- c) Ter ocorrido anormal mortalidade ou depreciação do arvoredor em consequência de acções ou intervenções por qualquer forma prejudiciais que determinaram a degradação das condições vegetativas ou sanitárias do povoamento.

Artigo 5.º

Corte ou arranque ilegal

Nos terrenos em que tenha ocorrido corte ou arranque ilegal de povoamento de sobreiro ou azinheira é proibido, pelo prazo de 25 anos a contar da data do corte ou arranque:

- a) Toda e qualquer conversão que não seja de imprescindível utilidade pública;
- b) As operações relacionadas com edificação, obras de construção, obras de urbanização, loteamentos e trabalhos de remodelação dos terrenos, de acordo com o definido nas alíneas a), b), h), i) e l) do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro;
- c) A introdução de alterações à morfologia do solo ou do coberto vegetal;
- d) O estabelecimento de quaisquer novas actividades, designadamente agrícolas, industriais ou turísticas.

Artigo 6.º

Utilidade pública e projectos de relevante e sustentável interesse para a economia local

1 - As declarações de imprescindível utilidade pública e de relevante e sustentável interesse para a economia local dos empreendimentos previstos nas alíneas a) e b) do n.º 2 do artigo 2.º, competem ao Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, ao ministro da tutela do empreendimento se não se tratar de projecto agrícola e, no caso de não haver lugar a avaliação de impacte ambiental, ao Ministro do Ambiente e do Ordenamento do Território.

2 - Para efeitos da emissão da declaração de relevante e sustentável interesse para a economia local prevista na alínea b) do n.º 2 do artigo 2.º, os projectos dos empreendimentos são submetidos ao parecer do conselho consultivo florestal.

3 - Para efeitos do n.º 1 do presente artigo, o proponente deve apresentar:

- a) Uma memória descritiva e justificativa que demonstre tecnicamente o interesse económico e social do empreendimento, a sua sustentabilidade e a inexistência de alternativas válidas quanto à sua localização;
- b) A declaração de impacte ambiental quando esta for exigível.

Artigo 7.º

Prevalência da legislação de protecção do sobreiro e azinho

As disposições contidas no presente diploma prevalecem sobre os regulamentos ou quaisquer normas constantes de instrumentos de gestão territorial.

Artigo 8.º

Manutenção da área de sobreiro e azinheira

1 - O Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas condicionará a autorização de corte ou arranque de sobreiros e azinheiras em povoamentos, determinando como forma compensatória, sob proposta da Direcção-Geral das Florestas, medidas específicas para a constituição de novas áreas de povoamento ou beneficiação de áreas existentes, devidamente geridas, expressas em área ou em número de árvores.

2 - A constituição de novas áreas de sobreiros ou azinheiras ou a beneficiação de áreas preexistentes devem efectuar-se em prédios rústicos pertencentes à entidade proponente, com condições edafo-climáticas adequadas à espécie e abranger uma área nunca inferior à afectada pelo corte ou arranque multiplicada de um factor de 1,25.

3 - Para a elaboração da proposta a apresentar à tutela, a Direcção-Geral das Florestas deve solicitar à entidade promotora do empreendimento a apresentação de um projecto de arborização e respectivo plano de gestão e proceder, conjuntamente com a direcção regional

de agricultura competente, à sua análise e aprovação.

4 - Para efeitos do disposto no n.º 1, pode ainda ser exigida à entidade promotora a constituição de garantia bancária, a favor da Direcção-Geral das Florestas, com o objectivo de assegurar o cumprimento das medidas nele previstas.

Artigo 9.º

Pedido de autorização

1 - Os pedidos de autorização previstos no artigo 3.º são feitos mediante requerimento, em formulários próprios, a apresentar na Direcção-Geral das Florestas ou nas direcções regionais de agricultura competentes, podendo ainda ser apresentados nos serviços do Instituto da Conservação da Natureza, caso incidam em superfícies incluídas em áreas protegidas, nos termos do disposto no Decreto-Lei n.º 19/93, de 23 de Janeiro.

2 - Em qualquer circunstância de corte ou arranque é obrigatória a prévia cintagem das árvores a abater com tinta indelével e de forma visível.

3 - A decisão relativa aos pedidos de autorização referidos no n.º 3 do artigo 3.º deve ser comunicada:

- a) No prazo de 60 dias, para os pedidos de autorização elaborados ao abrigo da alínea c);
- b) No prazo de 90 dias, para os pedidos de autorização elaborados ao abrigo das alíneas a) e b).

4 - Findo o prazo referido na alínea a) do número anterior sem que tenha sido comunicada a decisão final sobre o respectivo pedido de autorização, deve considerar-se o mesmo tacitamente deferido.

5 - Findo o prazo referido na alínea b) do n.º 3 sem que tenha sido comunicada a decisão final sobre o respectivo pedido de autorização, deve considerar-se o mesmo tacitamente indeferido.

6 - Os prazos referidos nos números anteriores contam-se a partir da data da entrada do requerimento no serviço competente para a decisão de autorização.

7 - O prazo para a remessa do requerimento à entidade competente para a decisão de autorização é de cinco dias.

Artigo 10.º

Regime de talhadia

1 - A Direcção-Geral das Florestas pode autorizar a exploração de sobreiros e azinheiras em regime de talhadia, sempre que considere aconselhável esta forma de exploração.

2 - O corte das varas ou polas ou a extracção da cortiça são autorizados pela Direcção-Geral

das Florestas, tendo em conta as potencialidades da estação, ouvida a direcção regional de agricultura competente.

Artigo 11.º

Desbóia

1 - Não é permitida a desbóia de sobreiros cujo perímetro do tronco, medido sobre a cortiça, a 1,30 m do solo, seja inferior a 70 cm. 2 - Exceptuam-se os casos autorizados nos termos do artigo 10.º, se imediatamente seguidos de corte ou arranque.

Artigo 12.º

Descortiçamento

1 - A altura do descortiçamento não pode exceder os seguintes múltiplos do perímetro do tronco, medido sobre a cortiça, a 1,30 m do solo:

- a) Duas vezes, no caso de árvores produtoras apenas de cortiça virgem;
- b) Duas vezes e meia, no caso de árvores já produtoras de secundeira mas ainda não de amadia;
- c) Três vezes, no caso de árvores já produtoras de amadia.

2 - Para efeitos do disposto neste artigo, a altura de descortiçamento é medida ao longo do fuste e das pernadas.

3 - Não é permitida a extracção de cortiça em fustes e pernadas cujo perímetro, medido sobre a cortiça no limite superior do descortiçamento, seja inferior a 70 cm.

4 - Os aumentos da altura de descortiçamento terão de ser efectuados no ano da extracção da cortiça secundeira ou amadia mais próxima ou no ano que antecede esta extracção.

Artigo 13.º

Extracção de cortiça

1 - Não é permitida a extracção de cortiça amadia ou secundeira com menos de nove anos de criação.

2 - Excepcionalmente e mediante requerimento fundamentado, pode a Direcção-Geral das Florestas autorizar a extracção de cortiça:

(Ver nova redacção dada pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

- a) Com oito anos de criação, para tornar exequível o ordenamento da exploração da cortiça, nomeadamente o afolhamento das tiragens e a supressão de meças;
- b) Com oito ou sete anos de criação, desde que se verifiquem todas as condições previstas em

norma técnica elaborada pela Direcção-Geral das Florestas e sejam apresentadas a este organismo, acompanhando o requerimento, provas das condições exigidas, atestadas por laboratório reconhecido para o efeito.

c) Com qualquer idade, no caso de sobreiros afectados por incêndio, após verificação da sua recuperação.

(Aditado pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

3 - Não é permitido, a partir do ano 2030, efectuar a exploração de sobreiros em meças.

(Ver nova redacção dada pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

4 - No acto da extracção é obrigatória a inscrição, com tinta indelével e de forma visível, sobre a superfície explorada dos sobreiros, do algarismo das unidades do ano da tiragem da cortiça e, no caso de a extracção ocorrer em manchas ou folhas, apenas é obrigatória a inscrição nos sobreiros que as delimitam.

(Ver nova redacção dada pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

5 - A decisão relativa aos pedidos referidos no n.º 2 deste artigo é proferida no prazo de 30 dias, considerando-se os mesmos tacitamente indeferidos no caso de a decisão não ser comunicada nesse prazo.

(Ver nova redacção dada pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

6 - É correspondentemente aplicável à extracção de cortiça o disposto nos n.os 6 e 7 do artigo 9.º

(Ver nova redacção dada pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

6 - É correspondentemente aplicável à extracção de cortiça o disposto nos n.os 6 e 7 do artigo 9.º

(Aditado pelo art.º 1.º do DL n.º 155/2004, de 30/6)

Artigo 14.º

Declaração da cortiça

1 - Tendo em vista um correcto conhecimento do mercado da cortiça que sirva de apoio à tomada de decisões por parte dos agentes interessados, é obrigatória a declaração da cortiça virgem, secundeira ou amadia extraída.

2 - A declaração a que se refere o número anterior é de carácter confidencial e feita em modelo de impresso a fornecer pelos serviços centrais e regionais do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.

3 - Para o efeito, é obrigatório o envio à Direcção-Geral das Florestas, até 31 de Dezembro do ano da extracção, do modelo de impresso denominado «Manifesto de produção suberícola»

pelos produtores de cortiça em cru, destinada a venda ou autoconsumo, por cada prédio e concelho.

4 - Fica a Direcção-Geral das Florestas responsável pela compilação, tratamento e respectiva divulgação da informação recolhida junto dos agentes interessados.

Artigo 15.º

Poda

1 - A poda de sobreiros e azinheiras carece de autorização das direcções regionais de agricultura, sendo permitida apenas quando vise melhorar as suas características produtivas.

2 - A realização da prática cultural considerada no número anterior só é permitida na época compreendida entre 1 de Novembro e 31 de Março.

3 - Nos sobreiros explorados em pau batido, a poda não é permitida nas duas épocas que antecedem o ano de descortiçamento, nem nas duas épocas seguintes.

4 - O pedido de autorização para poda de sobreiros ou azinheiras é apresentado nas direcções regionais de agricultura competentes mediante requerimento em formulário próprio.

5 - A decisão relativa aos pedidos referidos no número anterior é proferida no prazo de 30 dias, considerando-se os mesmos tacitamente deferidos no caso de a decisão não ser comunicada nesse prazo.

6 - É correspondentemente aplicável à poda o disposto nos n.º 6 e 7 do artigo 9.º

Artigo 16.º

Restrições às práticas culturais

Nos povoamentos de sobreiro ou azinheira não são permitidas:

- a) Mobilizações de solo profundas que afectem o sistema radicular das árvores ou aquelas que provoquem destruição de regeneração natural;
- b) Mobilizações mecânicas em declives superiores a 25%;
- c) Mobilizações não efectuadas segundo as curvas de nível, em declives compreendidos entre 10% e 25%;
- d) Intervenções que desloquem ou removam a camada superficial do solo.

Artigo 17.º

Manutenção

1 - Os possuidores de povoamentos de sobreiro ou azinheira são responsáveis pela sua manutenção em boas condições vegetativas, através de uma gestão activa e de uma correcta

exploração.

2 - Nos casos de manifesto abandono dos povoamentos, ou de falta de intervenções culturais por períodos prolongados que possam conduzir à sua degradação ou mesmo perecimento, a Direcção-Geral das Florestas notificará os seus possuidores para executarem as acções conducentes a uma correcta manutenção dos mesmos.

3 - Os organismos do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas competentes na área florestal articular-se-ão com as estruturas representativas dos interesses dos possuidores de povoamentos de sobreiro ou azinheira com vista à promoção de uma correcta gestão dos mesmos.

4 - É proibida qualquer operação que mutile ou danifique exemplares de sobreiro ou azinheira, bem como quaisquer acções que conduzam ao seu perecimento ou evidente depreciação, nomeadamente as podas executadas com inobservância do disposto no artigo 15.º e as acções de descortiçamento que provoquem danos no entrecasco.

Artigo 18.º

Informação

A Direcção-Geral das Florestas e as direcções regionais de agricultura devem dar mútuo conhecimento das decisões finais da sua competência no prazo de 15 dias após a conclusão dos respectivos processos.

Artigo 19.º

Embargo

A Direcção-Geral das Florestas e as direcções regionais de agricultura poderão requerer ao tribunal competente o embargo de quaisquer acções em curso que estejam a ser efectuadas com inobservância das determinações expressas no presente diploma.

Artigo 20.º

Medidas preventivas

A Direcção-Geral das Florestas e as direcções regionais de agricultura podem apreender provisoriamente os bens utilizados nas operações ou intervenções em áreas ocupadas por povoamentos de sobreiro ou azinheira, ou por exemplares isolados destas espécies, efectuadas com desrespeito ao disposto no presente diploma e adoptar as medidas destinadas a fazer cessar a ilicitude.

Artigo 21.º

Contra-ordenações

1 - As infracções ao disposto no presente diploma constituem contra-ordenações, puníveis com as seguintes coimas:

- a) Infracções ao disposto no n.º 1 do artigo 3.º, coima de 10000\$00 a 30000000\$00, no caso do sobreiro, e de 10000\$00 a 15000000\$00, no caso da azinheira;
- b) Infracções ao disposto no artigo 10.º, coima de 5000\$00 a 15000000\$00, no caso do sobreiro, e de 5000\$00 a 7500000\$00, no caso da azinheira;
- c) Infracções ao disposto nos artigos 11.º e 12.º e nos n.os 1 e 3 do artigo 13.º, coima de 5000\$00 a 15000000\$00;
- d) Infracções ao disposto nos artigos 2.º, 4.º, 15.º e 17.º, no caso do perecimento do arvoredor e ainda no caso das mobilizações profundas previstas na alínea a) do artigo 16.º quando estas sejam igualmente responsáveis pelo perecimento do arvoredor, coima de 10000\$00 a 30000000\$00, no caso do sobreiro, e de 10000\$00 a 15000000\$00, no caso da azinheira;
- e) Infracções ao disposto nos artigos previstos na alínea anterior, desde que resulte apenas depreciação do arvoredor, coima de 5000\$00 a 15000000\$00, no caso do sobreiro, e de 5000\$00 a 7500000\$00, no caso da azinheira;
- f) Por falta do pedido de autorização ou da participação das operações previstas no artigo 2.º, no artigo 3.º, no artigo 10.º, no n.º 2 do artigo 13.º e no n.º 1 do artigo 15.º, e ainda por infracção ao n.º 2 do artigo 9.º e ao n.º 4 do artigo 13.º, coima de 5000\$00 a 300000\$00;
- g) Infracções ao artigo 14.º, coima de 15000\$00 a 500000\$00;
- h) Por destruição da regeneração natural prevista na alínea a) do artigo 16.º e por infracção às alíneas b), c) e d) do mesmo artigo, coima de 10000\$00 a 15000000\$00, no caso do sobreiro, e de 10000\$00 a 7500000\$00, no caso da azinheira

2 - A tentativa e a negligência são puníveis.

Artigo 22.º

Sanções acessórias

Sempre que a gravidade da infracção ou da culpa do agente o justifique, o Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas pode aplicar ao infractor as seguintes sanções acessórias:

- a) Perda, a favor do Estado, de maquinaria, veículos e quaisquer outros objectos que serviram ou estavam destinados a servir para a prática da contra-ordenação;
- b) Perda, a favor do Estado, dos bens produzidos pela prática da infracção, incluindo a cortiça

extraída e a lenha obtida;

c) Privação de acesso a qualquer ajuda pública por um período máximo de dois anos.

Artigo 23.º

Rearborização

1 - Nos casos em que tenha ocorrido corte ou arranque ilegal de povoamento de sobreiro ou azinheira, os serviços competentes do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas determinarão a rearborização ou beneficiação da área afectada com as espécies previamente existentes.

2 - Os serviços competentes do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas determinarão o prazo, que não poderá exceder os dois anos, e as condições da rearborização ou beneficiação, podendo substituir-se ao possuidor do povoamento na execução destas acções quando este não cumpra a obrigação no prazo e demais condições que lhe forem fixados.

3 - As despesas decorrentes das operações previstas no número anterior constituem encargo do responsável pela obrigação de reposição e a sua falta de pagamento determina a cobrança coerciva do crédito correspondente em processo de execução fiscal.

Artigo 24.º

Fiscalização

1 - A fiscalização do disposto no presente diploma compete ao Corpo Nacional da Guarda Florestal e restantes forças policiais, bem como aos guardas e vigilantes da natureza.

2 - A instrução dos processos das contra-ordenações previstas no presente diploma é da competência das direcções regionais de agricultura.

3 - A aplicação das coimas e a proposta de sanções acessórias competem à Direcção-Geral das Florestas ou às direcções regionais de agricultura, de acordo com as suas competências, nos termos deste diploma.

4 - O produto das coimas, mesmo quando estas são fixadas em juízo, reverte:

- a) 10% para a entidade que levantou o auto;
- b) 10% para a entidade instrutora;
- c) 20% para a entidade que aplicou a coima;
- d) 60% para o Estado.

Artigo 25.º

Aplicação nas áreas classificadas

- 1 - Nas áreas protegidas abrangidas pelo disposto no Decreto-Lei n.º 19/93, de 23 de Janeiro, e legislação complementar as competências previstas no presente diploma atribuídas ao Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas e aos serviços do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas são exercidas, respectivamente, pelo Ministro do Ambiente e do Ordenamento do Território e pelos serviços do Instituto da Conservação da Natureza.
- 2 - No caso de autorizações concedidas ao abrigo do número anterior, os serviços do Instituto da Conservação da Natureza deverão comunicar essas autorizações à direcção regional de agricultura competente, bem como o início da execução de desbastes.
- 3 - Nos sítios da Lista Nacional de Sítios, nos sítios de interesse comunitário, nas zonas especiais de conservação e nas zonas de protecção especial o exercício das competências previstas no n.º 4 do artigo 3.º e no artigo 23.º carece de parecer favorável do Instituto da Conservação da Natureza.
- 4 - O parecer mencionado no número anterior deve ser emitido no prazo de 20 dias e dá lugar à suspensão dos prazos previstos no n.º 3 do artigo 9.º, interpretando-se como favorável a falta da sua emissão no referido prazo.

Artigo 26.º

Norma revogatória

É revogado o Decreto-Lei n.º 11/97, de 14 de Janeiro.

Artigo 27.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação . Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 21 de Março de 2001. - António Manuel de Oliveira Guterres - Henrique Nuno Pires Severiano Teixeira - António Luís Santos Costa - Luís Manuel Capoulas Santos - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa. Promulgado em 11 de Maio de 2001. Publique-se. O Presidente da República, JORGE SAMPAIO. Referendado em 17 de Maio de 2001. O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.

ANEXO 40

Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas

Decreto-Lei n.º 155/2004 de 30 de Junho

O Decreto-Lei n.º 169/2001, de 25 de Maio, estabelece as medidas de protecção ao sobreiro e à azinheira.

Com a vigência do mencionado diploma legal, constatarem-se algumas imprecisões no seu articulado que urge colmatar.

Por um lado, a alínea q) do artigo 1.º define povoamento de sobreiro, de azinheira ou misto exclusivamente em função do grau de coberto, traduzido em número de árvores/hectares, sem atender à área da formação vegetal onde se inserem.

Assim, importa complementar aquela definição, introduzindo-se o parâmetro «área mínima», em conformidade com o conceito de povoamento definido pela FAO - Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (adoptado ao nível mundial), e sem prejuízo de se acautelar a salvaguarda de pequenos núcleos que, pela sua dimensão, não constituam povoamento mas apresentem indiscutível valor ecológico intrínseco.

Por outro lado, revela-se igualmente necessário adoptar medidas adequadas à minimização dos prejuízos causados pelos incêndios florestais.

Com efeito, os sobreiros afectados por incêndio podem vir a recuperar, em função do seu vigor inicial, da intensidade do fogo e da espessura da cortiça.

Em geral, na Primavera seguinte ao incêndio é possível constatar se os sobreiros não recuperam, se estão em recuperação ou se já se encontram recuperados.

A proibição de extracção da cortiça dos sobreiros recuperados na época de descortiçamento a seguir ao incêndio não encontra justificação técnica, constituindo antes um obstáculo ao restabelecimento da capacidade de produção de cortiça industrialmente interessante, o que se pretende tão breve quanto possível.

No entanto, o n.º 1 do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 169/2001, de 25 de Maio, proíbe a extracção de cortiça secundária ou amadia com menos de nove anos de criação e o seu n.º 2, que estabelece as excepções à referida proibição, não contempla o caso de sobreiros afectados por incêndio.

A presente alteração legislativa tem, pois, o intuito de uniformizar conceitos técnicos e de minimizar os prejuízos económicos decorrentes dos incêndios que afectaram no Verão de 2003 um número significativo de sobreiros, salvaguardando-se simultaneamente a sua

recuperação.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Alteração ao Decreto-Lei n.º 169/2001, de 25 de Maio

Os artigos 1.º, 3.º e 13.º do Decreto-Lei n.º 169/2001, de 25 de Maio, passam a ter a seguinte redacção:

«Artigo 1.º

[...]

Para efeitos do disposto no presente diploma, entende-se por:

- a) ...
- b) ...
- c) ...
- d) ...
- e) ...
- f) ...
- g) ...
- h) ...
- i) ...
- j) ...
- l) ...
- m) ...
- n) ...
- o) ...
- p) ...
- q) 'Povoamento de sobreiro, de azinheira ou misto' a formação vegetal com área superior a 0,50 ha e, no caso de estruturas, com largura superior a 20 m, onde se verifica presença de sobreiros ou azinheiras associados ou não entre si ou com outras espécies, cuja densidade satisfaz os seguintes valores mínimos:
 - i) ...
 - ii) ...
 - iii) ...
 - iv) ...

r) ...

s) ...

t) ...

Artigo 3.º

[...]

1 - ...

2 - ...

3 - ...

4 - ...

5 - Nas situações não abrangidas pelo disposto na alínea q) do artigo 1.º ou no artigo 1.º-A, o corte ou arranque de sobreiros e azinheiras carece apenas de autorização da direcção regional de agricultura competente.

6 - ...

7 - ...

8 - ...

Artigo 13.º

[...]

1 - ...

2 - Excepcionalmente e mediante requerimento fundamentado do qual conste a indicação da área de intervenção e o número de árvores a descortiçar, pode a Direcção-Geral dos Recursos Florestais autorizar a extracção de cortiça:

a) ...

b) ...

c) Com qualquer idade, no caso de sobreiros afectados por incêndio, após verificação da sua recuperação.

3 - A autorização respeitante à alínea c) do número anterior pode contemplar a extracção parcial da cortiça em cada árvore, condicionada à apresentação de plano de ordenamento das tiradas que garanta a supressão de meças até 2030, o qual deve ser aprovado pela Direcção-Geral dos Recursos Florestais.

4 - (Anterior n.º 3.)

5 - (Anterior n.º 4.)

6 - (Anterior n.º 5.)

7 - (Anterior n.º 6.)»

Artigo 2.º

Aditamento ao Decreto-Lei n.º 169/2001, de 25 de Maio

É aditado o artigo 1.º-A ao Decreto-Lei n.º 169/2001, de 25 de Maio, com a seguinte redacção:

«Artigo 1.º-A

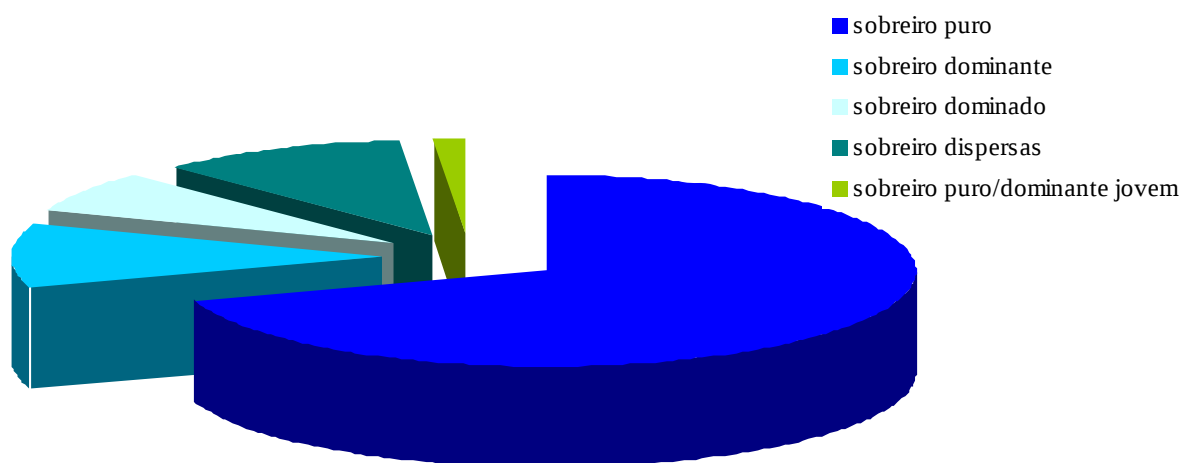
Protecção de pequenos núcleos

O disposto no presente diploma quanto a povoamentos aplica-se igualmente às formações vegetais com área igual ou inferior a 0,50 ha e, no caso de estruturas lineares, àquelas que tenham área superior a 0,50 ha e largura igual ou inferior a 20 m, onde se verifique a presença de sobreiros ou azinheiras associados ou não entre si ou com outras espécies, cuja densidade satisfaça os valores mínimos definidos na alínea q) do artigo 1.º, desde que revelem valor ecológico elevado, avaliado de acordo com parâmetros aprovados pela Direcção-Geral dos Recursos Florestais.»

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 6 de Maio de 2004. - José Manuel Durão Barroso - António Jorge de Figueiredo Lopes - Maria Celeste Ferreira Lopes Cardona - Armando José Cordeiro Sevinato Pinto - Amílcar Augusto Contel Martins Theias.

Promulgado em 15 de Junho de 2004. Publique-se. O Presidente da República, JORGE SAMPAIO. Referendado em 21 de Junho de 2004. O Primeiro-Ministro, José Manuel Durão Barroso.

ANEXO 41

Densidade Média por Hectare e Número Total de Sobreiros em Portugal a Julho de 2010**Gráfico 10 – Número Total de Sobreiros em Portugal a Julho de 2010**

Espécie	Composição	N.º árvores (milhões)	Densidade média sobreiros/ha
Sobreiro	Puro	36	66
Sobreiro	Dominante	5,7	47
Sobreiro	Dominado	3,5	41
Sobreiro	Dispersas	5,6	-
Sobreiro	Puro/dominante jovem	0,7	14
Total		51,5	

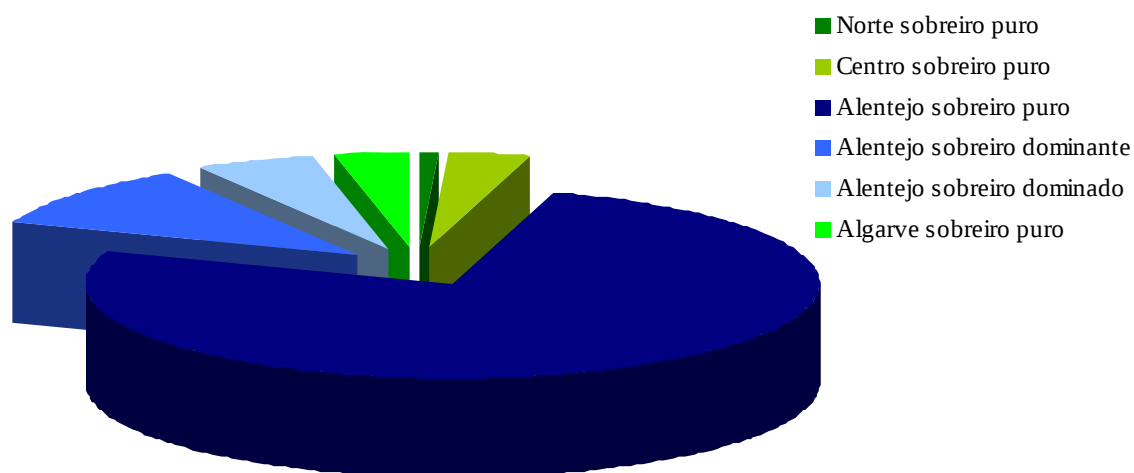
Fonte: Dados elaborados a partir do FloreStat Versão 1.0, da Autoridade Florestal Nacional.

ANEXO 42

Densidade Média por Hectare e Número Total de Sobreiros por Região a Julho de 2010

Região	Espécie	Composição	N.º árvores (milhões)	Densidade média árvores/há
Norte	Sobreiro	Puro	0,4	65
Centro	Sobreiro	Puro	1,5	60
Alentejo	Sobreiro	Puro	31,5	67
Alentejo	Sobreiro	Dominante	4,5	46
Alentejo	Sobreiro	Dominado	2,2	32
Algarve	Sobreiro	Puro	1,4	56

Gráfico 11 – Número Total de Sobreiros por Região a Julho de 2010

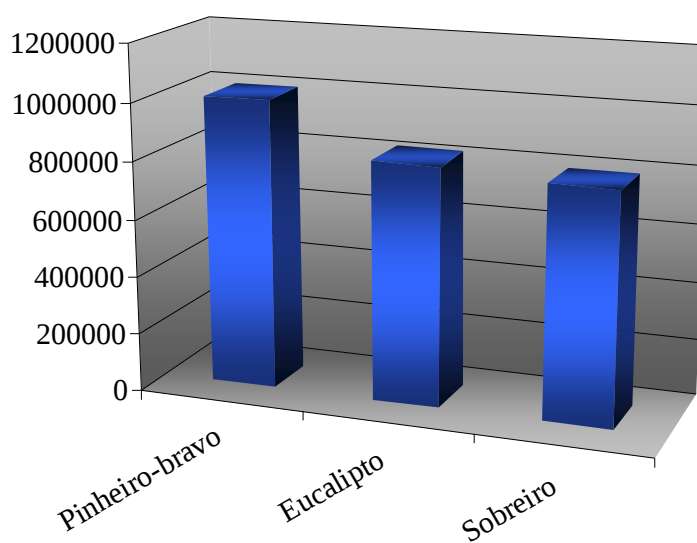


Fonte: Dados elaborados a partir do FloreStat Versão 1.0, da Autoridade Florestal Nacional.

ANEXO 43

Área Total dos 3 Maiores Povoamentos Florestais de Portugal e Distribuição Geográfica do Sobreiro em Portugal

Gráfico 12 – Área Total, em milhares de Hectares, dos 3 Maiores Povoamentos Florestais de Portugal a Julho de 2010

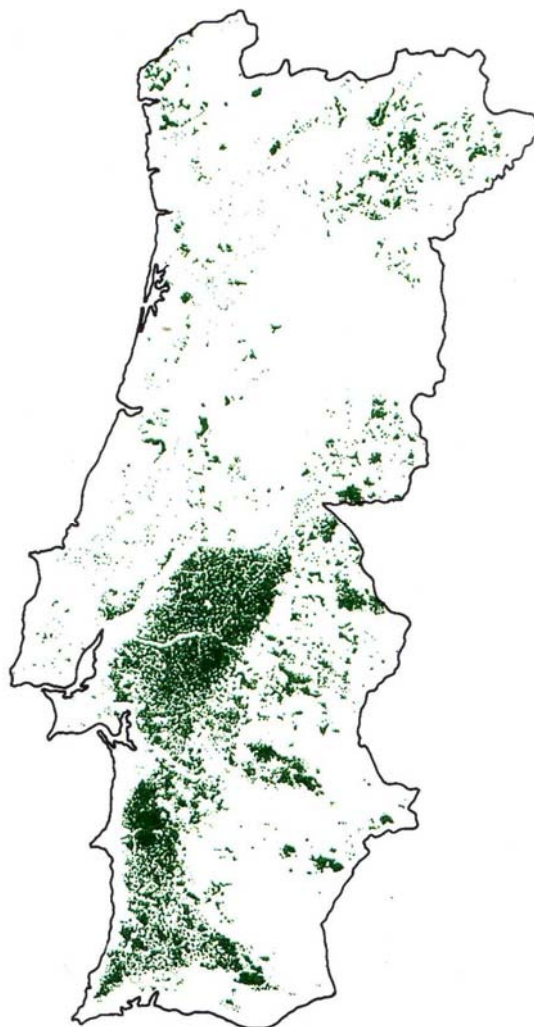


	Pinheiro-bravo	Eucalipto	Sobreiro
Hectares	1003861	826441	801405

Nota: A área total de cada espécie é o somatório das áreas puras, dominantes, dominadas e puro/dominante jovem.

Fonte: Dados elaborados a partir do FloreStat Versão 1.0, da Autoridade Florestal Nacional.

Figura 26 – Distribuição Geográfica do Sobreiro em Portugal



Fonte: Copiado integralmente de Fortes, Rosa e Pereira (2004: 18).

ANEXO 44

Área de Montado de Sobro em 2006 em Hectares e Percentagem

Quadro 16 – Área de Montado de Sobro em 2006

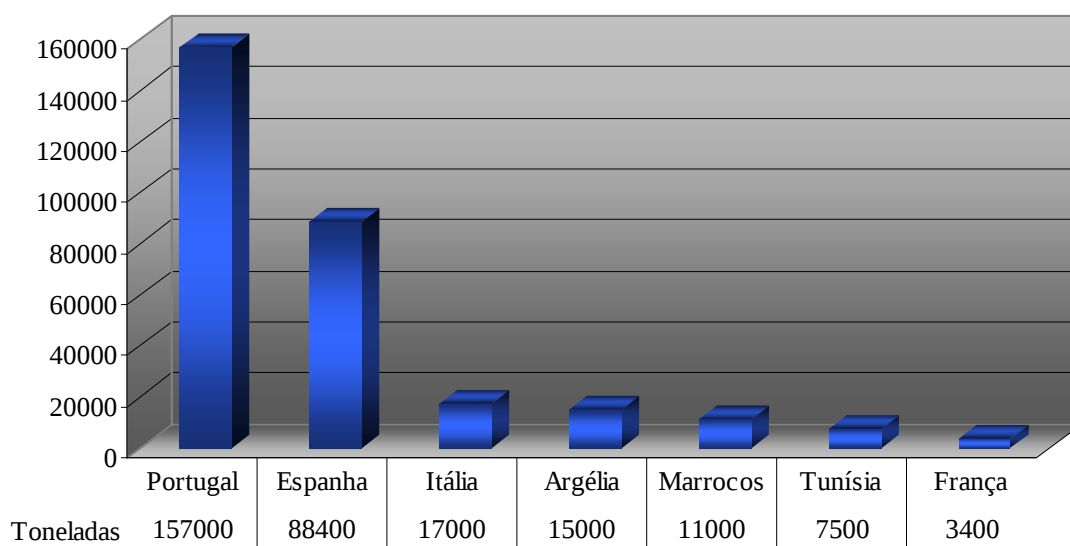
País	Hectares	Percentagem
Portugal	736.700	32,4
Espanha	506.000	22,2
Argélia	414.000	18,2
Marrocos	345.000	15,2
França	92.000	4
Tunísia	92.000	4
Itália	92.000	4
	2.277.700	

Fonte: Quadro elaborado a partir de APCOR (2009: 19).

ANEXO 45

Produção Média Anual de Cortiça em 2007 em Toneladas e Percentagem

Gráfico 13 – Produção Média Anual (em Toneladas) de Cortiça em 2007



Quadro 17 – Produção Média Anual (em Toneladas e Percentagem) de Cortiça em 2007

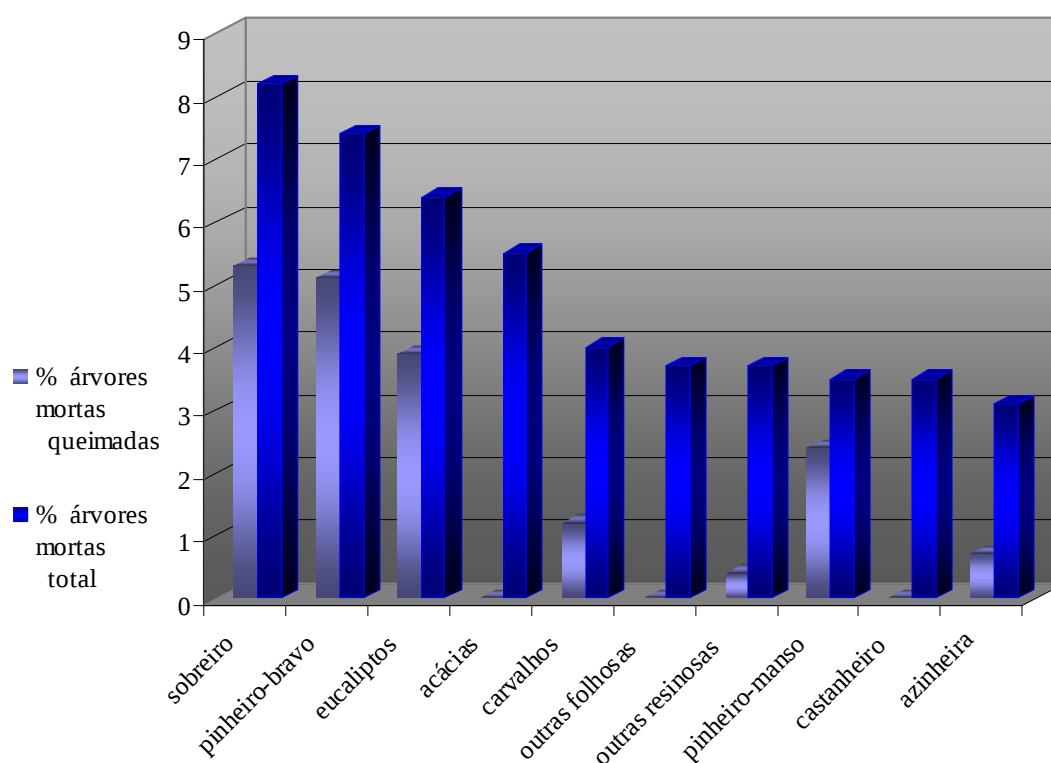
	Portugal	Espanha	Itália	Argélia	Marrocos	Tunísia	França	TOTAL
Toneladas	157.000	88.400	17.000	15.000	11.000	7.500	3.400	299.300
Percentagem	52,5	29,5	5,5	5,2	3,7	2,5	1,1	100

Fonte: Dados retirados de APCOR (2009).

ANEXO 46

Total de Árvores Mortas e de Mortas Queimadas Segundo a Espécie a Julho de 2010 em Percentagem

Gráfico 14 – Percentagens do Total de Árvores Mortas e de Mortas Queimadas Segundo a Espécie a Julho de 2010



Espécie	Árvores mortas queimadas	Total de árvores mortas
Sobreiro	5,3	8,2
Pinheiro-bravo	5,1	7,4
Eucaliptos	3,9	6,4
Acácias	0	5,5
Carvalhos	1,2	4
Outras Folhosas	0	3,7

Cultura de Rede e Cooperação Inter-organizacional

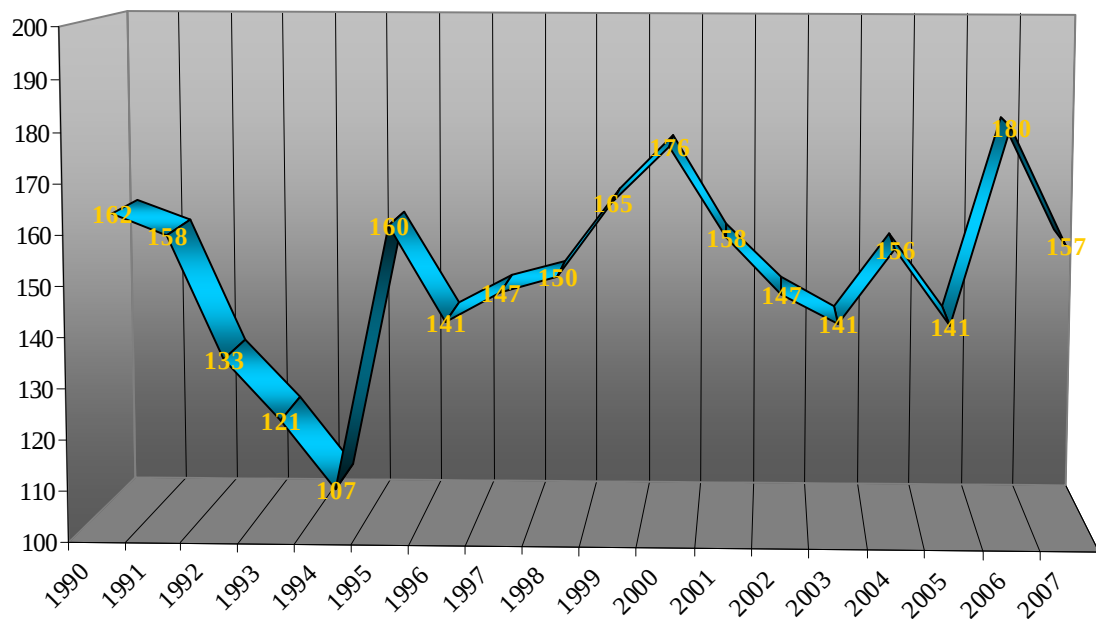
Outras Resinosas	0,4	3,7
Pinheiro-manso	2,4	3,5
Castanheiro	0	3,5
Azinhiera	0,7	3,1

Fonte: Dados elaborados a partir do FloreStat Versão 1.0, da Autoridade Florestal Nacional.

ANEXO 47

Cortiça Produzida em Portugal entre 1990 e 2007 em Milhares de Toneladas

Gráfico 15 – Cortiça Produzida em Portugal entre 1990 e 2007 (Milhares de Toneladas)

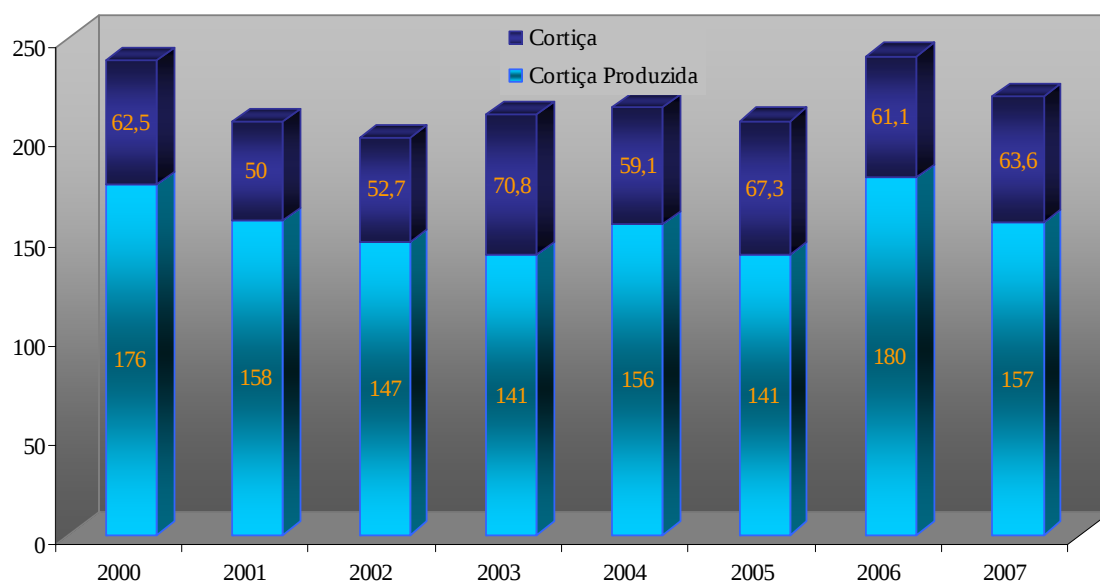


Fonte: Dados retirados de APCOR (2009: 21).

ANEXO 48

Relações Entre Cortiça Produzida, Importada, Exportada e Receita Obtida Pelas Exportações

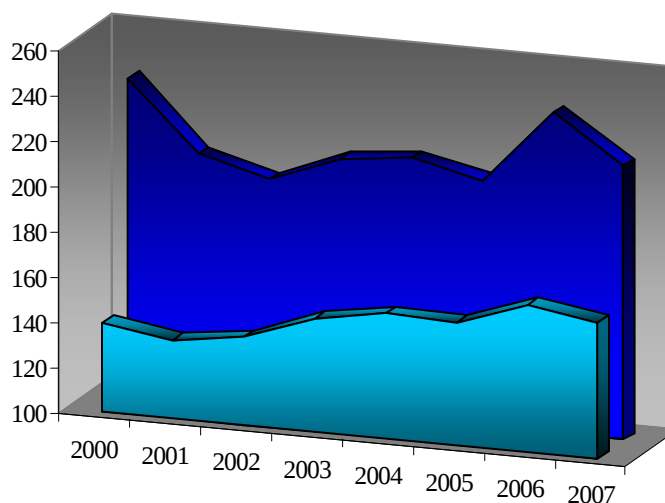
Gráfico 16 – Somatório da Cortiça Produzida e Importada por Portugal de 2000 a 2007 (Milhares de Toneladas)



Ano	Cortiça Produzida em Portugal	Cortiça Importada	Total
2000	176	62,5	238,5
2001	158	50	208
2002	147	52,7	199,7
2003	141	70,8	211,8
2004	156	59,1	215,1
2005	141	67,3	208,3
2006	180	61,1	241,1
2007	157	63,6	220,6

Fonte: Dados elaborados a partir de APCOR (2009: 21 e 31).

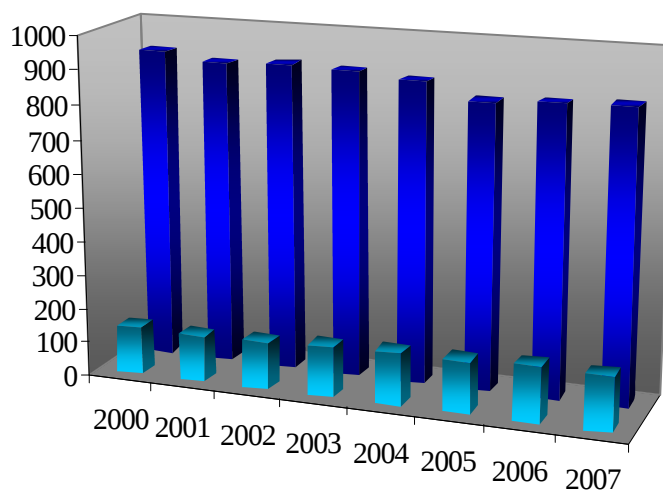
Gráfico 17 – Comparação Entre a Cortiça Exportada e o Somatório da Cortiça Importada e Produzida por Portugal de 2000 a 2007 (Milhares de Toneladas)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
■ Cortiça exportada	138,9	134,3	138,5	149,6	154,8	153,8	164,7	159,4
■ Cortiça produzida e importada	238,5	208,0	199,7	211,8	215,1	208,3	241,1	220,6

Fonte: Dados elaborados a partir de APCOR (2009: 21, 25 e 31).

Gráfico 18 – Volume de Cortiça Exportada por Portugal (Milhares de Toneladas) e Valor Correspondente (Milhões de Euros) de 2000 a 2007



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
■ Cortiça exportada	138,9	134,3	138,5	149,6	154,8	153,8	164,7	159,4
■ Valor da cortiça exportada	917,1	895,9	903,3	896	881,7	838	848,5	853,8

Fonte: Dados retirados de APCOR (2009: 25).

ANEXO 49

Guião Inicial Para as Entrevistas

Base Familiar ou Não da Actividade

1. Esta propriedade/sociedade agrícola é familiar? Sempre foi passada de pais para filhos?
2. Quem gere é igualmente proprietário?
3. Quantas pessoas da família trabalham no Montado?
 - Fazer a pergunta quer seja o gestor proprietário ou não.

Os Tiradores de Cortiça

4. Qual é a estrutura da empresa, em termos de pessoal?
5. Visto o descortiçamento ser uma actividade sazonal, existem tiradores de cortiça que façam parte do quadro da empresa?
6. Quem costuma ser contratado para o falquejamento, visto que precisam de ser mais experientes?
7. Normalmente, os mais experientes são quem trata de trazer/contratar mais pessoal?
8. Costuma contratar os mesmos tiradores de cortiça todos os anos?
9. Considera que existe uma confiança partilhada entre si e os cortadores de cortiça?
10. Quantos tiradores costuma contratar em média por ano?
11. De onde são a maioria dos tiradores de cortiça que costuma contratar?
12. Normalmente, como é que se processa a contratação dos tiradores de cortiça?

13. O contrato é escrito, verbal?

14. Os tiradores de cortiça têm alguma representação associativa enquanto profissão ou têm Carta Profissional?

15. Quais são os problemas que costuma encontrar no processo de contratação dos tiradores de cortiça?

A Actividade do Montado

16. Tendo em conta a manutenção natural que o Montado tem, como é feita a manutenção do seu Montado, nomeadamente da cortiça e do sobreiro?

17. Quem é que efectua essa manutenção? São os mesmos indivíduos encarregues da tiragem?

18. De que localidade costuma ser o pessoal contratado para a manutenção?

19. Que problemas na actividade existem no seu Montado, naturais e de gestão?

20. Considera que os problemas com que se depara no seu Montado são comuns aos restantes Montados que circundam o seu?

21. Que mecanismos ou de que forma procura resolver cada um dos problemas que descreveu?

22. Quais são as consequências da seca no Montado?

23. Quais são as consequências das chuvas curtas e intensas no Montado?

24. Quais são as consequências das vacadas no Montado?

A Confiança

25. Costuma partilhar os problemas que tem na sua actividade com os gestores dos Montados circundantes?

26. E eles costumam partilhar os problemas que têm consigo?

27. Considera que existe uma partilha de confiança entre si e os gestores dos Montados circundantes?

27.1. Caso a resposta seja de que não há partilha de confiança:

- Essa relação de não-confiança baseia-se na relação que já vem de trás?

27.2. Caso a resposta seja de que há partilha de confiança:

- Essa relação de confiança baseia-se na relação que já vem de trás?

28. Num âmbito geral, considera que existe ou não confiança entre os gestores dos Montados aqui da região?

28.1) Não, porquê?

28.2) Sim, onde é que detecta que há essa confiança? Em que situações ou comportamentos?

29. Consegue descrever situações em que sentiu que já podia confiar mais num determinado gestor de outro montado?

30. Consegue descrever situações em que sentiu que já não podia confiar mais num determinado gestor de outro montado?

31. Considera que pode confiar na maioria das pessoas dos outros Montados na execução das suas funções ou acha que, pelo contrário, todo o cuidado é pouco?

31.1. Quer em termos daqueles Montados mais próximos, quer em termos nacionais?

A Cooperação Entre Montados

32. Relativamente ao problema da cobrilha, considera-o grave?

33. Que medidas tem tomado para o resolver?

34. Acha que em conjunto com os gestores dos outros Montados é possível procurar uma solução para a cobrilha?

35. Considera que existe nos Montados da região inércia perante os problemas de que temos até aqui falado?

36. Já alguma ponderou, ou agiu, no sentido de procurar resolver algum dos problemas em conjunto com outros gestores?

37. Esses problemas eram comuns ou eram só seus?

- Esta questão deve ser colocada quer o entrevistado tenha agido, ou ponderado agir, no sentido de procurar resolver em conjunto com outros gestores algum problema.

38. Considera que existe cooperação entre os Montados?

38.1. Sim, em que aspectos ou situações?

38.2. Não, por que é que acha que não existe cooperação?

- Mesma pergunta se o entrevistado disser que há pouca cooperação.

A Cooperação com Instituições e Apoios Institucionais

39. Tem conhecimento de alguma iniciativa de cooperação entre Montados quer ela tenha surgido por iniciativa dos próprios gestores ou proporcionada por alguma instituição?

39.1. Se sim, pedir para descrever a iniciativa.

40. Qual é a importância que o Montado tem a nível económico, ecológico e social?

41. Valoriza a importância económica que descreveu na execução da sua actividade? Como?
42. Valoriza a importância ecológica que descreveu na execução da sua actividade? Como?
43. Valoriza a importância social que descreveu na execução da sua actividade? Como?
44. Acha que a nível institucional é dado apoio à valorização da importância que o Montado tem? Esse apoio é exercido por que instituição e como?
45. Que apoios institucionais existem especificamente direccionados para a actividade da cortiça?
46. Quais são os apoios institucionais que acha que deviam ser dados?
47. Que papel tem o Estado na actividade da cortiça?
48. Que papel tem o Município aqui da região na actividade da cortiça?

A Aprendizagem entre Gestores

49. Decerto que aprende todos os dias quando trabalha, mas considera que existe uma aprendizagem na relação que tem com os outros gestores dos Montados?
50. De onde vem ou como é que se gera essa aprendizagem?
- Não efectuar esta questão caso a resposta seja que não há aprendizagem nas relações.
51. Que actividade tem este Montado ao nível da Investigação e Desenvolvimento?
52. Qual considera ser a importância da Investigação e Desenvolvimento para a actividade da cortiça?
53. Considera que se a sua sociedade cooperasse com a ciência/ensino superior haveria mais hipóteses de encontrar uma cura ou forma de atenuar a cobrilha?

«Lerás bem quando leres o que não existe entre uma página e outra da mesma folha.»

«O falar do concreto pode ser outra forma de retórica.»

Agostinho da Silva