



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE

Marísia Monte Silva Aguiar

**PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO NA REDE AMFOR**

Fortaleza – Ceará

2012

Universidade Estadual do Ceará – UECE

Marísia Monte Silva Aguiar

**PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO NA REDE AMFOR**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA), da Universidade Estadual do Ceará (UECE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Sílvia Rocha Ipiranga.

Fortaleza – Ceará

2012

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Biblioteca Central Prof. Antônio Martins Filho**

A282p Aguiar, Marisia Monte Silva
Práticas de aprendizagem e desenvolvimento sustentável: um estudo na rede AMFOR / Marisia Monte Silva Aguiar . – 2012.
143 f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Ciências e Tecnologia, Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2012.
Área de concentração: Administração de Empresas.
Orientação: Prof^a. Dr^a. Ana Sílvia Rocha Ipiranga

1. Redes. 2. Práticas de aprendizagem. 3. Desenvolvimento sustentável I. Título.

CDD:658.04

Universidade Estadual do Ceará - UECE
Mestrado Acadêmico em Administração

Título do Trabalho: Práticas de aprendizagem e desenvolvimento sustentável: um estudo na Rede AMFOR

Autor: Marísia Monte Silva Aguiar

Defesa em: ___/___/___

Conceito obtido: _____

Nota obtida: _____

Banca Examinadora

Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Prof^a. Dr^a.
Orientadora/UECE

Fátima Regina Ney Matos, Prof^a. Dr^a.
Membro/UNIFOR

Laércio de Matos Ferreira, Prof. Dr.
Membro/Faculdade Christus

Aos atores sociais da Rede de Marceneiros de Fortaleza (AMFOR), em especial, a José Nilson Monteiro, atual Presidente da Rede.

AGRADECIMENTOS

A construção de uma dissertação é quase sempre uma empreitada coletiva, mesmo que a elaboração final seja individual. Muitos foram os que estiveram presentes nessa caminhada, e a todos manifesto, aqui, meus sinceros agradecimentos.

A Deus pela iluminação e por ser fonte de inspiração constante.

Aos meus amados pais, Paulo e Marluce, desde cedo incentivadores da busca do conhecimento, impulsionando-me a avançar rumo a sua constante construção, oportunizando meus estudos e mostrando que o caminho da humanidade é o conhecimento.

Aos meus queridos irmãos, Paulo Júnior, Andréa e Carlos Eduardo, e aos meus sobrinhos, Paulo Neto, Maria Eduarda e Luís Eduardo.

Às minhas avós (*in memoriam*), Teresa Rocha Aguiar e Maria Aísa Coelho do Monte e Silva, que, com seus exemplos de vida e de coragem, me ensinaram a ser forte, sem perder a sensibilidade e a humanidade.

Às minhas tias, Márcia, Magda, Marisa e Maria José, que me inspiraram a seguir adiante em meus propósitos, acolhendo-me com compreensão e palavras amorosas em todas as adversidades que se apresentaram em minha vida.

Às pérolas do mestrado, que me acolheram como amiga: Lorena Matos, Diego de Queiroz, Ana Zenilce Moreira, Ivonilton Rocha, Gino Bacchi, Verônica de Almeida e Joelma Soares.

A Joana Forte, por ter me auxiliado com o manuseio do *software* UCINET 6.35 e NetDraw 2.8147.

A Silvaniza, pelo costumeiro apoio e suporte.

A minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ana Sílvia Rocha Ipiranga, por insistir em minhas potencialidades e pelo apoio prestado em todo o processo de construção deste trabalho científico.

Aos professores do Mestrado Acadêmico em Administração da UECE meus sinceros agradecimentos, e, em especial, ao Coordenador em exercício Prof. Dr. Francisco

Roberto Pinto.

À Prof^a. Dr^a. Fátima Regina Ney Matos e ao Prof Dr. Laércio de Matos Ferreira, participantes de minha banca, pelas considerações que contribuíram para a melhoria deste trabalho.

A minha amiga Eliene, que estudou comigo e foi parceira constante no processo de construção deste trabalho. Minha gratidão pelos momentos de estudos e conversas compartilhadas.

À entidade fomentadora de pesquisa, FUNCAP, que forneceu os subsídios necessários para a realização desta dissertação.

E àqueles que, de alguma forma, viveram, direta ou indiretamente, este momento comigo, meus sinceros agradecimentos.

AGUIAR, Marísia Monte Silva. **Práticas de aprendizagem e desenvolvimento sustentável: um estudo na Rede AMFOR.** 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Estadual do Ceará (UECE). Fortaleza. 2012.

RESUMO

As pequenas empresas exercem um papel relevante na construção do desenvolvimento do País. No entanto, são muitas as dificuldades enfrentadas por esse contingente organizacional ao insistir em atuar isoladamente em face das novas tendências contemporâneas ao agrupamento, de modo cooperativo, em torno de objetivos comuns, com vistas ao crescimento e à sustentabilidade de seus empreendimentos. O objetivo geral deste estudo residiu em analisar a organização da Rede AMFOR, identificando suas práticas e as implicações para o desenvolvimento sustentável. Como etapas para o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) mapear os atores, propriedades e tipologias da rede; b) analisar as práticas de aprendizagem evidenciadas na rede; c) verificar as implicações das práticas de aprendizagem para o desenvolvimento sustentável da rede; d) verificar as implicações da rede sob estudo e de sua aprendizagem para o desenvolvimento sustentável do setor moveleiro. O presente trabalho utilizou uma abordagem de natureza qualitativa como método de pesquisa e um delineamento descritivo e exploratório. A coleta e análise dos dados foi segmentada em duas etapas: a) mapeamento da Rede AMFOR por intermédio dos softwares UCINET 6.357 e NetDraw 2.814; b) a partir do mapeamento realizado, foram identificadas as práticas de aprendizagem desenvolvidas na Rede AMFOR e analisadas as implicações advindas dessas práticas através de roteiros de entrevista, observação e participação em reuniões. O tratamento dos dados coletados na primeira etapa utilizou a ferramenta de Análise de Redes Sociais (ARS ou SNA, da expressão inglesa *Social Network Analysis*). A coleta dos dados da segunda etapa da pesquisa foi realizada mediante o uso de entrevista em profundidade semiestruturada, como também, foi feito uso da observação direta. Os dados obtidos foram tratados mediante a utilização do método da Análise de Conteúdo. A Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR) foi escolhida como campo empírico de estudo. A análise apontou que a aprendizagem em Rede possibilitou o acúmulo de habilidades e conhecimentos valiosos para a melhoria das práticas desenvolvidas na AMFOR, o que vem contribuindo para a sustentabilidade da Rede AMFOR e do Setor Moveleiro. Sugere-se, como prerrogativa para estudos futuros a realização de pesquisas em outros campos empíricos, como Redes de outros setores ou regiões.

Palavras-chave: Redes; Práticas de Aprendizagem; Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

Small businesses play an important role in the construction of the country's development. However, there are many difficulties faced by this organizational quota when insist to act alone on the face of the new contemporary trends to the grouping in a cooperative mode, around common goals, intending to the growth and the sustainability of its projects. The general objective of this study was to examine the network organization AMFOR, identifying its practices and the implications for sustainable development. It was settled, as steps for the scope of the overall objective, the following specific objectives: a) map the actors, properties and types of network; b) analyze learning practices evidenced in the network; c) verify the implications of learning practices for sustainable development of the network; d) verify the implications of network under study and its learning for sustainable development of the furniture sector. The present study utilized a qualitative approach as research method and a descriptive and exploratory delineation. The data collect was segmented into two steps: a) initially, it was done the mapping of AMFOR Network through UCINET 6.357 and NetDraw 2.814 softwares; and b) from the mapping performed, learning practices developed in AMFOR Network were identified and analyzed the implications casualty of these practices through itineraries of interview, observation and participation in meetings. The treatment of collected data in the first step used the Social Network Analysis tool (ARS or SNA, of English expression Social Network Analysis). The data collect from the second stage of the research was carried out by using semi-structured and in-depth interview, as also was made use of direct observation. The data obtained were treated using the Content Analysis method. The Association of Woodworkers from Fortaleza (AMFOR) was chosen as the empirical field of study. The analysis pointed out that the networked learning made possible the accumulation of valuable skills and knowledge for the improvement of practices developed in AMFOR, what comes contributing to the sustainability of the AMFOR Network and the furniture sector. It is suggested, as prerogative for future studies, the conducting research in other empirical fields, such as Networks of other sectors or regions.

Keywords: Networks; Learning Practices; Sustainable Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

1 - Principais definições de rede encontradas na literatura.....	20
2 – Classificações para redes sociais.....	26
3 - Tipologia de redes de aprendizado.....	35
4 – Conceitos e ênfases da aprendizagem organizacional.....	46
5 - Critérios básicos de sustentabilidade.....	58
6 - Definições dos termos utilizados na apresentação e discussão dos resultados.....	77
7 - Representação de todos os atores da Rede Interna AMFOR.....	85
8 - Representação de todos os atores da Rede Externa AMFOR.....	86
9 - Atores com maior representabilidade na Rede AMFOR.....	88
10 – Análise da Rede AMFOR.....	108
11 - Caracterização das Práticas Estudadas.....	120

FIGURAS

1 - Mapa de orientação conceitual.....	30
2 – Ciclo de aprendizagem experimental.....	41
3 – Geração do conhecimento organizacional.....	43
4 - Rede de relacionamentos AMFOR.....	87
5 – Rede de relacionamentos AMFOR.....	89
6 - Rede Interna AMFOR.....	92
7 - Rede Interna x Associações.....	95
8 - Rede Interna x Clientes.....	98
9 – Rede Interna x Fornecedor.....	101
10 - Rede Interna x Universidade.....	103
11 - Rede Interna x Consultores.....	104
12 - Rede Interna x Instituições.....	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Redes e suas análises.....	16
2.1.1 Redes: histórico, conceitos e análises.....	18
2.1.2 Comportamento e classificação das redes.....	24
2.1.3 Redes de cooperação interorganizacionais.....	27
2.1.4 Tipologias de redes interorganizacionais.....	29
2.1.5 Aprendizagem nas redes interorganizacionais.....	33
2.2 Aprendizagem organizacional e a articulação com as práticas.....	36
2.2.1 Principais abordagens baseadas na aprendizagem organizacional.....	39
2.2.2 A aprendizagem organizacional e as abordagens baseadas em práticas.....	47
2.2.3 Reflexividade nas práticas de aprendizagem.....	49
2.3 O paradigma do desenvolvimento sustentável.....	52
2.3.1 Conceituando o desenvolvimento sustentável.....	55
2.3.2 Dimensões e critérios do desenvolvimento sustentável.....	58
2.3.3 Sustentabilidade corporativa e do setor.....	60
2.4 Setor moveleiro e seus cenários.....	65
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	80
4.1 Perfil da unidade de análise: Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR).....	80
4.2 Identificando as relações internas e externas existentes na Rede AMFOR.....	82
4.3 Rede de Relacionamentos AMFOR.....	84
4.4 Análise das práticas de aprendizagem identificadas na Rede AMFOR.....	109

4.4.1 Capacitação continuada.....	109
4.4.1.1 Participação em feiras.....	113
4.4.2 Planejamento de ações conjuntas.....	116
4.4.3 Sustentabilidade da Rede AMFOR e do Setor Moveleiro.....	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
6 REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE.....	140

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas, dada a sua expressividade numérica na realidade nacional, exercem um papel relevante na construção do desenvolvimento do País. No entanto, são muitas as dificuldades enfrentadas por esse contingente organizacional ao insistir em atuar isoladamente em face das novas tendências contemporâneas ao agrupamento, de modo cooperativo, em torno de objetivos comuns, com vistas ao crescimento e à sustentabilidade de seus empreendimentos.

Coube-lhes, assim, como alternativa para o aumento da competitividade, a adaptação a esse cenário, consubstanciado pelas alianças interorganizacionais, redes sociais e de cooperação, cujos integrantes mantêm, entre si, relações de parceria que lhes permitem obter ganhos econômicos e sociais, envolvendo, nesse processo, comunidades locais, regionais e poder público (PUTNAM, 2002; VERSCHOORE FILHO, 2004).

Nesse contexto, as relações competitivas, até então existentes entre as organizações, vão abrindo espaços para a instalação de relações mais colaborativas, destinadas a obter reduções de custos de produção, ganhos de escala e de mercado, dentre outros benefícios (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A cooperação e a competição são estimuladas pela união e o estabelecimento de objetivos comuns de crescimento e a aprendizagem aparece como processo nutriz dessas forças que se alternam no ambiente organizacional, na medida em que suas práticas individuais são disseminadas na rede, tornando-se, em alguns casos, comuns, quando se percebe a redução de seus custos e a emergência de novos processos tecnológicos que conduzem o empreendimento ao destaque frente ao mercado.

Nessa perspectiva, a aprendizagem revela-se como um instrumento de apreensão, transformação e propagação dessas práticas, de modo que venham a se constituir em fatores promotores do desenvolvimento sustentável, o qual parece ser uma das mobilizações sociais mais consideradas deste início de século e milênio. São inúmeras as ações voluntárias, relacionadas com o desenvolvimento sustentável, apoiadas por empresas de setores específicos, buscando a construção de uma conscientização de que se deve produzir de modo

a causar cada vez menos impactos ao meio ambiente, numa visão sistêmica destinada a alcançar a harmonização entre o social, a economia e a natureza.

Percebe-se, nesse momento, a conformação de um novo cenário econômico, amparado na busca por uma conjunção harmoniosa entre o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade do meio ambiente, mediada pela participação dos atores sociais nas decisões de ordem política, econômica e social.

Esse contexto evidencia a relevância da pesquisa, mostrando a necessidade de realização de estudos mais aprofundados sobre redes interorganizacionais (distritos industriais, clusters, arranjos produtivos locais, dentre outras), que consistem em espaços propícios à promoção de aprendizagem coletiva. A importância de se entender melhor esses espaços decorre do fato de privilegiarem a instalação de uma cultura da cooperação em que se estimula a realização de ações conjuntas, geradoras de maior impacto social e promotoras da melhoria de qualidade de vida nos territórios e do desenvolvimento sustentável, principalmente em razão de serem considerados ambientes favoráveis à criação e ao compartilhamento de informações e de conhecimentos, recursos essenciais ao processo de aprendizagem organizacional.

Faz-se relevante, ainda, sob a perspectiva sustentável, destacando-se que as políticas públicas têm conferido ao desenvolvimento sustentável o *status* de estratégia de combate à exclusão social, fortalecendo grupos de empreendedores e pequenos negócios, com foco em territorialidade.

No que tange à perspectiva da gestão corporativa, sua importância reside na possibilidade que apresenta de despertar os gestores das organizações, empresários e administradores, para a reflexão/conscientização da necessidade de desenvolverem uma visão sistêmica com relação às concepções administrativas e tecnológicas, incluídas, em suas decisões, a busca da integração do desempenho econômico, social e ambiental, aspectos indissociáveis na nova visão empresarial.

Finalmente, sob a perspectiva ambiental, considera-se este estudo relevante porquanto o desenvolvimento econômico, dissociado do desenvolvimento sustentável, provoca desequilíbrio ambiental, comprometendo a sobrevivência das gerações futuras no planeta.

Tendo em vista que o caminho por excelência para a transformação organizacional passa pela adaptação às novas exigências de dinamismo e competitividade do mercado, e que a sobrevivência das empresas está atrelada à importância que dedicam aos aspectos sociais, políticos, culturais e ecológicos, além dos econômicos, da atividade que desempenham, envolvendo a busca constante da melhoria, do bem-estar social e da sustentabilidade ambiental, questiona-se: quais as propriedades e tipologias da Rede de Marceneiros de Fortaleza (AMFOR)? Como ocorrem as relações e quais as práticas de aprendizagem vivenciadas nessa Rede AMFOR? Quais as implicações da Rede AMFOR e de sua aprendizagem para o desenvolvimento sustentável do setor sob estudo?

No intuito de responder a esses questionamentos, procurou-se realizar um estudo científico cujo objetivo principal consiste em analisar a organização da Rede AMFOR, identificando suas práticas e as implicações para o desenvolvimento sustentável. Como etapas para o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) mapear os atores, propriedades e tipologias da rede; b) analisar as práticas de aprendizagem evidenciadas na rede; c) verificar as implicações das práticas de aprendizagem para o desenvolvimento sustentável da rede; d) verificar as implicações da rede sob estudo e de sua aprendizagem para o desenvolvimento sustentável do setor moveleiro.

A pesquisa tem como proposta investigar os seguintes pressupostos: quanto à densidade do grupo de empresários da AMFOR, acredita-se que seja mais forte internamente, pois se supõe que a Rede não esteja madura o suficiente para se utilizar de todas as relações possíveis para o desenvolvimento de suas práticas. O que caracteriza a segunda proposição da pesquisa, que consiste na crença de que o desenvolvimento das práticas acontece sempre por meio de intermediários, de atores ponte que se utilizam de sua rede de contatos para a disseminação de conhecimento para o grupo. Por fim, numa terceira proposição, supõe-se que a atualização do conhecimento por parte dos atores internos e externos integrantes da Rede pode proporcionar o aperfeiçoamento das práticas, tornando-as mais sustentáveis.

O setor moveleiro, segmento empresarial em que predominam as pequenas e médias empresas, caracteriza-se, de acordo com Gorini (2000), pelo agrupamento de diferentes processos de produção, abrangendo diversas matérias-primas e uma variedade de produtos finais. A mão de obra é abundante, mas sua remuneração não é muito expressiva, se comparada às praticadas em outros segmentos.

A demanda, nesse segmento, sofre influência de vários fatores: flutuações na economia, em especial quando produz reflexos, positivos ou negativos, na renda dos indivíduos e na construção civil; alterações na cultura e no estilo de vida das pessoas; período de reposição; dentre outros (GORINI, 2000).

No âmbito desse setor, os custos elevados, as dificuldades de abertura de mercados, a perda de faturamento ocasionada pelo desconhecimento fiscal, gerencial e administrativo para a condução dos negócios, as dificuldades comuns aos marceneiros da localidade e a experiência positiva da troca de informações sobre as práticas empregadas individualmente, por ocasião das reuniões realizadas para discussão das questões relativas ao segmento da movelaria, foram elementos fundamentais para a constituição da Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR), reunindo, inicialmente, 24 marceneiros do bairro Conjunto Prefeito José Walter.

A escolha do campo empírico de estudo recaiu sobre a Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR) em razão de seu reconhecimento no âmbito das práticas sustentáveis e do trabalho na área de responsabilidade social realizado no bairro José Walter, que consiste na confecção e cessão de birôs para uma sala de informática da Associação de Desenvolvimento Comunitário e Social do José Walter (AMPEJW) pelos associados, onde hoje acontecem aulas de computação para alunos da comunidade local, tendo sido esta uma das mobilizadoras e articuladoras do grupo AMFOR para trabalhar com a parceria do SEBRAE/CE.

A pesquisa em questão é de natureza exploratório-descritiva. O método de pesquisa que viabiliza este estudo utiliza uma abordagem qualitativa. Essa escolha deve-se a sua relevância específica para o estudo das relações sociais (FLICK, 2004), em que os pesquisadores têm a possibilidade de “estudar as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

A análise dos dados da presente pesquisa se segmenta em duas etapas: a) inicialmente, realiza-se o mapeamento da Rede AMFOR por intermédio dos *softwares* UCINET (versão 6.357) e NetDraw (versão 2.814) (ALEJANDRO; NORMAN, 2006); e b) a partir da configuração da Rede em questão, pretende-se desenvolver um estudo aprofundado

das práticas de aprendizagem nela vivenciadas, mediado por aplicação de entrevista em profundidade, no intuito de descrevê-las minuciosamente.

Buscando sistematizar os resultados obtidos, a presente dissertação foi dividida em seis capítulos, o primeiro dos quais consiste nesta introdução, em que são descritos os principais passos trilhados para a realização desta pesquisa, desde o problema que a originou até a forma como são apresentados os resultados obtidos a partir dos dados coletados e devidamente sistematizados.

No segundo capítulo, apresenta-se a base teórica norteadora desta investigação, iniciando-se com uma abordagem acerca das redes e suas análises, contemplando, além disso, seu histórico e conceitos, comportamento e classificação, com destaque para as redes interorganizacionais, sua tipologia e aprendizagem.

Na sequência, discorre-se sobre a aprendizagem e suas práticas, apresentando-se seus principais conceitos e perspectivas, seguidos da revisão teórica sobre algumas das abordagens de aprendizagem articuladas com foco nas práticas, que ora focalizam o indivíduo, ora os grupos e a organização, finalizando-se com um olhar acerca da reflexividade sobre as práticas de aprendizagem.

Posteriormente, descreve-se a sustentabilidade como premissa inafastável do paradigma do desenvolvimento, na contemporaneidade, apresentando-se a sua conceituação, dimensões e critérios que o orientam, com ênfase na sustentabilidade corporativa, finalizando-se o capítulo com a apresentação do setor moveleiro, no qual se insere a Associação AMFOR, objeto deste estudo, composta pelas pequenas empresas, em âmbito internacional, nacional e local.

Nos terceiro, quarto, quinto e sexto capítulos apresentam-se, respectivamente, a metodologia utilizada para a consecução do objetivo proposto, os resultados obtidos, com a sua respectiva análise, as considerações finais a respeito das contribuições e limitações do referido estudo, e, por fim, as referências que permitiram a construção da pesquisa como um todo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo destina-se a apresentar a base teórica norteadora desta investigação, iniciando-se com uma abordagem acerca das redes e suas análises, contemplando, além disso, seu histórico e conceitos, comportamento e classificação, com destaque para as redes interorganizacionais, sua tipologia e aprendizagem.

Na sequência, discorre-se sobre a aprendizagem e suas práticas, apresentando-se seus principais conceitos e perspectivas, seguidos da revisão teórica sobre algumas das abordagens de aprendizagem articuladas com foco nas práticas, que ora focalizam o indivíduo, ora os grupos e a organização, finalizando-se com um olhar acerca da reflexividade sobre as práticas de aprendizagem.

Ressalta-se, por pertinente, que as organizações desenvolvem a capacidade de aprender constantemente a partir das experiências ocorridas no âmbito individual e interorganizacional, traduzindo-as em novos conhecimentos, o que requer a adoção de novas posturas e práticas que melhorem o seu desempenho e atuação, e o desenvolvimento de estratégias que visam atingir melhores resultados, valorizando a participação das pessoas no processo de aquisição e propagação do conhecimento.

Posteriormente, descreve-se a sustentabilidade como premissa inafastável do paradigma do desenvolvimento, na contemporaneidade, apresentando-se a sua conceituação, dimensões e critérios que o orientam, com ênfase na sustentabilidade corporativa, finalizando-se o capítulo com a apresentação do setor moveleiro, composto pelas pequenas empresas, em âmbito internacional, nacional e local, no qual se insere a Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR), objeto deste estudo.

2.1 Redes e suas análises

Os indivíduos, desde o nascimento, já integram grupamentos sociais cujas denominações (clãs, tribos, famílias, dentre outras) variam de acordo com a época e a localidade em que se constituem. Ao longo de sua existência, outras relações sociais são firmadas nas mais diversas esferas - na comunidade onde vivem, no ambiente laboral, com as

famílias que passam a integrar e as que formam quando decidem unir-se afetivamente a alguém -, responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção da própria sociedade.

Essa necessidade do ser humano de agrupar-se a outras pessoas resulta na estruturação da sociedade, esteio de uma civilização que já vivenciou, desde as origens, diversas eras econômicas – sociedade coletora, sociedade agrícola, sociedade industrial e sociedade do conhecimento -, e, atualmente, fundada na revolução tecnológica promovida pelos avanços nas tecnologias da informação e das comunicações, apresenta uma nova configuração integrada em rede (CASTELLS, 2003).

Para o autor, trata-se de uma nova ordem econômica e social originária da interação que se estabelece entre o desenvolvimento de novas tecnologias, resultante da capacidade humana de transformar-se e ao ambiente em que se insere, e a atuação da sociedade no sentido de adotar essas tecnologias disponibilizadas, que, por sua vez, vão se constituir em insumos para o desenvolvimento de outras mais avançadas (CASTELLS, 2010).

Possui como características fundamentais, de acordo com o autor, a informacionalização, a globalização e a formação em rede, esta última “[...] porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais” (CASTELLS, 2010, p. 119), consistindo, em síntese, na “[...] conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação que cria um novo sistema econômico distinto [...]” (Ibid.).

Castells (2003) destaca que as redes já existiam em outros tempos e espaços, ressaltando, no entanto, que o advento do modelo tecnológico de informação fez emergir a base material para uma expansão que envolve a estrutura social inteira. Nesse contexto, a lógica de produzir redes contribui para a indução de determinada lógica social, segundo a qual os interesses sociais se manifestam por meio das redes de influência.

Isso acontece porquanto o esfacelamento dos valores e dos sistemas sociais, a consolidação do capitalismo e da globalização da economia, esta última personificada na integração dos mercados financeiros globais, o fim dos Estados Nacionais e das fronteiras geográficas que conformavam as nações e a interligação do mundo por meio da comunicação produziram um ambiente de mudanças cada vez mais velozes, em que predominam a incerteza e o descontrole, notadamente sobre os planejamentos que até então orientavam a

atuação de indivíduos e organizações.

Cada uma dessas eras, ou ondas, como as denomina Tofler (1999, p. 8), produziu exigências diferenciadas, que deveriam ser atendidas por quem desejasse atravessá-las sem maiores contratempos. As empresas que sobreviveram a cada uma dessas ondas, na visão do autor, “[...] sempre foram aquelas que tinham um pensamento estratégico arraigado e profundo e não aquelas que simplesmente se adaptaram ao que os estrategistas de fora decidiram”.

Verifica-se, aqui, a necessidade da apreensão e implementação da flexibilidade, mutabilidade e dinâmica características das redes sociais como solução para a longevidade dos negócios, posto que a dinâmica mercadológica e organizacional exige tal comportamento.

Molina e Aguilar (2004) destacam que as redes sociais revelam o mundo em movimento. Para os autores, redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas (ou organizações ou outras entidades sociais) interligadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade, por sentimentos afetivos e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações, por meio dos quais vão, gradativamente, construindo e re-construindo a estrutura social. Sua origem, evolução, conceitos e análises serão abordados na continuidade.

2.1.1 Redes: histórico, conceitos e análises

A ideia de rede tem sido amplamente empregada em variadas situações para explicar uma série de fenômenos da vida contemporânea, o que resultou numa multiplicidade de definições produzidas na tentativa de delimitar seu exato significado. No entanto, a despeito de todo o esforço encetado por vários pesquisadores, das mais diferentes áreas do conhecimento, nesse sentido, não se concebeu ainda um conceito claro e inequívoco que pudesse expressá-la adequadamente.

Na origem da civilização, rede, para os caçadores, configurava-se em uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de fios entrelaçados cujos “nós” eram formados pelas interseções desses fios (MARCON; MOINET, 2000). Essa perspectiva logo se ampliou para abranger, também, outras estruturas de entrelaçamento de

fios, linhas ou cordas, a exemplo das redes para dormir e pescar (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No século XX, rede ganha sentido mais abstrato, passando a representar todo o conjunto de pontos com mútua comunicação, adotado agora na área sociológica para designar as relações de reciprocidade dos indivíduos. Na virada da década de 1960 para a de 1970, surgiram as primeiras tentativas de se conceituar rede, o que resultou em uma das primeiras definições nesse sentido, empregada por Mitchell (1969 apud ACIOLI, 2007) para designar um tipo específico de relacionamento entre homens, objetos e eventos, sob a perspectiva sociológica. Nesse sentido, os nós da rede de pesca representariam os homens, objetos e eventos mencionados, e os fios, as informações e os recursos que convergem para os nós. Organizados em rede e juntos, dão vida a uma nova dinâmica social, que surge em resposta a um determinado objetivo coletivamente buscado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Durante as décadas de 1970 e 1980, essa concepção sociológica de rede passou a ser mais amplamente utilizada e aperfeiçoada nas Ciências Sociais, vindo a se consolidar, no final dos anos 80, com o sentido de arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um sistema social (WELLMAN; BERKOWITZ, 1988). Concomitantemente, a ideia de rede disseminou-se por entre outras áreas do conhecimento, visualizada como o conjunto de células individuais e interdependentes conectadas entre si originando unidades novas, capazes de explicar algum fenômeno (FOMBRUN, 1997). No campo da informática, o conceito tem sido empregado para designar a forma de disposição dos computadores adotada com o objetivo de potencializar os recursos disponíveis nos computadores pessoais, originária de robustas redes de comunicação (LIPNACK; STAMPS, 1994), que, por sua vez, remetem à maior de todas as redes: a Internet (CASTELLS, 2003).

A partir de então, consolidando-se de maneira irreversível em razão da ascensão da tecnologia da informação, o conceito de rede vem sendo largamente empregado para explicar os mais variados fenômenos e estruturas. Castells (2010), partindo da definição de rede como um conjunto de nós interconectados, expandiu seu alcance para abranger a caracterização da estrutura social em rede, visualizada como um sistema aberto, dinâmico e suscetível a inovar sem afetar seu equilíbrio, em que os meios são estruturados a partir da convergência dos objetivos.

A busca por pessoas com quem pudessem compartilhar interesses em comum

oportunizou o surgimento das redes sociais, representadas, conforme Marteleto (2001, p. 72), por “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. Reforça ainda a autora que, somente nas últimas décadas, o trabalho em redes de conexões passou a ser notado como um instrumento organizacional, embora a participação das pessoas em redes exista desde os primórdios da humanidade.

Corroborando a assertiva, Oliver e Ebers (1998) afirmam que a estratégia de união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas vem recebendo maior atenção de estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas. Essa nova configuração em rede tem como objetivo central a reunião de atributos que permitam a adequação dos participantes ao ambiente competitivo em uma única estrutura, mantida por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas. Trata-se do que Miles e Snow (1986, p. 64) denominaram de redes dinâmicas, em razão de que “[...] seus principais componentes podem ser agrupados e reagrupados no intuito de responder às complexas e mutantes condições competitivas”.

O Quadro 1, na sequência, apresenta alguns dos conceitos de rede produzidos por autores que se debruçam sobre as mais diversas áreas do conhecimento humano, a exemplo das políticas públicas, economia, sociedade, trabalho e campo interpessoal, evidenciando a inexistência de um consenso quanto à abrangência de sua utilização (DILLY, 2009, p. 25-26).

Quadro 1 - Principais definições de rede encontradas na literatura.

Referências	Definições
Carvalho (2003, p. 3)	“A noção de rede se caracteriza como convergente e movente: interconecta serviços, organizações governamentais e não-governamentais, comunidades locais, regionais, nacionais e mundiais: mobiliza parcerias e ações multi-setoriais; constrói participação; mobiliza vontades e implementa pactos de complementariedade entre atores, organizações, projetos e serviços. Instaura um novo valor: o da cooperação.”
Castells (2003, p. 566)	“Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto na [sic] qual a curva se entrecorta. A topologia de redes define que a distância (intensidade e frequência da interação) entre dois pontos (ou posições sociais) é menor (mais intenso ou mais freqüente), se ambos os pontos forem nós de uma mesma rede.”
Inojosa (1999, p. 117)	“Rede é parceria e essa parceria pode articular famílias, Estados, organizações públicas e/ou organizações privadas, pessoas físicas, pessoas jurídicas ou ambas. Pode, portanto, envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais.”
Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	“É a coordenação inter-firmas que é caracterizada por sistemas sociais informais ou orgânicos, em contraste as estruturas burocráticas entre empresas e relações formais entre elas.”
Junqueira (2005, p. 5)	“A rede surge da percepção conjunta dos problemas comuns e da

	possibilidade de resolvê-los não apenas no âmbito da cidade, mas da articulação entre outros atores sociais envolvidos com o problema e sua solução.”
Mance (1999, p. 24)	“Trata-se de uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhes expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio. Cada nóculo da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde estas unidades se articulam através de diversos fluxos.”
Marcon e Moinet (2001, p. 21)	“A Estratégia-rede consiste em criar ou, na maioria das vezes, em ativar e orientar as ligações tecidas entre os atores no âmbito de um projeto mais ou menos definido.”
Martinho (2002, p. 6)	“A rede é um tipo de organização específico, que se distingue das demais por conta de seus aspectos formais (a arquitetura reticular) e seus aspectos processuais ou operacionais. A organização-rede é fundada na multiplicidade de elementos que estão interligados e, especialmente, na horizontalidade das organizações.”
Muller e Surel (1998 apud MINHOTO; MARTINS, 2001, p. 90)	“[...] a noção de rede propõe um esquema de interpretação das relações entre o Estado e a sociedade que acentua o caráter horizontal e não hierárquico dessas relações, o caráter relativamente informal das trocas que se dão entre os atores da rede, a ausência de fechamento que autoriza a multiplicação das trocas periféricas e a combinação de recursos técnicos (articulados aos saberes dos atores) e de recursos políticos (articulados) à posição dos atores no sistema político.”
Olivieri (2003, p. 1)	“Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes.”
Pedro (2003, p. 33)	“Em termos topológicos, uma rede se caracteriza por suas conexões, seus pontos de convergência e bifurcação; por sua heterogeneidade, [...] em seu interior, de subconjuntos, articulados entre si. É a força desses agenciamentos internos que permite melhor defini-la, entendendo-se que não se trata de vínculos estáveis [...], mas de relações meta-estáveis que implicam numa permanente redefinição.”
Tomaél, Alcará e Di Chícara (2005, p. 94)	“Redes sempre pressupõem agrupamentos, são fenômenos coletivos, sua dinâmica implica relacionamento de grupos, pessoas, organizações ou comunidades, denominados atores.”
Whitaker (1993, p. 1)	“Uma estrutura em rede [...] corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que o cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um ‘chefe’, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo.”
World Health Organizations (1998, p. 16)	“Uma rede é um agrupamento de indivíduos, organizações e agências organizadas em bases não hierárquicas em torno de questões ou interesses comuns, que são proativamente e sistematicamente perseguidos, baseadas no compromisso e confiança.”

Fonte: Dilly, 2009, p. 25-26; Souza, 2010, p. 59-60.

Todos esses conceitos possuem em comum a noção da existência de vários elementos articulados, interconectados, fortalecidos e movidos por interesses comuns, o que permite entender as redes sociais, um dos muitos tipos de rede existentes, como formas de organização que se dedicam a compartilhar informações, gostos e ideais entre os indivíduos ou instituições que as integram, cujas identidades se assemelham entre si.

Para a análise de unidades sociais e suas relações a partir da noção de redes, Acioli (2007) produziu três abordagens - metafórica, analítica e tecnológica -, inspiradas na leitura de dois clássicos dessa temática, os antropólogos John A. Barnes, quem primeiro introduziu a noção de “redes sociais” na área das Ciências Sociais, e J. Clyde Mitchell. Nas três abordagens, Acioly (2007) identifica a existência de uma ligação estreita entre os conceitos de redes sociais e a informação, aqui considerada um processo contínuo de troca.

Segundo Acioly (2007), as pesquisas empreendidas por Barnes (1972) e Mitchell (1969) referem-se à necessidade de se distinguir o uso metafórico do analítico no que diz respeito às redes. Os autores também descrevem o alcance da abordagem metafórica da noção de rede e as limitações do seu uso analítico, ressaltando que o dinamismo imposto às relações sociais pela velocidade com que se desenvolvem as mudanças na contemporaneidade impossibilita a sua apreensão e enquadramento normativo:

Para Barnes (1972), [...] a concepção básica de redes – tanto para uso metafórico, quanto para o uso analítico - seria a de que a configuração de vínculos interpessoais entrecruzados são *[sic]* de forma inespecífica conectados às ações dessas pessoas e às instituições da sociedade. A idéia que permeia a metáfora de redes é a de indivíduos em sociedade, ligados por laços sociais, os quais podem ser reforçados ou entrarem em conflito entre si [...] Mitchell (1969), [por sua vez], nos indica que como metáfora a noção de rede não permite a percepção de vários aspectos das relações sociais tais como - ausência de ligação, intensidade, status, papel social. A preocupação de Mitchel parece ser a de tensionar as duas possibilidades de uso - o metafórico e o analítico, na medida em que também sugere os limites colocados para o uso analítico de redes que limitaria a representação de pessoas em “nós” de uma rede, e os relacionamentos entre eles em “linhas” ou “elos” (ACIOLI, 2007, p. 4).

Ao desenvolver uma proposta de análise de redes, Barnes ressalta alguns dos critérios de análise: tamanho da rede, ou seja, o número de unidades que a integra; e atenção conferida aos efeitos em "A" da relação entre "B" e "C", se o estudo é sobre questões relacionadas a contatos indiretos ou a categorias/questões individuais, por exemplo.

A proposição de análise de redes apresenta-se, portanto, como um instrumento conceitual, analítico e metodológico, o que acentua a impossibilidade de tratamento individualizado das possíveis abordagens a serem utilizadas em sua realização. Nesse sentido,

a abordagem de *uso metafórico* de rede preocupa-se em envolver a filosofia de rede ou, ainda, em favorecer uma aproximação entre os conceitos. A de *uso analítico* tem como objeto de estudo o caminho metodológico a ser trilhado para a sua análise, aplicado especialmente na análise das chamadas redes de movimentos, redes de solidariedade, cujas expressões são vinculadas a estudos do campo dos movimentos sociais. Esses trabalhos são utilizados na Antropologia Social, vinculando conhecimentos das Ciências Sociais e da Geografia, como percurso metodológico que auxilie na compreensão das interações sociais, espaciais, informais e/ou institucionalizadas e temporais que se estabelecem nesse campo (ACIOLI, 2007).

Segundo Acioli (2007), no que concerne à abordagem de *uso tecnológico*, trata-se de uma das mais discutidas na atualidade e, nesse aspecto, envolve o núcleo de tecnologias da informação, as chamadas *redes de informações, redes de conexões ou redes temáticas, ou redes interorganizacionais*, grupos que utilizam o termo rede no sentido de meio de acesso a informações, de estabelecimento de contato com grupos ou pessoas por intermédio de redes de computadores.

A ordem global, em que esses grupos se inserem, é associada a uma população dispersa, em que a solidariedade é produto da organização e marcada pela busca contínua por informação e comunicação de uma população reunida pelo território (SANTOS, 1996). Contudo, essas ordens se interpenetram, apresentam interdependência e podem fazer surgir possibilidades outras de interações não previstas *a priori*, e, conseqüentemente, a reinvenção de formas de comunicação, de saberes e práticas.

As redes, como produto da informatização e globalização da sociedade, são uma das possibilidades que surge num espaço destituído de formalismo nas relações sociais, mas cujos resultados são notados para além desse espaço por meio das relações que mantêm com o Estado, a sociedade e com outras instituições representativas. A partir de interações estratégicas surgiriam novas perspectivas de análise, ou, como afirma Colonomos (1995), um *novo individualismo metodológico*.

São vários os modelos e tipos de redes sociais existentes, que se comportam de modo diferenciado a partir dos critérios eleitos pelos autores para a sua classificação, alguns dos quais serão apresentados no próximo tópico.

2.1.2 Comportamento e classificação das redes

As relações são o foco para onde converge o estudo das redes sociais, não as características dos atores que as integram (CASTELLS, 2010). E os inúmeros relacionamentos possíveis de serem formados, variáveis segundo o maior ou menor número de atores envolvidos, os objetivos que os unem, a forma de sua organização, a natureza da relação, o grau de comunicabilidade entre os atores, o fluxo das informações, a origem da análise, só para mencionar alguns fatores, provocaram a proliferação de modelos e classificações dessas redes.

Autores como Barabási e Albert (1999) demonstraram que havia uma ordem na formação dessas redes, não marcada pela aleatoriedade, mas pelo grau de evidência ou popularidade apresentado por cada um dos atores envolvidos, sugerindo que quanto mais conexões esses atores tivessem, maiores as chances de que viessem a possuir outras mais.

De acordo com Gameiro (2008, p. 5), com base no modelo de Barabási:

[...] as redes não são constituídas de nós igualitários, ou seja, com a possibilidade de ter, mais ou menos, o mesmo número de ligações. Ao contrário, tais redes possuem nós que são altamente conectados (hubs ou conectores) e uma grande maioria de nós com poucas conexões. Os hubs são os “ricos”, que tendem a receber sempre mais conexões. As redes com essas características foram denominadas por ele “sem escalas” (scale free). [...] O modelo de Barabási, tem um grau de conectividade muito baixo, já que apenas poucos nós estão altamente conectados [...].

Outra classificação para explicar o comportamento das redes foi proposta por Wasserman e Faust (1994), levando em conta o número de atores envolvidos na rede. Se a rede é composta por um único conjunto de atores, denominam-na uniformal. Quando há dois ou mais conjuntos envolvidos, a rede é biformal. E quando o conjunto de atores estabelece relações com um ator central, chama-se egocêntrica, como é o caso de uma empresa, produto ou serviço em torno do qual gravitam vários indivíduos.

A forma como a informação se dissemina entre os atores de uma rede e nos níveis de interações que estabelecem também constitui um modelo de análise do seu comportamento, para o que Aguiar (2007) descreve a existência de quatro metáforas: da árvore, da malha ou trama, da teia e do rizoma.

Na metáfora da árvore, a informação parte de um ponto específico, a raiz, e se dissemina, às vezes, indefinidamente, a depender do ingresso de novos atores na rede, pelos ramos, de forma centralizada, hierarquizada e numa via de mão única (AGUIAR, 2007).

A imprevisibilidade é a marca por excelência do modelo de disseminação da informação em forma de malha ou trama, porquanto quase sempre é impossível saber de onde partiu (é o caso do boato, das “correntes” e da propaganda “boca a boca”) e aonde vai parar (AGUIAR, 2007).

Na metáfora da teia, diferentemente do que acontece na metáfora da árvore, a informação irradia de um determinado ponto, em que se originou, para um ponto central, responsável por distribuí-la para todos os demais. De acordo com Aguiar (2007, p. 6):

A teia pressupõe uma certa homogeneidade ou equivalência entre os participantes, em termos de conhecimentos, recursos, interesses e/ou objetivos compartilhados; é o modelo mais utilizado nas redes organizacionais e interorganizacionais (incluindo as de ONGs e movimentos sociais) e nas listas de discussão. Por terem um fim em comum bem delimitado (pela temática), seus integrantes tentam manter a dinâmica da rede sob controle, mas quanto maior for a participação no fluxo de informações (envio de mensagens, comentários, réplicas e trélicas), menor será o seu grau de previsibilidade. A teia corresponde também ao padrão egocentrado dos sites de redes sociais, em que “amigos” e “amigos de amigos” são adicionados a cada perfil ou página individual.

Segundo Deleuze e Guattari (2000), a última metáfora, a do rizoma, se justifica numa análise de redes por se tratar de um conceito biológico semelhante ao de células-tronco, em que algumas plantas possuem, em sua estrutura, brotos que tanto podem ramificar-se em qualquer ponto, quanto virem a transformar-se em qualquer de suas partes, caracterizando-se pela multidirecionalidade, complexidade e centralidade de sua orientação – as informações, aqui, podem partir de qualquer lugar e se destinar a quem quer que seja, isolada ou simultaneamente (AGUIAR, 2007).

Outros aspectos sob os quais pode ser observada a dinâmica das redes sociais são o ritmo das interações entre os atores e do fluxo da informação (contínuo, descontínuo, periódico, sazonal e eventual), os graus de participação desses atores na rede (frequência da comunicação e qualidade do que é comunicado) e os efeitos dessa participação sobre os outros atores e a rede. Para a autora, as redes também podem ser informais, que surgem espontaneamente (relacionamentos familiares e afetivos, por exemplo), ou intencionais, em que alguém, geralmente dotado de liderança, ou um grupo, organizam pessoas em torno de objetivos comuns (AGUIAR, 2007).

O Quadro 2, na continuidade, apresenta um resumo das diversas outras classificações para as redes sociais produzidas ao longo da evolução dos conhecimentos sobre essas organizações encontradas na literatura (KATZ; MARTIN, 1997; BURT, 1992; CRAIK, 2009; GLOOR, 2006; COSTA et al., 2003; MARSHALL, 2006):

Quadro 2 - Classificações para redes sociais.

REFERÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO	SIGNIFICADO
Katz e Martin (1997)	Níveis de colaboração (apoia-se na concepção de que a colaboração consiste no esforço conjunto para a realização de objetivos comuns).	Individual (entre indivíduos); Grupal (entre indivíduos do mesmo grupo de pesquisa e/ou grupos no mesmo departamento, por exemplo); Departamental (entre indivíduos ou grupos no mesmo departamento e/ou entre departamentos na mesma instituição); Institucional (entre indivíduos ou departamentos na mesma instituição e/ou entre instituições); Setorial (entre instituições no mesmo setor e/ou em setores diferentes); e Nacional (entre instituições no mesmo país e/ou em países diferentes).
Burt (1992)	Força dos laços entre atores (redes abertas atraem mais informações não repetitivas; fechadas, restringem os egos).	Redes exclusivas (em que predominam os laços fortes) e redes empresariais (laços fracos).
Craik (2009)	Inovações conceituais (a relevância da rede de reputação está na possibilidade de gerar inovações conceituais com efeitos em várias áreas do conhecimento).	Rede de reputação (fundada nos conhecimentos, impressões, crenças que os indivíduos, direta ou indiretamente, mantêm uns sobre os outros, a exemplo da análise das redes sociais, da pesquisa de “focofocas”, das representações sociais, dos estudos biográficos, históricos e culturais).
Gloor (2006)	Profundidade das relações presentes nas comunidades colaborativas (pessoas automotivadas, com visão coletiva, formam uma rede colaborativa de inovação visando compartilhar ideias, informação e trabalho).	Redes colaborativas de inovação (com foco nos novos insights); redes colaborativas de aprendizagem (com foco no compartilhamento do conhecimento); e redes colaborativas de interesse (com foco no interesse compartilhado).
Costa et al. (2003)	Propósitos e fatores de aglutinação.	Redes temáticas (justificam-se a partir da questão que as originou e em torno da qual se mantêm – defesa das crianças e adolescentes) e redes territoriais (constituem-se tendo

		como base uma área territorial específica). Redes de troca de informação (utilizam a Internet para promover a troca de informações) e redes operativas (trocam informações e atuam na pesquisa, captação e distribuição de recursos e prestação de serviços, por exemplo).
Marshall (2006) – início desses estudos, no final do século XIX	Modo de participação dos atores.	Redes sociais plurais (atuam no intuito de favorecer a promoção ou defesa dos direitos dos outros ou são partes interessadas – <i>stakeholders</i> – na organização) e redes interorganizacionais (participação institucional dos envolvidos)

Fonte: Elaboração da autora a partir de Katz e Martin, 1997; Burt, 1992; Craik, 2009; Gloor, 2006; Costa et al., 2003; e Marshall, 2006.

Verifica-se, a partir do exposto, que essa acentuada e abrangente utilização de rede se, de um lado, inviabiliza sua precisa e clara definição, de outro, promove a sua popularização, notadamente no sentido de sistema social, o que tem favorecido o surgimento de várias iniciativas exitosas de cooperação entre pequenas, médias e grandes organizações em todo o mundo.

2.1.3 Redes de cooperação interorganizacionais

As redes interorganizacionais, também denominadas de redes de cooperação, passaram a ser valorizadas na teoria e na prática empresarial, por favorecerem o incremento da competitividade das organizações no século XXI, objetivo dos mais relevantes e por elas continuamente perseguido (FAYARD, 2000).

A necessidade de adaptação a esse novo contexto organizacional, marcado por alianças interorganizacionais, redes de empresas e parcerias, requereu, das empresas, sobretudo das pequenas e médias (PMEs), a elaboração de estratégias para minimizar os riscos e fortalecer o setor, a exemplo das alianças estratégicas, que, segundo Lorange e Roos (1996), surgem entre diferentes tipos de organizações que adotam a cooperação como estratégia para maximizar a competitividade por meio do compartilhamento de informações,

marketing, tecnologia, compras, riscos e oportunidades.

No caso das PMEs, a adaptação a esse cenário se configura como alternativa para o aumento da competitividade, envolvendo, nesse processo, comunidades locais, regionais e poder público (PUTNAM, 2002; VERSCHOORE FILHO, 2004).

Fleury e Fleury (2005, p. 18) observam que essa medida de formar alianças realmente é vantajosa para micro, pequenos e médios empreendimentos, que não contam com os recursos dos grandes para competir em igualdade de condições nesse mercado globalizado:

De fato, o grande problema das PMEs, em particular, é não ter competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor. A solução pode estar na formação de redes de cooperação, em que a rede passa a dominar todas as etapas da cadeia, e cada empresa desempenha sua função de acordo com sua competência essencial. Atuando isoladamente, as PMEs têm um baixo poder de barganha em relação às grandes; outro fator é a falta de confiança que as grandes empresas têm em fornecedores de porte menor. Através das redes de cooperação, as PMEs adquirem maior confiabilidade a seus clientes e ampliam o poder de negociação com as grandes empresas.

Por intermédio da perspectiva de cooperação, os participantes das redes trabalham com a ideia de objetivos comuns, definidos conjuntamente e a serem alcançados por meio de ações colaborativas. Uma característica marcante dessas redes de cooperação é a chamada “coopetitividade”. Esse termo especifica que, da mesma forma que as empresas ordenadas em rede podem estar posicionadas no mesmo setor do mercado, elas cooperam e competem concomitantemente, já que cada uma tem, também, sua relativa independência. De acordo com o entendimento de Balestrin e Verschoore (2008, p. 34), “Essa dicotomia competição-cooperação marca a configuração das relações econômicas capitalistas contemporâneas, sendo, por isso, denominada por alguns autores *capitalismo de alianças*” (Grifo do original).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) consideram que, em geral, as organizações cooperam pelos motivos a seguir: (i) redução do custo do desenvolvimento tecnológico e dificuldade de entrada no mercado; (ii) redução dos riscos de desenvolvimento; (iii) busca por atingir escalas econômicas de produção; (iv) redução do período de desenvolvimento e inovação de novos produtos; (v) promoção de aprendizado em grupo. Os autores também salientam os riscos das organizações quando cooperam por meio das redes: 1) extravio de informação; 2) perda de controle; 3) diversos pontos de vista, o que pode gerar conflitos.

As redes de cooperação são constituídas por empresas de pequeno porte, que normalmente deparam com maiores dificuldades para competir, dadas as suas limitações

quanto aos recursos e capacidades. O recurso das estratégias de colaboração, se adotado, notadamente pelas micro e pequenas empresas, como forma de adquirirem as habilidades que ainda precisam desenvolver (BRAGA, 1999), permitem-lhes enfrentar essas dificuldades, ajustando-se às exigências do mercado.

Tem-se, aqui, como objetivo central das redes, a união de atributos que possibilitem uma adequação ao ambiente de competição empresarial em uma única estrutura, mantida por ações uniformizadas, contudo descentralizadas, permitindo ganhos de escala sem perda da flexibilidade às empresas que integram a rede. Corroboram esse entendimento Miles e Snow (1986, p. 64) ao afirmarem que resolveram “[...] chamar esta forma de redes dinâmicas, para indicar que seus principais componentes podem ser agrupados e reagrupados no intuito de responder às complexas e mutantes condições competitivas”.

Observa-se, assim, a necessidade de essas empresas tornarem-se flexíveis e dinâmicas no novo contexto organizacional como solução para a longevidade dos empreendimentos, visto que a dinâmica do mercado exige tal postura.

Sobre a diversidade das redes de cooperação e as dimensões sobre as quais se estruturam para atender às exigências do mercado, trata-se no próximo tópico.

2.1.4 Tipologias de redes interorganizacionais

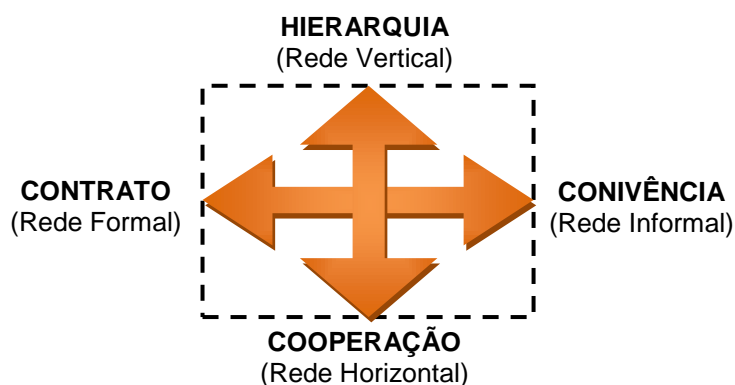
São muitas e diversificadas as tipologias das redes de cooperação, fazendo com que se incorra, às vezes, em erro de interpretação de seu significado dada a ambiguidade oriunda da multiplicidade de formas de constituição que assumem e contextos sob os quais se originam, como observou Castells (2010) no estudo do tema.

O autor exemplifica essa assertiva mencionando as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários provenientes de realidades ricas em inovações (Vale do Silício); as redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem às realidades atuais; as redes horizontais de cooperação,

como as existentes no norte da Itália; e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países (CASTELLS, 2010).

Na busca de um melhor entendimento acerca dessas tipologias de redes interorganizacionais e sua diversidade, Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico denominado mapa de orientação conceitual, apontando, a partir de quatro quadrantes, as dimensões principais sobre as quais as redes são estruturadas (Figura 1):

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual.



Fonte: Marcon e Moinet, 2000, p. 45.

Santos (2004) explica de que forma se pode compreender as informações contidas no referido mapa. Com relação aos eixos, o vertical informa acerca da natureza das ligações gerenciais firmadas entre os atores sociais da rede. Tais elos podem representar uma atividade de cooperação, como, por exemplo, no caso de uma rede horizontal, as redes de cooperação entre PMEs; ou indicar o grau de ligação hierárquico, no caso de uma rede vertical, a exemplo de uma rede do tipo matriz/filial. Já o eixo horizontal representa o nível de formalização existente entre os atores, variando desde a informalidade presente nas relações afetivas, familiares e de amizade até a formalidade encontrada nas ligações contratuais, como é o caso das *joint ventures*.

Cada um dos quadrantes tem diversos pontos, que representam, individualmente, uma configuração de rede específica, reveladora da diversidade de tipos existentes mencionada. Com base nas orientações do mapa e nos resultados de outros estudos sobre a temática pesquisados pelo autor, apresenta-se, na sequência, uma classificação das redes de cooperação (SANTOS, 2004):

- **Redes verticais: a dimensão da hierarquia.** Têm como característica o alto grau de hierarquização, em que as relações instituídas apresentam o formato de matriz/filial (com a matriz dotada de grande parcela do controle administrativo/judicial). Esse tipo de rede é muito utilizado por grandes redes de distribuição com ampla dispersão geográfica (BALESTRIN; VARGAS, 2004).
- **Redes horizontais: a dimensão da cooperação.** As redes de cooperação interorganizacional são edificadas por grupos de organizações que conservam sua independência, entretanto, escolhem cooperar em atividades específicas nas quais encontrem a possibilidade de conseguir ganhos superiores aos obtidos numa atuação individual. As relações são instituídas de forma flexível e o grau de formalização existente entre os atores busca adequar-se ao contexto visando atendê-las. Nessa forma de rede, a cooperação propicia um espaço fértil de aprendizado, em que mesmo concorrentes em um nicho de atividade podem desenvolver parcerias em outro (SILVA; DOWBOR, 1994).
- **Redes formais: a dimensão contratual.** As redes podem ser dirigidas por meio de termos contratuais, que têm por objetivo a formalização por escrito dos objetivos e necessidades comuns, a divisão de riscos e as formas de controle (SILVA; DOWBOR, 1994). Essa dimensão pode ser encontrada nas redes de consórcios de exportação, nas *joint ventures* e nas franquias de redes fortemente formalizadas.
- **Redes informais: a dimensão da convivência.** As redes de convivência admitem o encontro informal entre vários atores que compartilham uma questão comum. Tais confluências têm por objetivo a permuta de experiências e informações de forma espontânea e desobrigada, podendo produzir a criação de um clima de cooperação favorável a trocas contínuas e estruturadas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Outras tipologias de redes de empresa foram propostas por autores como Grandori e Soda (1995) – redes sociais, burocráticas e proprietárias, segundo os níveis de formalização, centralização e de mecanismos de cooperação apresentados, todas elas subdivididas entre simétricas e assimétricas; Casarotto e Pires (1998) – redes *top-down* (empresas de pequeno porte fornecem sua produção a empresas de maior porte por meio de subcontratação, terceirização e parcerias) e redes flexíveis (consórcios); Wood Jr. e Zuffo (1998) – estrutura modular (manutenção das atividades principais e terceirização das de suporte, sob seu

controle), virtual (redes de fornecedores, clientes e concorrentes ligados temporariamente) e livre (das restrições à definição de papéis e funções de forma menos rígida); Corrêa (1999) – rede estratégica (uma empresa controla todas as atividades), linear (se constitui e mantém em torno da cadeia de valor) e dinâmica (relacionamento entre as empresas intenso e variável); Porter (1998) – cluster (concentração setorial e geográfica de empresas); e Bremer (1996) e Goldman et al. (1995) – empresa virtual, sob o ponto de vista institucional (combinação das competências essenciais mais expressivas de empresas legalmente independentes) e funcional (concentração nas competências essenciais coordenadas por intermédio de uma base tecnológico-informacional) (apud OLAVE; AMATO NETO, 2005).

Verifica-se, nas proposições apresentadas, que as possibilidades de configuração de redes são quase infinitas, o que torna também quase impossível encontrar duas redes cujas estruturas tenham sido organizadas exatamente da mesma forma. Assim, não há, também, como se classificar todas as redes interorganizacionais em um número restrito de tipologias pré-definidas, sem incorrer numa simplificação pouco natural da diversidade de tipologias de redes (SANTOS, 2004).

Mesmo existindo múltipla diversidade de redes, conforme observado no modelo apresentado por Marcon e Moinet (2000), o que fica notório nesse campo de estudo específico é o fato de que a grande maioria das pesquisas privilegiou arranjos como *joint ventures* e alianças estratégicas entre grandes empresas.

Outras configurações, como as redes horizontais de PMEs, tiveram pouco espaço para reflexão nos estudos sobre redes interorganizacionais. Entretanto, ressalta-se que a administração das redes interorganizacionais apresenta diferenças em relação ao modelo dirigente das organizações constituídas de forma burocráticas, em que a abordagem é intraorganizacional e a liderança é exercida mediante hierarquias e cadeias de controle rigidamente estabelecidas; nos espaços das redes predomina a tomada de decisão democrática, e a coordenação é conseguida por meio da existência de propósitos compartilhados. De acordo com Peci (1999), as novas modalidades organizacionais viabilizam o estabelecimento de uma reciprocidade difundida entre o universo de atores que constituem a rede, em que o senso de reputação, confiança e conspiração tácita devem orientar as relações de trocas.

A aprendizagem, pela importância cada vez maior que assume nas organizações contemporâneas, destaca-se como tema de interesse para este estudo, que no próximo tópico se dedica a entender o modo como se verifica no âmbito das redes interorganizacionais.

2.1.5 Aprendizagem nas redes interorganizacionais

Contempla-se, hoje, uma grande formação de redes de aprendizado com os mais variados fins, com o objetivo de cooperarem entre si visando à obtenção de ganhos e competitividade no mercado. Essas redes constituem uma nova forma de estrutura organizacional, que, embora recente, ocupa papel relevante nos empreendimentos modernos.

Existem variadas definições de rede de aprendizagem. No entanto, todas elas têm em comum um aspecto importante: a colaboração como razão para a formação de uma determinada rede, como exigência para a sua manutenção e como consequência do seu funcionamento (TOMAÉL, 2008).

Teixeira, Guerra e Ghirardi (2005) consideram uma rede de aprendizagem como um grupo de organizações ligadas por necessidades comuns de aprendizado cujo objetivo é o compartilhamento de informações que produzam um acréscimo no conhecimento e na capacidade de fazer algo novo ou de forma variada. De acordo com Fontes (2005), existem duas abordagens gerais sobre a temática: (a) a análise de redes de aprendizagem como uma rede formalmente constituída e configurada, cujo objetivo fundamental é o de aumentar o conhecimento e a capacidade de fazer alguma coisa; e (b) o emprego da ideia de redes de aprendizagem como uma abordagem de análise que aponta mecanismos potenciais de Aprendizagem Organizacional que acontecem nas relações inteorganizacionais.

Nas redes de aprendizagem participam indivíduos das mais diferentes origens e formações, que se reúnem em torno de um objetivo comum de procura de informação, sua compreensão e aplicação prática. Essa informação pode tornar-se conhecimento à medida que se processa a sua conversão, pelo indivíduo, em algo relevante, devido às interações que vai estabelecendo com as pessoas envolvidas no processo, e pode ser utilizada no tratamento de questões e na resolução de problemas específicos. As redes funcionam como geradoras de espaços em que a construção do conhecimento corresponde a um esforço de colaboração entre todos os participantes, que têm a sua disposição um conjunto de recursos cada vez mais rico e diversificado (HARASIM et al., 1995).

Para Bessant e Tsekouras (1999), certas condições devem ser consideradas visando o melhor funcionamento das redes de aprendizagem, para que possam, dentre outras coisas, vencer os possíveis bloqueios e barreiras que vierem a cruzar o seu caminho, a

exemplo de dificuldades financeiras e obstáculos no campo político-econômico que possam vir a dificultar o seu funcionamento constante. Dentre essas condições os autores indicam as que se seguem: a) a rede necessita estar formalmente estabelecida; b) é preciso que os objetivos e os conhecimentos que deseja alcançar sejam claros e bem definidos; c) é essencial a existência de regras de participação obtidas por intermédio de uma estrutura operacional; d) a rede necessita estabelecer o alvo para o aprendizado, apontar aquele que virá a ser favorecido com o aprendizado; e e) é interessante que a rede faça uso de medidas que lhe permitam verificar os resultados de suas ações.

Além de contribuírem para o desenvolvimento de seus integrantes a partir da troca de conhecimento, as redes de aprendizagem também facilitam o processo de inovação e de propagação tecnológica em seu meio. Além disso, no momento em que as organizações comungam objetivos comuns, elas entram em contato com diversas práticas e modelos que podem vir a estabelecer novos questionamentos e experimentações (BORGES, 2004).

Assim, a cooperação e a competição são estimuladas pela união e o estabelecimento de objetivos comuns de crescimento, e a aprendizagem também nutre esse processo, na medida em que suas práticas individuais são disseminadas na rede, tornando-se, em alguns casos, comuns, quando se percebe a redução de seus custos e a emergência de novos processos tecnológicos que conduzem o empreendimento ao destaque frente ao mercado.

Alguns autores concordam com a ideia de que a aprendizagem pode ser vista como um processo cíclico, envolvendo uma combinação de experiência, reflexão, formação de conceitos e experimentação. No entanto, só acontece a partir do momento em que o ciclo é completado. De acordo com Bessant e Tsekouras (2001), certos elementos básicos devem ser considerados para que a aprendizagem em rede aconteça: a motivação, já que a aprendizagem não é considerada como um processo automático; e a aprovação, que pode se verificar por estruturas, procedimentos de operação e métodos para o aprendizado, visando facilitar o funcionamento do ciclo de aprendizagem. Por exemplo, por meio da reflexão contínua, propicia-se a vivência compartilhada de experiências, o que pode resultar no planejamento das ações futuras.

Tendo como base diferentes experiências existentes, Bessant e Francis (1999), citados por Teixeira e Guerra (2002), propõem uma tipologia de Redes de Aprendizado. Tal tipologia é apresentada no Quadro 3, a partir do qual se observa que, em certos casos, a rede de aprendizado é uma das atividades empreendidas pelo promotor/operador, como uma

instituição de certa categoria profissional ou um órgão de representação de classe, a exemplo de sindicato patronal, em paralelo às outras atividades comuns nesse tipo de organização. Nessa tipologia, o governo tem como papel a promoção e a operação, além de ser incentivador da constituição de redes a serem operadas por outros atores.

Quadro 3 - Tipologia de redes de aprendizado.

Tipo de Rede	Alvo do Aprendizado	Exemplos
Profissional	Intensificar conhecimento e capacitações profissionais tendo como objetivo alcançar a melhor prática na área.	Rede sistematizada por entidade de categoria profissional.
Setorial	Adquirir melhoramentos relacionados à competência em algum aspecto do desempenho competitivo de um setor. Por exemplo, conhecimento tecnológico.	Rede organizada por sindicato patronal, associação de indústria ou entidade de pesquisa.
Regional	Alavancar o conhecimento sobre temas de interesse regional (rede de PMEs direcionadas para exportação, difusão tecnológica e melhorias gerenciais etc.).	Cooperativas de aprendizado, que podem viabilizar a formação de <i>clusters</i> .
Cadeia de Suprimento	Atingir padrões de qualidade, custo e atendimento demandados por cliente(s) ao final de uma cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>).	Rede de firmas que participam de uma cadeia de suprimento com grandes clientes finais.
Promovida pelo Governo	Iniciativas nacionais ou regionais buscando melhorar o desempenho competitivo de grupos no que se refere aos conhecimentos sobre novas tecnologias, exportação, <i>marketing</i> etc.	Redes organizadas por agências regionais ou setoriais de desenvolvimento.
Tópica	Alavancar o conhecimento sobre uma nova técnica em um campo particular e suas utilizações. Por exemplo, uma nova tecnologia de benefício comum a muitas empresas.	Clubes de “melhores práticas”.

Fonte: Adaptado de Bessant e Francis, 1999, citados por Teixeira e Guerra, 2002.

Comumente, a ideia de rede de aprendizado está sempre relacionada à soma de resultados de iniciativas planejadas que presumem a existência de uma organização por trás da sua atuação. Tal organização tem a tarefa de gerenciar as atividades e processos, que passam a somar forças no intuito de alcançar a missão da rede, tendo como principal papel o de propiciar o estímulo e a integração dos membros e, concomitantemente, coordenar os trabalhos que possibilitam o compartilhamento que envolve o aprendizado e o conhecimento.

A aprendizagem em redes é uma temática relevante no contexto das redes interorganizacionais, notadamente quando se procura entendê-la por meio de sua articulação com as práticas e os relacionamentos que norteiam a sua formação e manutenção, tendo em

vista as possibilidades que carregam as empresas de, atuando em conjunto, pavimentar um futuro sustentável para as organizações.

2.2 Aprendizagem organizacional e a articulação com as práticas

Com a disseminação do uso da aprendizagem no ambiente organizacional, surge a ideia de aprendizagem organizacional, o que acontece de forma mais sistemática durante a década de 1980, ainda que o conceito, nos moldes como é empregado na atualidade, só tenha se popularizado a partir dos anos 1990 (GARRAT, 1999).

Vários trabalhos fortaleceram o aprimoramento da discussão sobre a temática. Dentre eles, evidencia-se o de Argyris e Schön (1978), em que são desenvolvidas as concepções de circuito simples e duplo de aprendizagem (*single and double loop learning*). Tal conceito sofreu a inspiração de Bateson (1973), mas, primeiramente, foi apresentado por Argyris (1977), que o difundiu, simultaneamente com Schön, posteriormente (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Para os autores, a descoberta e a erradicação dos erros são etapas que compõem a aprendizagem. Diante da evidência de alguma incorreção, inicialmente opta-se pela adoção de uma nova estratégia, ainda que embasada no mesmo grupo de variáveis.

Ocorre que há casos em que as regras e valores que regulamentam o processo não podem ser alvo de questionamentos, devendo, apenas, ser cumpridos, fomentadores de aprendizagens que Argyris e Schön (1978, 1996) denominam de incrementais ou de circuito simples (*single loop learning*). Quando, ao contrário, essas regras e valores são postos em questão, devido a alterações nas relações de poder, realiza-se uma mudança significativa, promotora de uma aprendizagem de circuito duplo (*double loop learning*), que dota as empresas do instrumental necessário para lidar adequadamente com a complexidade atual de um cenário organizacional marcado pelas transformações e a incerteza.

No correr de mais de duas décadas, as pesquisas sobre aprendizagem organizacional prosperaram, situação responsável pela geração de várias concepções, que

tornam distante a possibilidade de se chegar a um consenso conceitual sobre a matéria (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, 1996).

Não obstante as várias formas de percepção da aprendizagem organizacional, alguns estudiosos, como Gherardi (1999), Souza-Silva e Davel (2007), asseveram que duas perspectivas se destacam diante das demais formas de mapeamento que contemplam essa temática: a de cunho mais individual-cognitivista e a de caráter socioprático, em cada uma das quais a ideia de aprendizagem é abordada de forma diversa.

Na perspectiva individual-cognitiva, o conhecimento é processado a partir de construções cognitivas, o que pode viabilizar sua codificação e transmissão para além dos espaços em que foi criado, ressaltando a ideia de que a organização não é dotada de cérebros, mas de sistemas cognitivos e de memória. Sob essa perspectiva, valoriza-se o somatório das aprendizagens individuais (HEDBERG, 1981), segundo o qual a aprendizagem ocorre quando os atores aprendem individualmente ou a empresa absorve novos membros cujo conhecimento ela não possuía anteriormente (SIMON, 1991). Nesse sentido, os indivíduos são importantes agentes mobilizadores da aprendizagem organizacional (WANG; AHMED, 2003).

Tal perspectiva confere especial destaque aos recursos informacionais virtuais que visam garantir, distribuir, armazenar e recuperar o conhecimento por intermédio de bancos de dados (FOX, 1997).

Na perspectiva socioprática, a aprendizagem está situada não apenas na mente dos indivíduos, mas também nas relações sociais entre as pessoas engajadas em uma prática (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998). Por conseguinte, a aprendizagem organizacional não se apresenta apenas como um processo cognitivo, mas também, como uma conquista coletiva, provocada por meio da interação de experiências, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (GHERARDI, 1999). Em tal perspectiva, a aprendizagem organizacional abrange o processo de negociação, partilha e absorção de conhecimentos práticos, aliado igualmente à noção de competência.

Sem o intuito de diminuir a importância da perspectiva individual-cognitivista de apreensão do conhecimento, advoga-se, entretanto, que tal abordagem apresenta várias limitações devido à natureza explícita e unidirecional da sua transferência do conhecimento (WENGER, 2000; SCHMIDT, 2000).

De acordo com Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000), dentre outros, a especificidade tácita do conhecimento apenas é partilhada por meio de contextos sociais de aprendizagem intimamente ligados a uma prática, caracterizados por Bourdieu (1990) como senso prático em antagonismo à lógica do discurso.

Nonaka e Takeuchi (1997) também partilham do entendimento central da abordagem socioprática de Wenger (2000) de que a aprendizagem é um processo social de edificação de conhecimentos, que nasce da atuação do indivíduo em interação com outros e se transforma de acordo com o significado que atribui às suas práticas. Assim como Kolb (1997), para quem a experiência, observada e refletida, é o fato gerador do conhecimento, e a observação da experiência concreta e a posterior reflexão sobre o seu significado são indispensáveis para que a aprendizagem se concretize, porquanto possibilita às pessoas sistematizarem o conhecimento que, de outro modo, se apresentaria disperso e dissociado.

Ainda sobre os estudos já realizados sobre o enfoque da aprendizagem e suas implicações no âmbito organizacional, Easterby-Smith, Crossan e Nicoline (2000) esclarecem que geraram duas vertentes:

1 Aprendizagem Organizacional (AO) – vinculada, em maior parte, à pesquisa acadêmica, privilegiando os estudos da forma e o modo como as organizações aprendem; e

2 Organizações que Aprendem (OA) – relacionadas, em maior parte, a consultores direcionados aos processos de transformação das organizações, ressaltando experiências práticas de sucesso e indicando procedimentos acerca do que as organizações devem fazer para aprender.

As vertentes se influenciam mutuamente, entretanto, sobram divergências significativas, que fomentam o aparecimento e a manutenção de tensões teóricas internas em ambas, evidenciadas a partir de pesquisas desenvolvidas na década de 1990. Os estudos atuais, direcionados à aprendizagem organizacional, tendem a privilegiar as abordagens cognitivas, nas quais o processo de aprendizagem é condicionado à existência de fatores intra e inter psíquicos, abordando o tema na perspectiva de que o processo que conduz à aprendizagem envolve “mudança comportamental e atitudinal, que abrange os planos afetivos, motor e cognitivo” (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINE, 2000, p. 54).

À medida que as pesquisas iam se intensificando, as tensões foram se estabelecendo entre as duas vertentes mencionadas. Easterby-Smith e Araújo (2001) e Bastos et al. (2002) partilham o entendimento de que a vertente “aprendizagem organizacional” busca fazer a descrição de como a organização aprende a partir do estudo das habilidades e da maneira como se forma e se emprega o conhecimento que estimula a reflexão sobre a possibilidade de aprender; ao passo que a outra vertente, a das “organizações que aprendem”, está focada na ação que torna possível o estabelecimento de normas e prescrições sobre o que uma organização deve empreender para aprender.

A discussão acerca dessas vertentes não está no escopo desta pesquisa, entretanto, vale salientar a sua importância para enfatizar as abordagens que serão descritas a seguir e que darão suporte ao campo teórico do trabalho.

Na busca de contribuir com a aquisição e o compartilhamento de conhecimentos, enumeram-se três abordagens de aprendizagem estruturadas de forma articulada, que ora salientam o indivíduo, ora focalizam os grupos e as organizações, sinalizando pontos em comum na sua organização: (1) a *aprendizagem vivencial*, proposta por David Kolb (1997); (2); a *espiral do conhecimento*, apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997); e (3) a *abordagem socioprática da aprendizagem organizacional*, contemplada no modelo de Wenger (2000).

Na continuidade, serão articuladas as abordagens desenvolvidas pelos três modelos conceituais, os de Kolb (1997), Nonaka e Takeuchi (1997) e Wenger (2000), para fundamentar esta pesquisa científica, porquanto colocaram ênfase nas práticas.

2.2.1 Principais abordagens baseadas na aprendizagem organizacional

Fundamentadas nos modelos cognitivistas e experienciais emergem algumas das principais pesquisas relacionadas ao aprendizado no âmbito organizacional, dentre as quais uma das mais propagadas é a de Kolb (1984), que, estimulado pelos modelos de aprendizagem experimental, sofreu a influência das ideias desenvolvidas por Dewey.

De acordo com Kolb (1997), a capacidade de aprender nas esferas individual e organizacional é o alicerce da capacidade de se adaptar às situações em constante modificação e administrá-las.

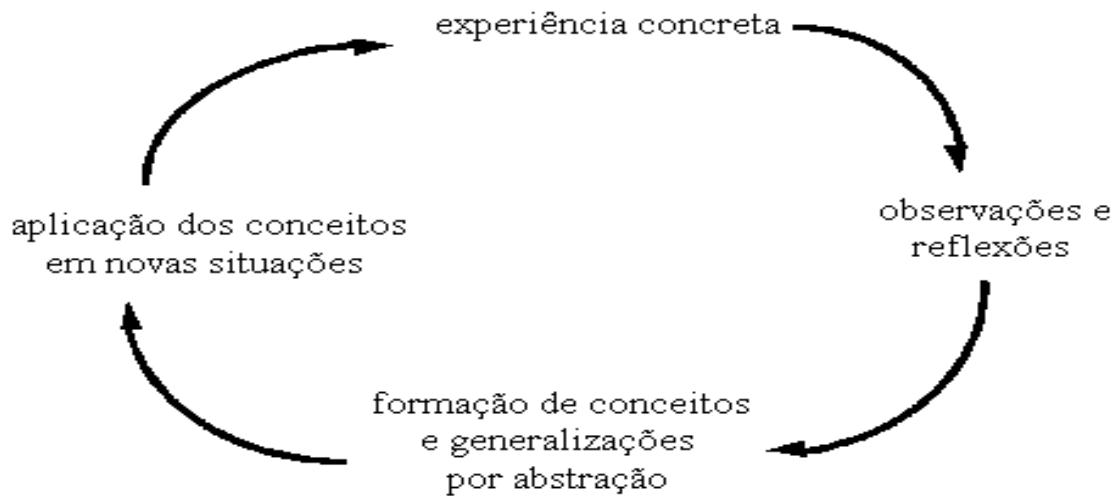
Kolb (1984, p. 41) descreve a aprendizagem como “o processo por meio do qual o conhecimento é criado pela transformação de experiência”, com base em seis hipóteses: “1) aprendizagem é um processo, não um resultado; 2) deriva da experiência; 3) exige que um indivíduo solucione demandas dialéticas opostas; 4) é holístico e integrativo; 5) requer interação entre pessoa e ambiente; e 6) resulta em criação de conhecimento”.

O autor sugere um modelo de aprendizagem denominado ciclo de aprendizagem vivencial, originário da Psicologia Social de Kurt Lewin, dos anos 40, como também de estudos e experimentos envolvendo sensibilidade, ressaltando a relevância da experiência no processo de aprendizagem. Compreende a aprendizagem como um ciclo composto de quatro fases que acontece primeiramente baseado na experiência concreta, seguida por observação e reflexão, ocasião em que o indivíduo tem uma experiência concreta imediata, assimilada na forma de teoria, e busca novas resoluções para a ação a partir de novas experiências vivenciadas, o que leva à formulação de conceitos abstratos e generalizações, que conduzem a hipóteses a serem testadas em ações futuras, que levarão a novas experiências. Assim, pode-se afirmar que o processo de aprendizagem tem caráter cíclico, envolvendo o Fazer-Refletir-Analisar-Decidir.

Observa-se, aqui, que a experiência concreta é o alicerce para o exercício da observação e reflexão, que, ao serem realizadas, conduzem à formação de conceitos e teorias a partir dos quais são criadas novas implicações para a ação, conduzindo a novas experiências concretas.

Kolb (1984) ressalta que para que o indivíduo desenvolva um aprendizado efetivo são necessárias quatro habilidades: vivenciar experiências concretas e novas experiências; fazer observação reflexiva sobre tais experiências, contemplando-as sob novas perspectivas; elaborar conceituação abstrata, unindo as observações em teorias; e, finalmente, fazer experimentação ativa, empregando essas teorias na resolução de dificuldades apresentadas na organização (Figura 2).

Figura 2 - Ciclo de aprendizagem experimental.



Fonte: Kolb, 1984, p. 21.

O modelo de aprendizagem organizacional proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) afirma que o aprendizado na organização está relacionado à constante interação entre indivíduos e organização, que deve se envolver no processo de aprendizagem sempre que uma situação nova se apresentar, buscando entender o que se passa em suas dependências, fazendo disso um diferencial competitivo.

A aprendizagem, dessa forma, é o modo por meio do qual se adquire conhecimento, considerado por Polanyi (1966) como um produto resultante da interação entre dois tipos, o explícito e o tácito. Sua gestão é definida como o processo por cujo intermédio ele é criado, resultante do que denominam de espiral de aquisição do conhecimento.

Essa abordagem não defende o conhecimento em si como estimulador de inovação, mas enfatiza a capacidade de ser gerado no seio de uma organização, influenciando de forma impactante na produção de novos produtos e serviços. A condição proativa da riqueza humana existente na organização, considerada transmissora de inovação, garante o processo de criação do conhecimento. O ponto primordial da abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) é compreender como tornar possível a constante recriação de conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento só se realiza efetivamente quando a organização atinge a espiral do conhecimento, um processo apontado pelos autores como responsável pela transformação de conhecimento tácito em explícito.

Os autores entendem como explícito o conhecimento codificado, caracterizado pela facilidade de transmissão de forma organizada, pela linguagem formal, expresso em manuais, especificações, expressões matemáticas, dentre outros; e como tácito, o que abrange a experiência individual e é dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva. A primeira compreende um tipo de capacidade informal, o *know-how*; a segunda, abrange os modelos mentais, além das crenças pessoais, das percepções consideradas certas, responsáveis por refletirem a representação da realidade momentânea, o que é, apresentando, ao mesmo tempo, uma perspectiva de futuro, o que deveria ser. Considerado de difícil articulação no tocante à transformação em linguagem formal, o conhecimento tácito é compreendido como o mais importante deles (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A espiral do conhecimento é considerada um processo dinâmico de criação de novos conhecimentos organizacionais, responsável pela agregação de valores aos produtos, serviços e sistemas da empresa. Esse processo realiza o mapeamento das possíveis interações que possam ocorrer entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, permitindo a realização de trocas nas atividades criativas dos seres humanos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A geração do conhecimento organizacional é conquistada por intermédio da interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e explícito, induzida por quatro processos de conversão, (NONAKA; TAKEUCHI, 1997):

- **Socialização**: processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, mediante a aquisição direta de experiências, modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas e sem o pronunciamento da linguagem. O processo se concretiza pela apropriação de conceitos introduzidos em práticas, auxiliando na conversão de conhecimentos em valor organizacional. Pode acontecer no ambiente de produção ou no organizacional, mas também no limiar da organização com o meio, como uma relação entre os responsáveis pelo setor da produção e seus clientes. Também pode ser deflagrado por meio da observação, imitação, *insight* e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

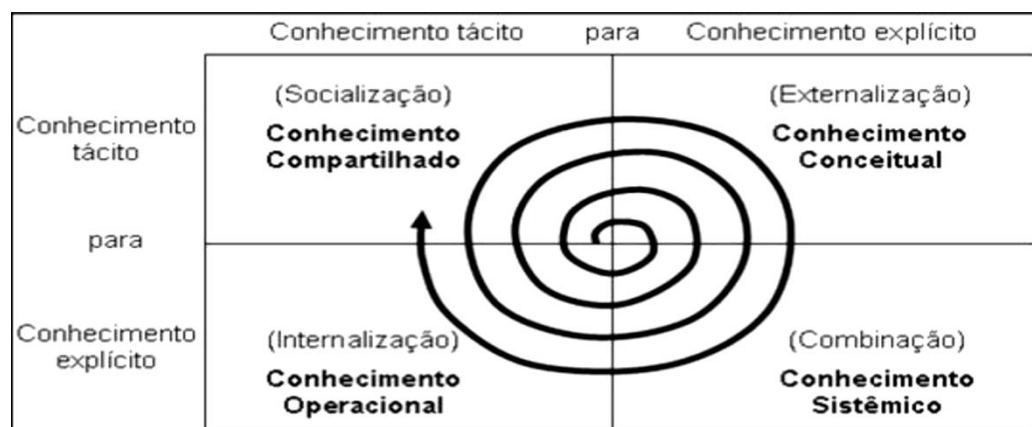
- **Externalização**: a conversão resultante da externalização busca trabalhar a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio da conversão do conhecimento operacional em conceitual, utilizando, para isso, metáforas, analogias, vocábulos, imagens, hipóteses, diálogos, verbalização e diagramação do conhecimento mediante documentos, manuais ou histórias orais que facilitam a articulação, por parte da equipe, do conhecimento tácito de difícil comunicação. É o menos discutido pelas teorias organizacionais por ser considerado um processo de criação de conhecimento perfeito. O conhecimento pode ser armazenado e aproveitado como fonte de inovação futura (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

- **Combinação**: é provocada pela associação do conhecimento recém-criado com o conhecimento já existente em uma rede, e sua cristalização em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. É representada pela transformação do conhecimento explícito em conhecimento explícito e caracteriza-se pela organização de conceitos e processamento de informações, possibilitando aos indivíduos a realização da combinação e da troca de conhecimentos a partir de documentos, reuniões, conversas ao telefone, além de das redes de comunicação computadorizada e do emprego de bancos de dados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

- **Internalização**: o processo de internalização viabiliza o aprender fazendo. Desse modo, a prática é de vital importância para que aconteça, já que transforma o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Esse processo de transformação de conhecimento está relacionado à captação dos conhecimentos organizacionais pelo indivíduo. Pode ser viabilizado por intermédio da comunicação oral ou da codificação do conhecimento tácito em documentos que podem facilitar a internalização, possibilitando a re-experimentação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Figura 3, na continuidade, permite que se visualize o modo como se verifica essa interação contínua entre os conhecimentos, mediada pela conversão especificada:

Figura 3 - Geração do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80.

Depreende-se, assim, que o aprendizado acontece por meio da transformação do conhecimento tácito em explícito, representada na Figura 3, em que o primeiro se ampara na ação, no compromisso e no envolvimento em um ambiente específico, se relacionando com elementos técnicos e cognitivos representados por um modelo mental, enquanto o último pode ser organizado, armazenado em arquivos e acessado continuamente. A interação das categorias do conhecimento acontece por meio de resultados que influenciam as conversões. Os processos de socialização e externalização são transformações possíveis de ocorrer a partir do diálogo e de comunicações face a face. Os processos de internalização e de combinação são possibilitados por intermédio de interações virtuais e do aprender fazendo.

O aprendizado é considerado um processo necessário para a construção de novas competências e a obtenção de vantagens competitivas, sendo alcançado por intermédio da repetição, experimentação, busca de novas fontes de informação e outros mecanismos. Sua realização promove a capacitação tecnológica das empresas e estimula as suas atividades produtivas e inovativas, em razão da existência de uma visível relação entre conhecimento, aprendizado e inovação, fundamentada na visão que envolve a dimensão tácita e codificada do conhecimento, o que ressalta o entendimento de que os processos de aprendizado tornaram-se uma exigência imprescindível para a sobrevivência das empresas.

A abordagem socioprática tem seus implicadores nos contextos histórico, social e cultural relacionados a processos de interação social que conduzem à participação das pessoas na vida em sociedade, na qual o coletivo é a base primeira da reflexão e análise, residindo a aprendizagem nos processos baseados na prática (WENGER, 1998).

Nessa perspectiva, o entendimento da aprendizagem se desvia de uma concepção puramente cognitiva para uma vertente sociolaboral, segundo a qual a transferência total do conhecimento, tanto em sua dimensão explícita quanto tácita, só se verifica em contextos prático-sociais (POLANYI, 1966).

Gherardi (2006) afirma que a prática sempre envolve conhecimento e que a elaboração do conhecimento está intrinsecamente relacionada às práticas; ambos se constroem no próprio ato do fazer, ou seja, na realização das atividades. Entretanto, salienta Antonacopoulou (2006), a proximidade que envolve os termos prática e conhecimento não dá a entender que tais conceitos sejam sinônimos. Aprende-se, portanto, na prática, sendo esta o terreno onde ocorre a aprendizagem, não havendo superposição dos conceitos.

Wenger (1998) evidencia o aprendizado como um fenômeno que resulta da reflexão da natureza social do homem no âmbito de suas experiências de participação social no mundo, ressaltando que é na perspectiva da importância do caráter social do aprendizado e dos aspectos que envolvem colaboração que as comunidades de prática (CoP) podem ser analisadas como impulsionadoras de aprendizagem, salientando que grande parte do cotidiano do indivíduo se desenvolve nessas comunidades.

A aprendizagem que se realiza em uma CoP é do tipo informal e acontece naturalmente, integrada ao trabalho cotidiano. As maiores vantagens, no âmbito sustentável, relacionadas às necessidades do indivíduo e da organização tendem a ser resultantes da aprendizagem situada (*situated learning*) (LAVE; WENGER, 1991).

Essa modalidade de aprendizagem tem como componente crítico a *interação social* (LAVE; WENGER, 1991); nela, os aprendizes permanecem envolvidos em “Comunidades de Prática”, adquirindo e definindo certezas e comportamentos a serem transmitidos.

No ambiente laboral, a aprendizagem é tida como resultado da interação de colaboradores, por intermédio tanto de tarefas e rotinas executadas diariamente, como, também, de contatos estabelecidos com a cultura organizacional e com o ambiente externo, conjunturas que escapam do planejamento e dos procedimentos diários da empresa (CONLON, 2004).

Merece destaque, segundo os ensinamentos de Lave e Wenger (1991), a *aprendizagem situada*, em razão do entendimento de que os indivíduos aprendem por intermédio de observação e interação com os atores integrantes do grupo social. Antonello (2007) considera essencial, no âmbito da aprendizagem situada, a ideia de que o aprendizado sempre se verifica em função da atividade desenvolvida, como também, do contexto e cultura no qual está situada, porquanto o conhecimento é visto como co-produzido pelas pessoas e a situação.

Além da aprendizagem situada, destacam-se a *aprendizagem experiencial*, segundo a qual existe maior probabilidade de que a mudança de comportamento no indivíduo aconteça como resultado da reflexão durante a experiência, e a *aprendizagem incidental*, em que se verifica pouco envolvimento e pouca ou nenhuma reflexão no processo. A dificuldade em se legitimar a aprendizagem incidental como uma estratégia de aprendizagem efetiva está em que se trata de uma aprendizagem não concretizada antes do prazo previsto, o que a torna não consciente, não sendo fácil sua avaliação. O principal propósito da atividade é realizar o trabalho e não aprender. Quando a aprendizagem incidental acontece, é surpreendente, pois a pessoa desvela algo de forma não esperada durante o processo de fazer.

O Quadro 4 traz uma síntese dos conceitos e ênfases da aprendizagem organizacional para os autores em discussão:

Quadro 4 - Conceitos e ênfases da aprendizagem organizacional.

Autores	Conceito	Ênfase
1. Kolb (1997, p. 312)	“A capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las; essa capacidade é, portanto, a base da estratégia eficaz.”	Aprendizagem vivencial.
2. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77)	“A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know how</i> técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.”	Apropriação e disseminação do conhecimento.
3. Wenger (2000)	“O aprendizado ocorre de maneira não intencional, não deliberada, mas situacional. A transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrados é facilitada por meio da autêntica interação social.”	Participação social como processo de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Bitencourt, 2001.

A associação em comunidades é uma oportunidade para que os atores possam estimular e apurar, durante suas atividades, o seu senso prático, por meio do desenvolvimento conjunto de projetos, a partir da adoção de crenças conscientes ou inconscientes na vivência de experiências, o que lhes permite construir uma identidade partilhada (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989). De tal forma, a identidade individual e coletiva vai sendo concebida por meio das relações sociais, das rotinas, das conversas, do fazer junto as coisas, dos gestos, das estórias e das ações decorrentes da participação ativa dos membros da comunidade (GHERARDI, 1999). Em tal processo, as significações são negociadas a partir de uma constante interação e troca de experiências no período em que ocorre a relação entre as próprias experiências e as das outras pessoas, viabilizando a reflexão entre os indivíduos. Por conseguinte, a reflexividade representa uma precondição para que ocorra a aprendizagem.

2.2.2 A aprendizagem organizacional e as abordagens baseadas em práticas

No início dos anos 90, a partir das pesquisas desenvolvidas por Lave e Wenger (1991), Brown e Duguid (1991) e Cook e Yanow (1993), surge uma vertente no âmbito da Aprendizagem Organizacional (AO) que discute as formas de se conceber o conhecimento. Tais estudos distanciam-se do conjunto de trabalhos publicados até então, especialmente no que concerne à concepção do conhecimento, orientada por uma ‘epistemologia da prática’, como processual, histórica, social e culturalmente situada e envolvida em diversas formas e meios, e da aprendizagem como um fenômeno particularmente social e cultural (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Pesquisadores sociais, a exemplo de Schatzki (2000), Reckwitz (2002), Warde (2005) e Gherardi, (2006), advertem que não existe um corpo teórico coeso e uniforme que possa ser denominado de “Teoria da Prática”, no entanto, certas características sinalizam as teorizações no que se refere à prática: diferentes dicotomias – por exemplo, mente/corpo, sujeito/objeto, estrutura/agência, objetivismo/subjetivismo, conhecimento científico/senso comum, são negadas. E é, segundo Hardt (1996), a própria negação que abre caminho para a criação, para a prática. Schatzki (2000) salienta que, ao contemplarem as práticas, os pesquisadores focam as atividades, o que viabiliza que a linguagem seja vislumbrada como atividade discursiva e não como estrutura, sistema ou discurso, enquanto a ciência é vista

como atividade e não como representação. De acordo com Whittington (2006), essas abordagens direcionam seu foco para as atividades que acontecem no dia a dia das organizações, como também, para os diversos processos que envolvem o agir e o fazer no âmbito organizacional.

Logo, a partir de Schatzki (2000) e Reckwitz (2002), pode-se atentar que as teorizações que enfocam as práticas são aquelas que observam as práticas como unidade social genérica primária, ou seja, são caracterizadas pela criação do social localizado nas práticas, sendo essas a menor unidade de análise social. Até então, buscou-se caracterizar o que seriam “teorizações sobre prática”, entretanto, existe um importante questionamento que aponta para o próprio entendimento sobre prática.

De acordo com Antonacopoulou (2008), os autores que estruturam suas abordagens baseando-se no construto “prática” têm buscado uma definição para essa terminologia. O debate que envolve a abordagem da aprendizagem organizacional baseada em prática tem sido propagado a partir, essencialmente, da pesquisa desenvolvida por Sílvia Gherardi, na qual a autora faz referência a diferentes abordagens teóricas que unificam as ideias de aprender e organizar a partir da ideia de prática (GHERARDI, 2000, 2001, 2008, 2009).

Precisamente no ano de 2003, Nicolini, Gherardi e Yanow identificam, em seus estudos, quatro abordagens: as maneiras mais prósperas de abordar os fenômenos de *knowing* e *organizing* a partir de um aspecto baseado em prática; a interpretativo-cultural, fazendo referência às Comunidades de Prática; a da teoria da atividade cultural e histórica; e, por fim, a da sociologia da tradução ou teoria ator-rede.

Após alguns anos, Gherardi (2006, p. 14) emprega outra indicação para o mesmo conjunto de abordagens: “teorizações baseadas em prática sobre aprendizagem e *knowing* nas organizações”, defendendo que o que une essas teorias não são pressuposições ontológicas ou epistemológicas, mas a centralidade na ideia de prática e o fato de criarem conhecimento a partir de algo prático e não resultante de abstrações descontextualizadas.

A partir de texto produzido em 2001, Gherardi e Nicolini desenvolvem estudos direcionados a AO embasados em dois conceitos empregados na Sociologia: participação em práticas e reflexividade, sugerindo a substituição da ideia de aprendizagem organizacional pelo conceito de “*learning-in-organizing*” – “aprender-ao-organizar”. Nessa concepção,

aprender pode ser entendido como participação competente em uma prática, forma de transformação ou perpetuação de um conhecimento, produção e reprodução da sociedade. Tal abordagem prática é considerada como um conjunto de atividades no qual conhecer não é desligado de fazer e, pode-se dizer, das situações em que elas co-produzem conhecimento por meio da atividade. Portanto, a prática torna-se um *topos* que vincula conhecer e fazer (GHERARDI, 2008).

Para Gherardi (2006), o conceito de prática é representado por uma trama de conexões em ação, a conectividade, que liga ações enquanto essas se multiplicam e se propagam. As práticas são reconhecidas como medida para avaliação, e ainda que sejam alteradas intensamente a partir do cenário em que estão representadas, mesmo assim são reconhecíveis, e pela própria ação de execução se multiplicam e se propagam continuamente. Portanto, as práticas são incompletas e indeterminadas até que sejam executadas de forma situada, como também se autorreproduzem, entretanto, jamais são iguais a si mesmas (GHERARDI, 2006).

Os trabalhos desenvolvidos por Gherardi (2001, 2006, 2008, 2009) têm investigado a fundo a ideia de conhecimento proposta por Reckwitz (2002). Tal autor constrói a noção de tensão indo além das dicotomias, a partir de uma visão holística, tratando o conhecimento como uma dinâmica conhecimento/*knowing* de forma indissociável. Na perspectiva proposta por Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), o *knowing* antecede o conhecimento, tanto no aspecto lógico quanto cronológico, já que o conhecimento é considerado uma interpretação institucionalizada do *knowing*, e o *knowing* consiste em atividades e processos que se perpetuam no correr do tempo, formas de fazer transmitidas coletivamente, relacionais e mediadas por artefatos (GHERARDI, 2006).

Depreende-se, assim, que considerar o *knowing* como fenômeno sociocultural possibilita a exploração de facetas do conhecimento consideradas de menor intencionalidade, menor instrumentalidade e maior reflexividade.

Nesse contexto, a partir da interação constante dos atores as significações são negociadas, como também são realizadas as trocas de experiências por intermédio da relação entre as próprias experiências e as das outras pessoas, o que viabiliza a reflexão entre os indivíduos. Por conseguinte, a reflexividade representa uma precondição para que ocorra a aprendizagem.

2.2.3 Reflexividade nas práticas de aprendizagem

A reflexividade não é considerada um tema novo e vem se apresentando em outras áreas das ciências sociais e humanas, que direcionam novos horizontes para a produção moderna de conhecimentos. A temática vem modelando uma significativa variedade de pesquisas sobre metodologias (STEIER, 1991; ALVESSON; SKOLDBERG, 2000), sobre a produção do conhecimento e a aprendizagem organizacional (CUNLIFFE, 2002; SCHÖN, 2007; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

Argyris e Schön (1996) foram os primeiros a inserir a reflexividade na área organizacional quando desenvolveram a ideia de circuito simples e duplo de aprendizagem, já mencionada, dois níveis de aprendizagem que se diferenciam, principalmente na maneira como mobilizam as teorias da ação. Estas, por sua vez, são a teoria adotada (*espoused theory*), que corresponde ao conjunto de valores, crenças e atitudes responsáveis pela produção de discurso da parte dos atores, e a teoria em uso (*theory in use*), que corresponde às estratégias de ação efetivas, se referindo ao conjunto de regras e procedimentos ou modos operacionais postos em prática pelos atores envolvidos. Por conseguinte, a aprendizagem de ciclo simples tem como escopo otimizar comportamentos ligados à resolução de problemas em um dado contexto, enquanto a aprendizagem em ciclo duplo busca questionar a situação com a qual a empresa depara, sua cultura e seu aspecto estratégico.

No que se refere ao circuito de ciclo triplo de aprendizagem, Schön (1983) faz alusão à forma pela qual se aprende e ao modelo subjacente à aprendizagem. Segundo Bateson (1973), trata-se de uma aprendizagem dirigida à reflexão sobre o contexto no qual as regras foram organizadas. Tal nível de aprendizagem, segundo Schön (1983), conduz ao diálogo, ao questionamento e à tentativa de busca pela exploração das dimensões subjetivas dos indivíduos (motivos de sua existência, daquilo que se é, da forma como se percebe o mundo e como se age nele). Assim, o fundamento da reflexividade encontra-se no diálogo, no questionamento e na exploração.

Advoga Dewey (2001, p. 90) que o conceito de reflexão refere-se à “ativa, persistente, e cuidadosa consideração de alguma crença ou suposta forma de conhecimento”,

evidenciando-se na ação quando se confrontam práticas atuais com aquelas que estão presentes nas experiências passadas dos indivíduos. Na visão do autor (DEWEY, 1979), a reflexão é (a) um modo de pensar que compreende um estado de dúvida, hesitação, perplexidade, dificuldade mental, o que dá origem ao ato de pensar; como também, (b) uma ação direcionada a pesquisa, procura, inquirição, no intuito de encontrar material que resolva a dúvida e possa solucionar a indecisão.

Segundo Vasconcelos (2000), o pensamento reflexivo está vinculado eticamente à ação, exigindo do seu praticante o exercício das seguintes capacidades:

- 1- empírica, que possibilita a elaboração de um diagnóstico para identificar, estabelecer e demarcar um problema, compreendendo as atividades de reunir dados, narrar situações, processos, causas e efeitos por meio de dados objetivos e subjetivos;
- 2- estratégica, relacionada à elaboração da ação, que tem a capacidade de pressupor o que é essencial para se alcançar os objetivos, expondo o porquê, o para que, os meios, a forma e o tempo necessário para a sua concretização;
- 3- analítica, que busca e escolhe os dados e as informações essenciais para analisar e, a partir deles, estruturar uma teoria;
- 4- avaliativa, que se refere ao processo de valorização ou emissão de juízo acerca do processo de reflexão e construção do conhecimento;
- 5- prática, que se relaciona à análise, à experiência, aos fins e aos meios para obtenção de um resultado que corresponda às expectativas; e
- 6- comunicativa, associada à forma de se expressar e compartilhar as ideias com os pares e com o público em geral.

A reflexão, então, seria a qualidade que, reunindo todas as outras, viria a promover “o exame ativo, persistente e cuidadoso de todas as crenças ou supostas formas de conhecimento, à luz dos fundamentos que as sustentam e das conclusões para que tendem” (DEWEY, 1979, p. 19). Isso porque, não obstante todas as capacidades relacionadas serem essenciais, não bastam para que o indivíduo venha a ter uma compreensão exata da realidade. Desse modo, a reflexão pode ser considerada como o resultado de “uma ordem de tal modo

consecutiva que cada idéia engendra a seguinte como seu efeito natural e, ao mesmo tempo, apóia-se na antecessora ou a esta se refere” (DEWEY, 1979, p. 19).

Por intermédio da reflexividade, o indivíduo busca compreender as questões que se lhes apresentam no presente, impostas pela realidade com a qual se defronta, a partir de suas lembranças passadas (DAUDELIN, 1996). A comparação da conjuntura atual com a situação ocorrida no passado ativa o processo reflexivo buscando auxiliá-lo na escolha da melhor maneira de atuar na tomada de decisão que envolve a nova prática. O acontecimento familiar do passado serve como critério, uma espécie de modelo para o fato presente, considerado não familiar.

Para Schön (1983), a aprendizagem acontece como um processo no qual o modelo vivenciado no passado auxilia o indivíduo a ver um fenômeno como semelhante ao outro, mas não igual, podendo suceder variações. Portanto, o modelo é responsável por gerar o sentido de continuidade entre as práticas através do tempo. Por meio dessa atividade metafórico-reflexiva de comparação de práticas anteriores com as atuais, atentando-se para as variações presentes nas novas práticas, e de criar novas alternativas para os problemas apresentados por elas, realiza-se o processo de aprendizagem. Assim, a aprendizagem ocorre por meio das contínuas espirais de estágios de análise da ação, da ação e da re-análise da ação, mediante um processo reflexivo contínuo.

O mesmo autor salienta que a busca da reflexão na ação não ocorre necessariamente no momento de uma prática, mas está diretamente relacionada a ela. A atividade reflexiva pode suceder logo após a realização da prática, podendo a pessoa fazer uma retrospectiva e refletir sobre as ações executadas, procurando descobrir novas compreensões oriundas das práticas realizadas. Mezirow (1990) ressalta que o exercício reflexivo pode buscar tão somente a especulação, como também ser um esforço no sentido de o indivíduo se preparar para as práticas futuras, já que a aprendizagem ocorre por meio de um processo quase momentâneo de reflexão sobre suas práticas, em que a reflexão pode incitar a transformação de certezas e práticas (BUTLER, 1994).

Schön (1983) assevera que a reflexividade apresenta-se como uma força geradora que pode promover percepções, explanações, invenções e soluções para os novos problemas que uma nova prática possa apresentar. O exercício da reflexão proporciona enriquecimento das experiências vivenciadas por aquele que exerce a ação para que, no futuro, possa executar

com maior facilidade as novas práticas, auxiliando no estabelecimento dos acordos futuros e com as novas variações a serem enfrentadas.

2.3 O paradigma do desenvolvimento sustentável

O novo paradigma da sustentabilidade dos modelos de desenvolvimento é considerado uma das maiores necessidades da humanidade. Tal desafio impõe a adoção de novas posturas relacionadas ao alcance do crescimento econômico e aos avanços do conhecimento científico-tecnológico, embasadas em princípios que ressaltem a inclusão, a igualdade e a coesão social, como também, a sustentabilidade ambiental e de ordem ética.

Segundo Pase (2007), o modelo tradicional de desenvolvimento surgiu no século XIX como resultado de componentes históricos das Revoluções Francesa e Industrial e da constituição dos Estados Nacionais. Baseado em princípios liberais, o desenvolvimento defende a possibilidade de progresso humano e material ilimitado. Esse modelo gerou um processo de degradação que exige mudanças sociais drásticas, pois os modelos de produção e de consumo resultam no que Dean (1996) denominou de “desenvolvimento insustentável”. O autor ressalta que, no decorrer da história brasileira, foi possível observar modelos, práticas e imagens sobre a ótica de um desenvolvimento apenas econômico, construído em bases insustentáveis, que foi responsável por danos irreparáveis ao meio ambiente.

De acordo com Veiga (2005), a compreensão acerca do desenvolvimento apresenta três abordagens, sendo duas delas mais simplistas e a terceira de maior complexidade, o que dificulta sua difusão.

A primeira delas é a corrente fundamentalista, que ressalta que o desenvolvimento teria o mesmo sentido de crescimento econômico. Tal concepção ainda é muito aceita na atualidade, por considerar como elemento de mensuração do desenvolvimento o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de um país. Nessa abordagem, o desenvolvimento seria uma consequência intrínseca do crescimento econômico (SACHS, 2004).

A partir do desenvolvimento do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por intermédio do "Relatório do Desenvolvimento Humano" e do

lançamento do "Índice de Desenvolvimento Humano" (IDH), essa concepção sofre um contínuo enfraquecimento. A criação do PNUD e do IDH teve como consequência a percepção de que o crescimento econômico oferecido por certos países na década de 1950 não apresentou os resultados sociais semelhantes aos obtidos em outros países tidos como desenvolvidos (VEIGA, 2005).

Os pesquisadores pós-modernistas comungam com as ideias concebidas pela segunda abordagem, ignorando a existência do desenvolvimento, tratando-o como mito. Para tais estudiosos, a noção de desenvolvimento sustentável não altera a imagem do desenvolvimento econômico, sendo ambas consideradas referentes ao mesmo mito. Por conseguinte, o desenvolvimento poderia ser compreendido como uma "armadilha ideológica construída para perpetuar as relações assimétricas entre as minorias dominadoras e as maiorias dominadas" (SACHS, 2004, p. 26).

De acordo com Veiga (2005), outro representante dessa corrente é Giovanni Arrighi, que se caracteriza por dividir os países como participantes do "núcleo orgânico", "semiperiféricos" e "emergentes", não concebendo ser plausível, apenas em casos excepcionais, que um país possa modificar a sua oposição na classificação adotada. Essa classificação considera o Produto Nacional Bruto (PNB), persistindo na discordância existente entre crescimento econômico e desenvolvimento (VEIGA, 2005).

Majid Rahnema, Oswaldo de Rivero e Gilbert Rist também compactuam com as ideias pós-modernas. Na visão de Rivero, os países em desenvolvimento se constituem dessa forma pela carência de uma classe burguesa constituída, que nos países desenvolvidos atuou como protagonista de avanços técnicos e científicos, além de ser responsável pelo aumento do índice demográfico urbano.

Segundo Veiga (2005), os autores mencionados ressaltam que o que os países em desenvolvimento buscariam não estaria no âmbito do desenvolvimento, mas apenas na esfera da garantia de sua sobrevivência. Celso Furtado (1974) também aborda a concepção de desenvolvimento como mito, entretanto, não comunga com a compreensão da impossibilidade do desenvolvimento proposta por Giovanni Arrighi.

A terceira concepção de desenvolvimento, considerada a mais complexa, toma corpo com o primeiro Relatório do Desenvolvimento Humano, publicado em 1990, obtendo maior representatividade por meio da concepção de desenvolvimento presente no discurso de

Amartya Sen, em 1996 e 1997, que entende desenvolvimento como liberdade, de modo que só poderia acontecer a partir da garantia, a todas as pessoas, dos seus direitos individuais. Essa concessão confirmaria a sua liberdade, que, em momento algum poderia se limitar e ser entendida como renda *per capita*, devendo ter abrangência nas questões culturais, sociais, dentre outras (SEM, 2000).

Tal abordagem é a que mais se avizinha do debate atual sobre o desenvolvimento sustentável, tendo grande influência no processo de transformação do conceito de desenvolvimento.

Findas essas considerações iniciais acerca do novo paradigma do desenvolvimento, passa-se, na continuidade, a apresentar algumas reflexões sobre o conceito de desenvolvimento, seguidas da apresentação de um novo conceito, o de desenvolvimento sustentável, e, por fim, de uma visão acerca do desenvolvimento sustentável no setor moveleiro no cenário internacional, nacional e local.

2.3.1 Conceituando o desenvolvimento sustentável

Com o processo de globalização instalado a partir da década de 80, as organizações vêm passando por uma reestruturação exigida pelos mercados, tendo o desenvolvimento que se adequar a esse novo paradigma, afinal, tem sido visualizado, por muito tempo, como uma possibilidade macro para a sua sobrevivência, com transformações que se davam em nível mundial e nacional, e uma cultura que se permitia pensar e enxergar a realidade de forma restrita, fechada, dissociada do todo. Tal pensamento tem sua origem no paradigma científico positivista, concebido há quase meio milênio, decorrente das contribuições de Newton, Bacon e Descartes, seguidas das de Comte. A linearidade cartesiana impossibilitou a visão sistêmica do conceito de desenvolvimento.

Segundo Boisier (2004, p. 169):

[...] o paradigma positivista e o método analítico colocam duas travas ao pensamento em geral e à reflexão sobre o desenvolvimento em particular: inibem a compreensão da complexidade, característica crescente dos processos sociais e limitam uma visão sistêmica deles.

A concepção de desenvolvimento muda seu foco na medida em que vários teóricos como Morin (2005), Capra (2002), Fukuyama (1996), Habermas (1987), dentre outros não menos importantes, começam a reformular o conceito de desenvolvimento e elaboram uma concepção complexa, multidimensional, qualitativa e construtivista, com a atenção voltada aos microssistemas.

Nessa nova abordagem de desenvolvimento, as vocações, potencialidades e organizações locais (comunidades, distritos, municípios e regiões) passam a ser valorizadas. Assim, os processos de desenvolvimento, que se davam *de cima para baixo*, passam por uma nova lógica, tendo seu nascimento a partir do local, valorizando vocações, potencialidades e lideranças, estas últimas o motor do desenvolvimento. Nesse sentido, entende-se que ninguém melhor que a comunidade para conhecer e gerir seus processos de desenvolvimento internos.

A busca da sustentabilidade dos modelos de desenvolvimento é considerada uma das maiores necessidades da humanidade. Tal desafio impõe novas posturas relacionadas ao alcance do crescimento econômico e aos avanços do conhecimento científico-tecnológico, embasados em princípios que ressaltem a inclusão, a igualdade e a coesão social, como também, a sustentabilidade ambiental e de ordem ética.

De acordo com Scotto, Carvalho e Guimarães (2007, p. 15), os questionamentos sobre o padrão hegemônico de desenvolvimento tiveram início a partir das décadas de 1960 e 1970, suscitados pelos integrantes dos movimentos ambientalistas, sobretudo em razão de sua não aceitação do “modelo materialista, bélico, individualista, competitivo e degradador do meio ambiente da sociedade de consumo”. A partir desse cenário, inicia-se um trabalho de busca de um modelo de desenvolvimento que atendesse à necessidade da população presente, assegurando recursos naturais e boa qualidade de vida às gerações futuras.

Segundo Montibeller-Filho (2004), o conceito de desenvolvimento sustentável, por ele considerado o “[...] processo contínuo de melhoria das condições de vida (de todos os povos), enquanto minimize o uso de recursos naturais, causando um mínimo de distúrbios ou desequilíbrio ao ecossistema”, ascendeu e ganhou visibilidade na década de 1980. O termo foi utilizado inicialmente pela União Internacional pela Conservação da Natureza (IUNC) em seus documentos.

Em nome de um desenvolvimento desenfreado e desarticulado das questões ambientais, os sistemas de produção chegaram a um limiar de exaustão dos recursos naturais.

De acordo com Lima (1997), nas últimas décadas começou a se formar um consenso sobre o contexto das críticas de que os problemas observados na atualidade são de alta complexidade, ocasionando reflexos diretos na qualidade de vida das populações presentes e futuras em escala planetária.

Conforme o mesmo autor, uma das abordagens dessa crítica repousa numa proposta de desenvolvimento econômico ilimitado, baseado em recursos finitos, o que aponta para a insustentabilidade do sistema em longo prazo, ocasionando um colapso ecológico como resultado final de sua evolução.

Outra perspectiva a ser ressaltada direciona suas críticas para algumas das características que constituem o modelo de desenvolvimento capitalista, a exemplo do direcionamento dos ditames do mercado, visando à lucratividade, produtividade e competitividade máximas necessárias ao processo de reprodução e expansão do capital, que ocasionam impactos diretos sobre a qualidade do desenvolvimento socioambiental.

Essas questões convergem para a busca da construção de uma relação equilibrada entre desenvolvimento e meio ambiente, configurando-se em processos resultantes da consciência da exaustão do modelo de desenvolvimento das últimas décadas e da urgência da formulação de uma nova lógica. Diante da realidade que se descortina, o conceito de desenvolvimento sustentável vai sendo construído (LIMA, 1997).

Essa nova lógica traz consigo um sentimento de inquietação que resulta nas primeiras críticas relacionadas ao conceito de desenvolvimento. A não sustentação do antigo conceito provoca a transição para o conceito de desenvolvimento sustentável, ressaltando a necessidade imediata de uma mudança de paradigma (SACHS, 2004).

Segundo Veiga (2005), tais questionamentos têm como referência o documento "Nosso Futuro Comum", conhecido como Relatório Brundtland, apresentado pela então presidente da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, Gro Harlem Brundtland, no ano de 1987.

O Relatório Brundtland apresentou um novo conceito de desenvolvimento sustentável como sendo "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades" (BRUNDTLAND et al., 1991, p. 46). O relatório sinalizava para a sustentabilidade do

desenvolvimento e a necessidade de articulação entre os fatores econômicos, políticos, éticos, sociais, culturais e ecológicos da problemática, na busca de conciliar eficiência econômica, prudência ecológica e justiça social.

Não obstante a conceituação de desenvolvimento sustentável tenha tido o seu marco a partir do Relatório Brundtland, o estabelecimento desse novo paradigma é marcado por uma evolução de conceitos desenvolvidos anteriormente, tendo como principal o de "ecodesenvolvimento", defendido a partir do ano de 1972, quando da realização, em Estocolmo, da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente (SACHS, 2004).

De acordo com Veiga (2005), as ideias de ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável têm uma diferença fundamental: enquanto aquele trazia a noção de impossibilidade de conciliação entre o crescimento econômico e a conservação ambiental, este considerava a possibilidade da compatibilidade entre as duas proposições, defendendo ser possível associar o crescimento econômico com a proteção ambiental.

Sachs (2004) ressalta que a construção desse conceito de desenvolvimento sustentável sofreu severas críticas, entretanto, tal ideia conseguiu permanecer no ápice das discussões, recebendo as necessárias modificações, o que lhe proporcionou um significativo impulso epistemológico.

De acordo com as discussões realizadas, Silva (2006) salienta que o desenvolvimento sustentável é resultante da interação social em um espaço delimitado, com bases culturais desenvolvidas ao passar do tempo, com objetivos econômicos, em obediência às instituições aceitas na comunidade e respeitando a sustentação da reserva ambiental existente.

2.3.2 Dimensões e critérios do desenvolvimento sustentável

Um dos autores responsável por desenvolver um conceito ampliado no tocante ao desenvolvimento sustentável, Sachs (2002), destaca que a implantação desse conceito constitui-se a partir de oito critérios básicos de sustentabilidade descritos na continuidade (Quadro 5):

Quadro 5 - Critérios básicos de sustentabilidade.

1 Sustentabilidade Social	Obtenção de um patamar razoável de igualdade social; distribuição justa de renda; emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente; acesso igualitário aos recursos e serviços sociais.
2 Sustentabilidade Cultural	Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); capacidade de autonomia para desenvolvimento de um projeto nacional integrado e endógeno (em contrariedade às reproduções servis dos modelos externos); autoconfiança somada com a abertura para o mundo.
3 Sustentabilidade Ecológica	Preservação do capital natural na produção de recursos renováveis; restrição do uso de recursos não-renováveis.
4 Sustentabilidade Ambiental	Respeito à capacidade de tempo para a renovação dos recursos naturais.
5 Sustentabilidade Territorial	Configurações urbanas e rurais equilibradas (eliminação das inclinações urbanas na alocação do investimento público); melhoria do ambiente urbano; superação das diferenças inter-regionais; estratégias de desenvolvimento ambientalmente eficazes para áreas ecologicamente comprometidas (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).
6 Sustentabilidade Econômica	Desenvolvimento econômico entre setores de forma equilibrada; segurança alimentar; capacidade de modernização constante dos instrumentos de produção; significativo nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional.
7 Sustentabilidade Política (nacional)	Democracia regida nos moldes de apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para instaurar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; destacado nível de coesão social.
8 Sustentabilidade Política (internacional)	No tocante às políticas internacionais, a sustentabilidade passaria pela garantia de paz assegurada pelo fortalecimento da ONU, controle do sistema financeiro internacional, verdadeira cooperação científica e diminuição das disparidades sociais norte-sul.

Fonte: Sachs, 2002, p. 38.

A tipologia desenvolvida por Sachs proporciona o embasamento da elaboração de alguns indicadores, que fornecem a avaliação e a observância de determinados critérios de sustentabilidade.

Após o desenvolvimento, por parte de vários autores, da conceituação da ideia de desenvolvimento sustentável, buscou-se tomar as decisões para efetivar sua implantação. No decorrer da transição entre os conceitos (desenvolvimento – desenvolvimento sustentável) ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), no Rio de Janeiro, em 1992, mais conhecida como Rio-92. Dentre os documentos produzidos no evento destacam-se a Declaração do Rio, Declaração de Princípios

sobre o Uso das Florestas, Convenção sobre a Diversidade Biológica e Convenção sobre Mudanças Climáticas, e, com maior ênfase, a Agenda 21, que priorizava o desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2007).

Sachs sintetiza a transição do conceito de desenvolvimento “[...] apontando para a sua complexificação, representada pela adição de sucessivos adjetivos – econômico, social, político, cultural, sustentável [...]” (SACHS, 2004, p. 37).

A compreensão sobre as causas e soluções para o momento crítico ambiental e social atual são extremamente necessárias (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2007), o que vem ressaltar a significativa importância da adoção de meios flexíveis, negociados e contratuais, que evidenciam a economia política em constante superação da economia tradicional, buscando responder, igualmente, às súplicas no âmbito econômico, ambiental e social (SACHS, 2002). Como consequência, nasce uma nova postura ética que busca garantir a igualdade entre as pessoas e grupos da geração atual e das futuras (ZANCHETI, 2002).

Num cenário marcado pela degradação constante do meio ambiente e do seu ecossistema, é importante a mobilização de atores educativos em todos os níveis, maximizando o envolvimento dos sistemas de conhecimento, a capacitação de profissionais e a comunidade universitária numa dimensão interdisciplinar, visando promover uma participação mais ativa da sociedade na discussão dos seus rumos, como maneira de estabelecer um conjunto social de problemas, objetivos e soluções.

Essa atuação torna-se mais imprescindível quando se leva em conta que os obstáculos que envolvem o avanço para as práticas que possibilitem o desenvolvimento sustentável ainda são muitos, dada a visão conservadora que ainda domina o modelo de desenvolvimento a respeito das implicações que o mesmo acarreta.

Segundo Beck (2000), a temática da sustentabilidade defronta-se com o paradigma da sociedade de risco, o que resulta no imperativo de se produzirem práticas sociais embasadas que ressaltem o acesso à informação e à educação, numa perspectiva integradora, de aproximação da população nas decisões de caráter político e socioambiental, como uma maneira de fortalecer sua corresponsabilidade na fiscalização dos agentes produtores de degradação ao meio ambiente (JACOBI, 2003).

A aprendizagem, nesse contexto, revela-se como um instrumento de apreensão, transformação e disseminação dessas práticas, de modo que venham a se constituir em fatores promotores do desenvolvimento sustentável, como se verá na continuidade.

2.3.3 Sustentabilidade corporativa e do setor

A proposta de um desenvolvimento sustentável parece ser a motivação por excelência de uma das mobilizações sociais mais significativas deste início de século e milênio. São inúmeras as ações voluntárias relacionadas com o desenvolvimento sustentável apoiadas por empresas de setores específicos como o financeiro, o hoteleiro e o industrial das quais participam os empresários de maior destaque desses segmentos, o que resultou na criação, por parte das grandes empresas, de organizações comprometidas com esse movimento, a exemplo do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, da *Ceres*, da *Caux Round Table* etc. (BARBIERI et al., 2010).

Os autores ressaltam, ainda, que a partir da ascensão desse movimento foi sendo elaborada uma variedade de cartas de princípios e direcionamentos de ações apoiadas por milhares de empresas, como a Carta de Rotterdam, as Metas do Milênio e o Pacto Global, dentre outras. Entretanto, nenhum movimento social reuniu mais chefes de Estado como os eventos que aconteceram em 1992, no Rio de Janeiro, e em 2007, em Johannesburg.

A velocidade com que essa mobilização foi aceita por vários segmentos do empresariado, pelo menos no nível teórico, não tem antecedentes no contexto histórico recente das empresas, tendo como marco inicial o relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), conhecida como Comissão Brundtland, publicado em 1987 (BARBIERI, 2007).

Inicialmente, as empresas começam a aderir à causa que defende o desenvolvimento sustentável de fora para dentro, ou seja, como forma de responderem às críticas e oposições ao seu desempenho de que são alvo por parte de inúmeras instituições governamentais e da sociedade civil organizada, considerando-as responsáveis pela destruição social e ambiental em nível global. Somente há pouco tempo, as empresas passaram a aderir a esse projeto instigadas por fatores relacionados às necessidades empresariais - ser integrante

desse movimento passou a ser um fator de competitividade, um diferencial para as empresas permanecerem no mercado (BARBIERI, 2007).

Ribeiro (2001) acrescenta que, apesar de ser inquestionável a necessidade de preservação da natureza por parte do empresariado, observa-se que ações nesse sentido só têm maiores repercussões quando desenvolvidas por intermédio da sociedade, governo e mercado. O autor afirma que se não existissem pressões da sociedade e medidas governamentais, as empresas não se envolveriam em matéria ambiental.

Somente a partir da década de 90, as empresas brasileiras começaram a investir em programas ambientais e sociais objetivando atender às demandas sociais que se mostravam cada vez mais empenhadas na proteção do meio ambiente. Com isso, essas empresas passaram a ser reconhecidas pela sociedade.

Cada vez mais, as organizações entendem que o custo financeiro de diminuir o passivo ambiental e gerir conflitos sociais pode ser mais elevado que o custo de promover ações responsáveis, isso é, que revelem respeito pelos direitos humanos e pelo meio ambiente de todos os povos. Tais ações têm o poder de influenciar a opinião pública com relação à organização, garantindo a confiança dos investidores e consumidores, o que reflete nas vendas e, conseqüentemente, no equilíbrio financeiro da organização (VINHA, 2003).

Apesar de ainda existirem aquelas empresas que buscam implementar apenas reformas simbólicas, respondendo somente à legislação ambiental e como forma de fazer propaganda da empresa, empresas que possuem maior credibilidade no mercado procuraram desenvolver programas de gestão ambiental, a exemplo dos certificados das séries ISO 9000 e ISO 14000, com o intuito de agregar valor aos seus produtos, procurando tornar a organização socialmente responsável (VINHA, 2003).

Para conquistar o atributo de empresa socialmente responsável é necessário que a organização desenvolva um diálogo constante com seus *stakeholders* (funcionários, fornecedores, clientes, comunidade) buscando prestar contas à sociedade, como também, procurando sempre ir além das expectativas relacionadas às exigências legais e às normas internacionais (VINHA, 2003). Portanto, o desafio das empresas que praticam uma abordagem de desenvolvimento sustentável é produzir novas maneiras de realização de cooperação envolvendo seus *stakeholders*, incluindo os concorrentes.

De acordo com Lazzarini e Gunn (2004), um ponto relevante a ser considerado, no que diz respeito a um novo caminho para uma sociedade sustentável, consiste na necessidade de transformação dos padrões de produção e consumo. Nesse sentido, ressaltam os autores que, além de os padrões de produção e consumo não serem sustentáveis, provocam destruição ao meio ambiente. Três aspectos essenciais para as mudanças de tais padrões são abordados na Agenda 21 (2006): o exame dos padrões insustentáveis de produção e consumo; o desenvolvimento de políticas e estratégias nacionais de estímulo a mudança nos padrões insustentáveis de consumo; e a elaboração de estratégias para estimular o uso mais eficiente da energia e dos recursos.

Segundo Oliveira et al. (2004), existem alguns modelos que incitam a mudança nos padrões de produção, tais como os de tecnologias limpas (prática de P+L); de certificação de gestão ambiental – ISO 14001 e análise de ciclo de vida do produto; e de rótulos ambientais.

A redação final da Agenda 21 apontou, também, os indicadores que medem e avaliam as organizações. Tais indicadores influenciam e auxiliam nas tomadas de decisões no tocante a problemas simples do dia-a-dia da empresa, como também servem de base para o enfrentamento de problemáticas complexas, a exemplo de políticas e estratégias de longo prazo referentes ao âmbito social, econômico e ambiental (OLIVEIRA et al., 2004).

Nesse sentido, ressaltam Oliveira et al. (2004) que os indicadores de sustentabilidade podem ser considerados o elemento essencial avaliador do desenvolvimento sustentável. Entretanto, quando se trata de indicadores de sustentabilidade a questão torna-se sutil, pois não existe uma regra ou preceito para determinar o valor do que é insustentável.

Almeida (2002) considera que a sustentabilidade é delimitada pelos aspectos econômicos, sociais e ambientais, que apontam que não se pode precisar a sustentabilidade de um sistema considerando-se somente um indicador, ou indicadores que fazem referência a apenas um aspecto. Portanto, para avaliar a sustentabilidade deve-se usar sempre um grupo de indicadores que traga o conteúdo necessário para viabilizar um planejamento estruturado.

Elkington (2001) advoga a sustentabilidade numa ótica tridimensional, ressaltando três pilares (*Triple Bottom Line*) que consideram fatores de ordem social, ambiental e econômica. O autor destaca que, ao se abordar o tema planejamento de desenvolvimento sustentável, é importante que se perceba o equilíbrio e a complementaridade

de ações envolvendo os três pilares, com vistas a um subsídio cada vez mais positivo para a sociedade.

Buscando acompanhar essa nova exigência da realidade atual, o índice Dow Jones, responsável por medir o desempenho financeiro das organizações, desenvolveu, em 1999, um grupo de indicadores denominado de Índice Dow Jones de Sustentabilidade, que tem como intuito tanto auxiliar os investidores internacionais interessados em aplicações diferenciadas no mercado, como também premiar as empresas que buscam associar desenvolvimento com ecoeficiência e responsabilidade social, excluindo empresas relacionadas ao uso de tabaco, álcool e jogo (VINHA, 2003).

Segundo Ribeiro (2001), uma empresa é considerada sustentável quando é capaz de criar valor de longo prazo para seus acionistas ou proprietários, contribuindo, também, para a solução dos problemas ambientais e sociais. De acordo com Crosby e Knight (1995, p.115 apud BARBIERI, 2007), as empresas sustentáveis são as que satisfazem as necessidades atuais usando recursos de modo sustentável; mantêm um equilíbrio em relação ao meio ambiente natural com base em tecnologias limpas, reuso, reciclagem ou renovação de recursos; restauram qualquer dano causados por elas; contribuem para solucionar problemas sociais em vez de exacerbá-los; e geram renda suficiente para se sustentar.

O autor salienta, ainda, que, na perspectiva ambiental, as soluções restritas apenas ao controle da poluição são essenciais, mas insuficientes, pois observam somente uma faceta da questão, a da poluição, sem a preocupação com o outro lado da problemática, que considera a criação de programas de prevenção da poluição. Essa abordagem tem em comum a combinação das duas preocupações ambientais básicas: o uso sustentável dos recursos e o controle da poluição.

Outra abordagem referenciada pelo autor é aquela denominada de estratégica. Nessa abordagem, os problemas ambientais adquirem importância estratégica para a empresa na medida em que aumenta o interesse da opinião pública sobre as questões ambientais.

Depreende-se, do exposto, que à medida que a organização caminha da direção da abordagem de controle da poluição rumo à abordagem estratégica, maior a diversidade de instrumentos que deverá utilizar visando conseguir atingir os objetivos pretendidos.

Uma perspectiva fundamental a ser considerada quando da adesão a uma mobilização social é a necessidade de substituição dos antigos meios e práticas por outros que interpretem os princípios, objetivos e direcionamentos do movimento recente. A partir do momento em que a organização se compromete com a proposta vinculada ao desenvolvimento sustentável deve, imprescindivelmente, modificar sua forma de atuar para, no mínimo, buscar a redução dos impactos sociais e ambientais desfavoráveis. Isso requer a utilização de novas práticas que possam contribuir para o alcance do desenvolvimento sustentável (BARBIERI et al., 2010).

Isso significa que a problemática que envolve a construção de uma sociedade sustentável é tarefa tão grandiosa que exige a colaboração de todos os segmentos sociais e organizações. Espera-se que os gestores das organizações, empresários e administradores desenvolvam uma visão sistêmica com relação às concepções administrativas e tecnológicas, incluindo a preservação do planeta em suas decisões, e que venham a minimizar ou solucionar os problemas ambientais, integrando-se na luta pela construção de uma sociedade mais igualitária e sustentável.

O próximo tópico apresenta o setor moveleiro e o panorama internacional, nacional e local em que se insere, por se tratar de segmento organizacional do qual emerge a AMFOR, associação objeto deste estudo.

2.4 Setor moveleiro e seus cenários

Alguns segmentos da indústria brasileira de móveis têm passado por mudanças significativas em sua base produtiva, o que exigiu a sua rápida acomodação às novas condições de abertura comercial da economia brasileira e de globalização dos mercados em nível mundial. O salto tecnológico da indústria moveleira brasileira tornou possível o aumento considerável das exportações de móveis para os mercados internacionais (GORINI, 2000), o que contribuiu para o aquecimento do mercado interno.

Sobre o desenvolvimento do segmento moveleiro em nível mundial, apontam-se como os principais responsáveis as condições da vida humana, tais como habitação, costumes, cultura e sobrevivência.

Os países europeus, com maior destaque para a Itália e a Alemanha, são os de maior tradição na produção de móveis. O conhecimento era transmitido originalmente de forma artesanal pelas gerações mais velhas às mais novas, sofrendo algumas alterações em razão da difusão de habilidades trazidas pelas colônias de imigrantes que se instalaram nas diversas localidades. Segundo Marion Filho (1997), por intermédio da disseminação dos costumes de produção e das tecnologias desenvolvidas para a produção desses bens, a indústria de móveis se tornou uma indústria tradicional, de tecnologia “consolidada e universal”.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL, 2005), Michel Thonet, no ano de 1836, na Alemanha, fez experimentos utilizando folhas de madeira compensadas curvas para produzir móveis. A Revolução Industrial ocorrida na Europa no século XVIII incrementou a produção industrial, transformando o trabalho artesanal em trabalho assalariado.

O aumento da produtividade na indústria de móveis e a flexibilização dos processos de produção ocasionaram a perda do seu caráter artesanal, mediante a introdução de novos equipamentos automatizados baseados na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresarial (GORINI, 1998, 2000).

Segundo Gorini (1998), a flexibilização da produção, bem como a diminuição dos custos industriais e o incremento da eficiência da cadeia produtiva vêm contribuindo para a horizontalização na produção, representando a presença de vários produtores especializados na produção de componentes voltados para a indústria moveleira.

A utilização de novas matérias-primas, além das tradicionais madeiras nobres, também vem influenciando tanto o processo produtivo quanto o mercado consumidor. Destacam-se como principais matérias-primas o “*medium density fiberboard*” (MDF), vários materiais para revestimento e novas madeiras reflorestáveis, a exemplo do eucalipto, que vem sendo utilizado no setor moveleiro em algumas regiões do Brasil (GORINI, 1998, 2000).

Essas transformações influenciaram o mercado consumidor, tendo havido uma massificação no consumo, com destaque para o segmento de móveis lineares retilíneos (produzidos a partir de painéis de madeira). Nesse segmento, nos países desenvolvidos, o ciclo de reposição apresentou considerável redução, aumentando o dinamismo da indústria.

Pode-se resumir que a grande mudança na indústria moveleira nas últimas décadas e a transformação da sociedade em um mercado de massa, acentuadas pela utilização de equipamentos com dispositivos microeletrônicos, imprimiu maior flexibilidade aos processos produtivos, gerando maior padronização e garantia de qualidade.

Com relação ao panorama do segmento moveleiro do ano de 2005, divulgado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) e por Rodrigues (2006), no período de 1995 a 2005, o comércio de móveis expandiu-se em 9% em nível global, com uma mudança na forma de produção. Atualmente, as empresas priorizam a produção de móveis em regiões onde os custos de produção são menores, o que resultou numa mudança da produção dos países de primeiro mundo para os de terceiro. Dessa forma, grandes produtores mundiais expandiram sua força de mercado pelas vantagens competitivas no preço e fortaleceram países emergentes. Os grandes líderes no mercado mundial de móveis hoje são Estados Unidos, Itália, Alemanha e Japão, com um significativo aumento da participação de mercado da China, que até 2003 não aparecia no *ranking* global com um percentual significativo. O Brasil aparece em 12º lugar, correspondendo a um *market share* de apenas 1%.

A Revista Móveis de Valor, edição de junho de 2010 traz uma reportagem em que o presidente da Abimóvel, José Luiz Diaz Fernandez, destaca que o setor moveleiro tem perspectivas favoráveis para o ano de 2010. Essa expectativa de crescimento é de cerca de 10% do setor, comparado com os níveis do ano de 2009, o que pode ser viabilizado devido à equalização do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), que foi reduzido a zero para o setor moveleiro.

Fernandez (2010) salienta, ainda, que durante o ano de 2010 o setor moveleiro deve alcançar a produção de R\$ 21 bilhões, recuperando os prejuízos de 2009, quando o faturamento recuou para 18 bilhões devido à crise econômica mundial. De acordo com as perspectivas do presidente da ABIMÓVEL, o setor moveleiro começou a mostrar sinais de recuperação a partir de dezembro de 2009. As vendas do final do ano de 2009 apontaram um crescimento de cerca de 13%, ocasionando a diminuição da capacidade ociosa das indústrias de 30% para 15%.

Segundo Gorini (1998), o setor moveleiro nacional avançou bastante nos últimos anos e hoje, sua produtividade, em alguns segmentos, já se aproxima dos padrões

internacionais, o que possibilitou uma grande alavancagem nas exportações em meados da década de 90.

De acordo com a RAIS do ano de 2005 (BRASIL, 2005), o setor de móveis no País possui 16.112 empresas moveleiras, distribuídas em polos regionais, empregando cerca de 260 mil trabalhadores. A região Sudeste e a Sul apresentam a maior concentração de empresas, com cerca de 90% da produção nacional e 70% da mão de obra do segmento, tendo os polos de Linhares, Votuporanga e Mirassol, na região Sudeste, os de Bento Gonçalves, São Bento do Sul e Arapongas, na região Sul, e Ubá, no Centro-Oeste, como os principais.

No que se refere ao mercado nacional, Rodrigues (2006) e dados da Rais (BRASIL, 2006) ressaltam que o estado de São Paulo concentra cerca de 40% do faturamento do segmento moveleiro, respondendo por 80% da produção nacional de móveis direcionados para escritório. O estado de Santa Catarina destaca-se como o maior exportador, respondendo por aproximadamente a metade das exportações brasileiras de móveis. Com relação ao padrão de qualidade e competitividade em nível de mercado internacional, os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina têm maior representatividade. Os demais estados do País apresentam polos com limitações relativas a pouca qualidade dos produtos, à utilização de equipamentos ultrapassados, à mão de obra pouco especializada e à carência de cultura exportadora. Esses problemas provocam entraves em relação a uma maior inserção externa, além de nortear a existência de dificuldades para a produção nacional, ocasionada pela entrada de móveis importados no mercado nacional, respeitando-se a observância de acordos de livre comércio.

A maior parte das empresas produtoras de móveis floresceu na década de 1950, tendo como referência a fabricação de móveis por encomenda. Esse setor sofreu uma marcante expansão na década de 1980 devido à atualização dos parques fabris e ao aumento das vendas.

Na década de 1990, Rodrigues (2006) salienta que a cadeia responsável pela produção de madeira e móveis passou por importantes transformações, apresentando relativo aumento de produtividade, devido à utilização de equipamentos automatizados e ao emprego de novas técnicas de gestão.

Segundo Gorini (1998), o setor de móveis, no âmbito nacional, sofreu uma alavancagem considerável na última década e atualmente, sua produtividade, em alguns

segmentos, já se aproxima dos níveis internacionais, o que permitiu um expressivo salto exportador em meados da década de 90.

O desempenho positivo do setor moveleiro é um reflexo das muitas transformações ocasionadas a partir da abertura da economia, do recrudescimento do mercado interno e da diminuição do imposto inflacionário, o que possibilitou a incorporação de vários consumidores anteriormente excluídos.

De acordo com Gorini (1998), a abertura comercial e a globalização das atividades econômicas têm favorecido a adoção de novas formas de cooperação entre as empresas, como o licenciamento de produtos e as *joint ventures*, dentre outras. A autora ressalta que a indústria nacional moveleira também sofreu influências do novo ambiente organizacional e suas especificidades, acarretando a recorrência de várias empresas ao licenciamento de produtos estrangeiros, buscando modernizar suas instalações industriais, projetando, a partir do produto, o *layout* necessário. Outras enveredaram pelo caminho da terceirização de etapas do processo produtivo, na busca de diminuir custos e driblar a concorrência externa. Nesse novo ambiente predatório de competitividade avassaladora e abertura comercial, a indústria nacional moveleira tem apresentado uma vigorosa capacidade empresarial de adaptação.

A estreita cooperação entre as indústrias de móveis e de máquinas possibilita uma constante atualização tecnológica, já bastante difundida e acessível. Entretanto, o processo produtivo não é contínuo, o que pode acarretar a modernização apenas em algumas etapas da produção. Portanto, em muitas indústrias, pode-se verificar a existência de máquinas modernas coexistindo com máquinas obsoletas.

Além da tecnologia, Gorini (1998) ressalta que outros fatores competitivos da indústria moveleira estão relacionados com novas matérias-primas, design, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, dentre outras. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas referentes ao produto, a partir da atualização do design e da utilização de novos materiais. O resultado da qualidade do produto final é julgado a partir das seguintes variáveis principais: material, design e durabilidade, dentre outras.

As características marcantes da indústria nacional moveleira são o número elevado de micro e pequenas empresas, a grande absorção de mão de obra, a utilização de tecnologia média, a carência de *design* próprio e o difícil acesso a novos mercados.

No que se refere ao cenário local do setor moveleiro, pode-se apontar, na região metropolitana de Fortaleza, a presença da Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR).

Inicialmente, a Rede AMFOR contou com o suporte da Associação Comunitária dos Micro e Pequenos Empresários do José Walter (AMPEJW), que facilitou o processo de implantação da Rede. A AMPEJW é uma associação que ampara quatro redes existentes no Conjunto Prefeito José Walter: a Rede Associada de Mulheres Empreendedoras (RAME), a Rede Super Nossa, do segmento de supermercados, a Rede Talentos de Beleza, do setor de cabeleireiros, e a Rede AMFOR. A AMPEJW foi criada em novembro de 2000, no Bairro José Walter, em Fortaleza, contando inicialmente com 150 associados. Em 2002, já possuía cerca de 500 participantes, representando 62,3% do universo das empresas do bairro, que totalizavam 802 no mesmo ano, entre formais e informais (SEBRAE, 2000).

Dá-se início, no ano 2000, ao processo de sensibilização e capacitação do empresariado e das lideranças locais, sendo firmada uma parceria com a então Secretaria do Trabalho e Ação Social (SETAS) por meio do Sistema Nacional do Emprego (SINE) e do Instituto do Desenvolvimento do Trabalho (IDT), tornado possível por intermédio de uma atuação conjunta de trabalho com o bairro (OLIVEIRA, 2006).

As pesquisas de Souza (2010) apontaram que a AMPEJW atende a aproximadamente 1.000 associados por intermédio de parcerias institucionais, beneficiando o empresariado local, jovens empreendedores e demais interessados que desenvolvem suas atividades no bairro e adjacências.

Enfatiza ainda a autora que no bairro foi alcançado um bom nível de cooperação e confiança, constituindo um capital social fortalecido e promissor, que aumenta e renova os recursos à disposição dos indivíduos contemplados nessas relações. Mediante o desenvolvimento da cultura da cooperação e estimuladas pela parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Ceará (SEBRAE/CE), as empresas que antes atuavam isoladamente no território se uniram, formando redes de negócios, passando a comprar e a se capacitar conjuntamente, obtendo melhores desempenhos de forma conjunta do que isolada.

As Pequenas e Micro Empresas (PMEs) do bairro têm, hoje, uma nova lógica de sobrevivência, dada a cultura da cooperação que foi fomentada. Nesse contexto se insere a

Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR), composta por nove empresários formalizados. A Rede AMFOR foi criada no ano de 2006 e desde então os associados vêm oferecendo a seus clientes, pessoas físicas e jurídicas, móveis sob medida e móveis modulados, com uso de projeto próprio ou do cliente. A associação tem como objetivo estratégico de mercado a pontualidade na entrega, transparência, honestidade, satisfação e segurança.

Atualmente a AMFOR é sinônimo de união e sucesso, visto que os estabelecimentos associados estão se tornando mais competitivos, capazes de concorrer com polos industriais, a exemplo do de Marco, também no Ceará.

Composta por nove empresas formalizadas, instaladas no bairro José Walter e adjacências, com área aproximada de 500m², entre setor de produção e escritório, dispõe de máquinas e equipamentos com tecnologia que paulatinamente vem sendo substituída, apresentando em sua estrutura equipamentos defasados e de ponta trabalhando concomitantemente.

A Rede AMFOR já participou de feiras como a Feira de Máquinas e Componentes para a Indústria de Esquadrias e Móveis (FEMAC) e as Feiras Expo Construir, Serenge-NE e HabConstruir. Também já participou da Casa Cor, o que lhes proporcionou acúmulo de conhecimentos e troca de informações por intermédio de aprendizagem coletiva e acúmulo de capacidades tecnológicas, permitindo-lhes estar em constante processo de inovação quanto ao *design* de móveis, diversificação de materiais, equipamentos de ponta, como também no tocante à informação e inteligência competitiva.

Quanto às parcerias realizadas pela AMFOR, a com o SEBRAE/CE apresenta-se como a mais expressiva, tendo em vista o nascimento do grupo ter-se dado dentro da carteira de projetos da instituição, denominada SEBRAE nos Bairros. Um dos frutos conquistado pela parceria SEBRAE/CE e AMFOR foi o Certificado de Qualidade da Marcenaria, concedido, desde o ano de 2009, às micro e pequenas empresas que alcançarem elevados padrões de qualidade em seus produtos e serviços. Para a conquista do selo de qualidade, os marceneiros tiveram que se adequar às diversas normas, como por exemplo, às que dizem respeito às instalações, equipamentos utilizados, atividades desenvolvidas e atendimento ao cliente, além de manter em atividade o Programa 5S. O certificado tem validade de um ano e é concedido por intermédio de avaliação de um comitê gestor, composto pelo Sindicato das Indústrias do

Mobiliário no Estado do Ceará (SINDIMÓVEIS), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Instituto dos Arquitetos do Brasil – Núcleo/CE (IAB), a Faculdade Integrada do Ceará (FIC), a AMFOR e o SEBRAE/CE. O selo de qualidade dá maior visibilidade e respeito no mercado às marcenarias, comprovando a qualidade do trabalho desenvolvido.

Desde o ano de 2007, mantém uma parceria com o Curso de Design de Produtos da Faculdade Estácio/FIC, onde o presidente da associação costuma ministrar palestras relatando sua experiência, aproximando a realidade do setor moveleiro com o conhecimento acadêmico.

A Rede AMFOR realiza ações de natureza coletiva, a exemplo das compras conjuntas, barganhando descontos e prazos, além das capacitações conjuntas. É visível a importância das PMEs do bairro e a expansão das mesmas, especialmente daquelas que se encontram sob o apoio da AMPEJW, e o surgimento de novos negócios, a despeito de todas as dificuldades, normalmente comuns ao empresariado local, evidenciando que a formação de redes é uma alternativa viável no alcance dos processos inovativos e na promoção do desenvolvimento sustentável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utilizou uma abordagem de natureza qualitativa como método de pesquisa. Essa escolha deve-se à sua relevância específica para o estudo das relações sociais (FLICK, 2004), permitindo que os pesquisadores possam “estudar as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Godoy (1995) confirma essa afirmação ao relatar que pesquisas que utilizam esse tipo de abordagem têm o ambiente natural como fonte direta de dados, e adotam um caráter descritivo e um enfoque indutivo para compreender o significado das coisas.

A pesquisa possui um delineamento descritivo e exploratório, definido por Young (1960) como sendo um conjunto de dados que oportunizam a descrição de uma fase ou da totalidade do processo social de uma unidade, em suas muitas relações internas e nas suas fixações culturais. Sua proposta consiste em apresentar com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade, sendo utilizado quando se pretende conhecer comunidades, seus traços característicos, seus problemas, sua preparação para o trabalho, dentre outros aspectos, tendo em vista que os métodos qualitativos concentram-se na experiência humana e no sentido que esses indivíduos atribuem à experiência vivida (TRIVIÑOS, 1987).

A coleta dos dados destinados a iluminar os questionamentos propostos foi segmentada em duas etapas: a) inicialmente, realizou-se o mapeamento da Rede AMFOR por intermédio dos *softwares* UCINET 6.357 e NetDraw 2.814 (ALEJANDRO; NORMAN, 2006); e b) a partir da configuração da rede social estudada obtida por meio do mapeamento realizado, foram analisadas as práticas desenvolvidas na Rede AMFOR e as relações advindas dessas práticas.

O tratamento dos dados coletados na primeira etapa da pesquisa requereu a utilização da ferramenta de Análise de Redes Sociais (ARS ou SNA, da expressão inglesa *Social Network Analysis*), um dos recursos mais utilizado para o estudo das Redes Sociais e uma importante ferramenta no estudo de relacionamentos que fomentam o compartilhamento da informação e do conhecimento. É um instrumento que possibilita a identificação de indicadores de padrões de relacionamentos que aprimoram a cooperação e respalda a gestão das organizações, mapeando os atores mais influentes na rede, tornando-se estratégico na estruturação e criação de ligações relevantes (CROSS; PARKER; BORGATTI, [2000]).

Uma vez definida a representação mais adequada para o estudo da Rede, buscou-se identificar e selecionar um conjunto inicial de métricas destinadas a orientar o caminho a ser trilhado para a viabilização do mapeamento proposto. Nesse sentido, considerou-se um aspecto importante para o diagnóstico: a quantidade direta de relações estabelecidas entre os atores da rede. Outro aspecto que não pôde ser ignorado foi o fato de que, sendo a rede um ambiente por excelência de comunicação e troca, as informações que nela circulam atingem também os atores, de forma indireta. Assim, as métricas escolhidas que indicam os aspectos relacionais diretos e indiretos entre os atores são descritas na sequência:

Cliques: Marteleto (2001) afirma que em qualquer rede social alguns elos mantêm relações mais estreitas ou mais íntimas. Esses elos recebem a denominação de *cliques*, que Emirbayer e Goodwin (1994, p. 49) definem como “grupo de atores no qual cada um está direta e fortemente ligado a todos os outros”. Lazer e Breiger (2003) ressaltam que é nas cliques que se revela uma maior densidade de comunicação, ou seja, é mais eficiente compartilhar informações no interior de um grupo. Nesse contexto, as cliques aparecem a partir de uma necessidade coletiva apresentada visando à produção de algo de que todos se beneficiem e para o qual certa parcela de atores é demandada.

Segundo Marteleto (2001), na leitura sobre as redes as cliques podem representar uma instituição, um subgrupo específico e mesmo identificar o movimento em torno de um dado problema.

Em uma rede composta de pessoas de origens e pertencimentos tão diversos, alguns atores exercem, por determinado tempo, o papel de ponte, fazendo com que as informações transitem por todo o ambiente da rede.

Centralidade: é a posição de um indivíduo em relação aos outros, considerando-se como medida a quantidade de elos que se coloca entre eles. Marteleto (2001) explica o fato de os indivíduos com mais contatos diretos em uma rede não serem necessariamente aqueles que ocupam as posições mais centrais pelo conceito de *abertura estrutural*. Um indivíduo com poucas relações diretas pode estar muito bem posicionado em uma rede por meio da utilização estratégica de suas aberturas estruturais, permitindo-lhe atingir mais pessoas com menos contatos diretos e, portanto, com menos esforço. Ele otimiza suas relações na rede.

Calcular a centralidade de um ator significa identificar a posição em que ele se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede, o que não implica sua fixidez,

hierarquicamente determinada. A centralidade em uma rede traz em si o pressuposto de poder, ou seja, quanto mais central for um ator, mais bem posicionado ele está em relação às trocas e à comunicação, o que maximiza seu poder na rede (MARTELETO, 2001).

Para tanto, considera-se como elementos de análise do presente estudo quatro medidas de centralidade, a seguir apresentadas:

- a) Centralidade de informação (*information centrality*);
- b) Centralidade de grau (*degree centrality*);
- c) Centralidade de intermediação (*betweenness centrality*); e
- d) Centralidade de proximidade (*closeness centrality*).

A *centralidade da informação* acontece quando um indivíduo é central em relação à informação e, devido ao seu posicionamento, recebe informações vindas da maior parte da rede, o que o torna, entre outras particularidades, uma fonte estratégica, porquanto aumenta os processos de movimentação e comunicação e a capacidade de articulação da rede (MARTELETO, 2001).

A *centralidade de proximidade* ocorre, de acordo com Marteleto (2001), quando um ator se torna mais central que os outros, ressaltando-se que quanto menor o caminho que ele necessita percorrer para atingir os elos restantes da rede, menor o trajeto existente entre este e os demais. Gómes et al. (2003) salientam que a centralidade de proximidade significa independência, representando a possibilidade de comunicação com vários atores em uma rede utilizando um número mínimo de intermediários.

A *centralidade de intermediação* aponta para o potencial daqueles atores que servem como intermediadores de processos de informação, facilitando o fluxo da comunicação dentro da rede. Marteleto (2001) salienta que um ator “ponte” pode não ter muitos laços fortes, mas ser um sujeito de importância primordial como mediador das trocas que ocorrem na rede. Esse ator tem o potencial de controlar as informações que transitam na rede e o caminho que elas podem fazer.

Outro elemento a ser considerado na centralidade de intermediação é a medida de *centralidade de fluxo*, responsável por analisar todos os caminhos para o contato entre os

atores, ampliando a medida de centralidade de intermediação, que analisa apenas o menor caminho geodésico entre atores. Parreiras et al. (2007) afirmam que a distância geodésica corresponde à quantidade de laços existentes no percurso mais curto entre dois atores.

Atores que se localizam entre outros atores têm o poder de controlar a mediação da informação. Tais atores são responsáveis por viabilizarem as trocas indiretas de informação. Caso os atores intermediários inibam a conexão de informações, por demonstrarem desinteresse com o tema tratado, os demais podem buscar outros caminhos. Hanneman (2001) salienta que os atores certamente os utilizarão, mesmo que esses caminhos sejam mais longos ou de menor eficiência, pois podem fazer uso de todas as ligações que se comunicam à rede, não somente as geodésicas. Prosseguindo, Hanneman (2001) explica que, na centralidade de fluxo, a intermediação é medida por meio do volume de fluxo que ocorre entre os atores, que passa pelos caminhos em que se inserem.

Por fim, contempla-se a *centralidade de grau*, acerca da qual Hanneman (2001) afirma que o nível de comunicação de um ator, mensurável por esse recurso, está relacionado ao número de contatos diretos que é capaz de estabelecer e manter em uma determinada rede. Quanto mais informações um ator recebe, de mais prestígio e importância ele goza na rede.

Outro aspecto a ser analisado refere-se à propriedade *de densidade da rede*. Hanneman (2001) advoga que a quantidade de ligações existentes ou possíveis em uma rede retrata a densidade da rede e que tal propriedade é comumente empregada para fazer a descrição do nível de articulação entre os atores da rede.

No que se refere à notação, o nível de densidade de uma rede pode variar de 0, quando não se apresenta nenhuma ligação, até 1, quando todas as relações possíveis podem ser observadas (ALEJANDRO; NORMAN, 2006).

Hanneman e Riddle (2005) consideram que a *densidade da rede* fornece *insights* sobre certos fenômenos, a exemplo da velocidade com que a informação é transmitida entre os atores e a extensão de suas restrições. Para Ribeiro (2006), uma rede com baixa densidade indica que o seu potencial está sendo pouco desenvolvido. Nesse sentido, o que provoca a baixa densidade são as ligações fracas existentes, ausentes nas muitas possibilidades de relacionamento. No que tange à alta densidade, observa-se que ocorre quando os agrupamentos fortalecidos de atores e seus parceiros mais aproximados estão densamente conectados, apresentando grandes possibilidades de ligações, porém, a informação tende a ser

relativamente redundante, enquanto nos laços fracos existe uma probabilidade maior de circularem informações diferentes (GRANOVETTER, 1982).

Afirma, ainda, o autor, que os indivíduos que possuem relacionamentos mais distanciados (ligações fracas) estão envolvidos em menor grau, enquanto que aqueles que possuem maior proximidade (ligações fortes) apresentam um envolvimento maior.

De acordo com Marinho-da-Silva (2003), as redes sociais podem ser analisadas de forma quantitativa e qualitativa. Acompanhando a forma quantitativa podem-se delimitar, por exemplo, a centralidade de um ator e a densidade da rede. Ao se analisar a centralidade dos atores e a densidade da rede será possível delimitar o valor estrutural da *network* para a organização e para aqueles que a constituem. No que se refere à forma qualitativa, pode-se analisar uma rede por meio da diversidade de ligações, do conteúdo transacionado, do sentido do fluxo e da frequência e duração das interações (MARINHO-DA-SILVA, 2003)

Para facilitar a identificação dos dados na discussão dos resultados, no Quadro 6 são identificados os principais conceitos a serem trabalhados:

Quadro 6 - Definições dos termos utilizados na apresentação e discussão dos resultados.

Termo	Definição
Centralidade	Refere-se ao número de atores ao qual um ator está diretamente relacionado. Calcular a centralidade de um ator representa identificar a posição em que ele se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede.
Centralidade de Informação	Acontece quando um indivíduo é central em relação à informação e, devido ao seu posicionamento, recebe informações vindas da maior parte da rede, o que o torna, entre outras particularidades, uma fonte estratégica, porquanto aumenta os processos de movimentação e comunicação e a capacidade de articulação da rede.
Centralidade de Grau	Está relacionada ao número de contatos diretos que um ator é capaz de estabelecer e manter em uma determinada rede. Quanto mais informações um ator recebe, de mais prestígio e importância ele goza na rede.
Centralidade de Intermediação	É a capacidade que um ator tem de intermediar as comunicações entre os demais atores. Também são chamados atores pontes.
Centralidade de Proximidade	Indica a capacidade de um ator de alcançar todos os demais atores da rede, medindo a sua independência em relação ao controle de outros atores. Um ator é mais central quanto menor for o caminho que ele necessita percorrer para alcançar os demais atores da rede.
Densidade	Indica em valores percentuais o nível de conectividade da rede, sendo obtida por meio da divisão das relações existentes com as relações possíveis, podendo se apresentar como baixa ou alta densidade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Alejandro e Norman, 2006; Marteleto, 2001; Hanneman e Riddle, 2005; Marinho-da-Silva, 2003; Régis, 2005; Dilly, 2009; Souza, 2010.

Esses elementos irão compor os resultados da presente pesquisa científica e serão apresentados no próximo capítulo.

A coleta dos dados da segunda etapa da pesquisa foi realizada mediante o uso de entrevista em profundidade semiestruturada, tendo como base as práticas de aprendizagem identificadas na primeira fase do estudo. O roteiro das entrevistas continha 39 perguntas abertas, formuladas a partir da leitura crítica da base teórica adotada para o presente estudo distribuídas em quatro blocos (A – Capacitação Continuada; B – Planejamento de Ações Conjuntas; C – Participação em Feiras; e D – Sustentabilidade), cada um dos quais contemplou, respectivamente, 15, 10, 8 e 6 questões. Esse tipo de entrevista, segundo Costa, Rocha e Acúrcio (2004), caracteriza-se pela presença de um roteiro previamente estruturado que lhe serve como eixo orientador, conferindo ao pesquisador certo grau de flexibilidade em sua aplicação, importante porque, conforme Hair Jr. et al. (2007, p. 163), permite a melhoria da qualidade das descobertas ao possibilitar o surgimento de informações esclarecedoras ou inesperadas. Foram aplicadas duas entrevistas em profundidade com o atual Diretor da AMFOR e um dos Empresários da Rede.

Também foi feito uso da observação direta, concretizada por ocasião de uma visita feita aos nove empresários, bem como da participação em uma das reuniões realizada na sede da AMFOR, onde pôde ser observada a interação da Rede com seus demais integrantes, além de o seu mapeamento.

Os dados obtidos foram tratados mediante a utilização do método da Análise de Conteúdo, que consiste, como observa Bardin (apud VERGARA, 2005, p. 15), na utilização, para a construção de um determinado conhecimento a partir do conteúdo de um dado texto, de técnicas oriundas da Comunicação que se propõem a elaborar “[...] indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) [...]” das mensagens que se deseja analisar.

A importância de sua utilização crescente na pesquisa qualitativa reside no fato de que possibilita tratar de forma sistematizada informações e testemunhos marcados pela complexidade e/ou profundidade, permitindo que seja apreendido também aquilo que não tenha sido exatamente verbalizado ou o que se encontre implícito nas entrelinhas dos textos investigados, favorecendo o alcance de uma compreensão para além do que seria possível a partir de uma leitura trivial dos mesmos. Essa compreensão mais aprofundada do conteúdo

obtido nas investigações é tão mais relevante quanto mais complexas e diversificadas tornam-se as questões e fenômenos que se apresentam aos pesquisadores como objetos de estudo.

A análise categorial se baseia na formulação de pressupostos ou categorias, etapa considerada essencial nessa metodologia de análise.

Sua adequação à proposta desta investigação está em que, dentre outras coisas, torna possível o tratamento e armazenamento de uma quantidade expressiva de dados, cuja interpretação é realizada pelo pesquisador.

A descrição do conteúdo das referidas mensagens, que permite a obtenção dos indicadores mencionados, requer a adoção de alguns procedimentos sistemáticos e objetivos, a exemplo da definição das categorias de análise, que consiste na base sobre a qual se assenta esse método (VERGARA, 2005). Bardin (1977, p. 117) denomina essa ação como categorização, considerando-a “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

A Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR) foi escolhida como campo empírico de estudo por congregar nove empresas que atuam na fabricação de móveis projetados, participantes da Rede dos Moveleiros de Fortaleza.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do estudo e suas análises. Na primeira seção, realizou-se uma análise descritiva do perfil dos componentes da Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR), apresentada por meio de gráficos que facilitam a visualização dos resultados encontrados, no que tange ao universo dos nove atores sociais investigados. Na segunda seção, efetuou-se uma análise visando à identificação das relações internas e externas existentes na Rede AMFOR. Por fim, na última seção, apresentam-se os resultados estatísticos e analíticos por meio de figuras que contemplam as relações internas e externas existentes na Rede AMFOR, divididos em duas seções principais, assim distribuídas: i) Rede de Relacionamentos AMFOR, constituída pelas relações de todos os atores pertencentes e não pertencentes à AMFOR, representados pelos atores internos e externos; e ii) Rede Interna AMFOR, gerada pelas relações exclusivas dos atores pertencentes à Rede, e Rede Interna AMFOR versus Associações, Clientes e Fornecedores, Universidade, Consultores e Instituições.

4.1 Perfil da unidade de análise: Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR)

A Associação dos Marceneiros de Fortaleza (AMFOR) foi fundada em 2006 com a finalidade de promover o desenvolvimento das indústrias de móveis fabricados sob medida, projetados, modulados e seriados instaladas na região metropolitana de Fortaleza, CE.

A Rede possui um Estatuto Social que a inscreve na formalidade e um Regimento Interno que norteia sua trajetória e direciona o caminhar cooperativo do grupo. Segundo o Estatuto, em seu art. 46, que trata da definição do processo de eleição para os cargos da Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho de Ética, as eleições realizar-se-ão em Assembleia Geral a cada dois anos, podendo os eleitos serem reconduzidos nos próximos pleitos.

A direção da AMFOR utiliza a titularidade de cargos comum aos modelos formais de associação, sendo exercida pelo seu Presidente Diretor, escolhido por meio de votação em

Assembleia Geral Ordinária, que acontece de forma livre e democrática a cada dois anos, no mês de dezembro.

A AMFOR é composta, atualmente, por nove associados, todos empresários formais do segmento de fabricação de móveis. O universo geral, representado pelos nove associados, se destaca frente aos trabalhos dos marceneiros que labutam isoladamente, em função de os integrantes da rede fazerem articulações e estabelecerem negociações vantajosas com parceiros externos a ela.

Dentre essas negociações podem-se apontar aquelas desenvolvidas com os fornecedores, por intermédio de compras conjuntas, as que os levam a participar de feiras nacionais e internacionais (Feira do Empreendedor, Casa Cor, Feira de Máquinas e Equipamentos do Ceará (FEMAC), Top Móvel, Formobilis, Moda Export e Feira de Pequenos Negócios do José Walter), e as destinadas a obter capacitações para os associados.

Também vale destacar o estabelecimento de parcerias com várias Instituições, a exemplo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), do SEBRAE, do Banco do Brasil, do Sindicato dos Corretores de Imóveis (SINDIMÓVEIS), da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), do Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB), da AMPEJW, da Cooperativa Pernambucana dos Marceneiros da Região Metropolitana do Recife Ltda. (COOPEMAR/PE), da Associação Meio Ambiente Preservar e Educar do estado do Amapá (AMAPE/PA), da Associação do Pólo Moveleiro de Buriticupu, no Maranhão (ASPOMOB/MA), da Associação dos Marceneiros do Tocantins (AMARCO/TO), da Associação dos Marceneiros do estado de Alagoas (AMAGRI/AL) e de Instituições de Ensino Superior (IES) como a Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e a Faculdade Integrada do Ceará (FIC).

Verificou-se que todos os nove empresários associados da AMFOR são do sexo masculino, o que se apresenta como uma situação comum, dada a cultura do ambiente moveleiro de ser comumente representado pelo sexo masculino.

No que tange ao estado civil, verificou-se que cinco dos associados são casados e têm filhos, dois são separados e os dois restantes, solteiros. Conforme citado anteriormente, as atividades são realizadas em sua maioria por homens que aprenderam o ofício da marcenaria de forma empírica, muitas vezes com seus familiares.

Constatou-se, ainda, que o nível de escolaridade dos entrevistados concentra-se, em sua maioria, representada por sete atores entrevistados, entre aqueles que possuem o ensino médio concluído, seguido de dois outros com nível superior.

Por fim, ao se analisar o tempo de associação dos atores da AMFOR em relação aos seus cinco anos de existência (fundada em outubro de 2006), constatou-se que três dos respondentes trabalham na AMFOR desde sua fundação, incluindo-se, aqui, os diretores RP1, RP2 e RP3, enquanto os seis restantes desenvolvem suas atividades na associação entre um a três anos.

Aqueles atores que desejam participar da AMFOR e apresentam um perfil adequado à necessidade da Rede são convidados a integrar-se e devem apresentar disposição e comprometimento com o trabalho e com os demais atores em virtude de haver, na Rede, um sentimento de compromisso coletivo.

4.2 Identificando as relações internas e externas existentes na Rede AMFOR

Foram realizadas duas entrevistas em profundidade na busca de se verificar a existência e a visualização das relações internas e externas existentes na Rede AMFOR, elucidadas por meio das falas dos atores-chave da rede social eleita como objeto deste estudo.

Os entrevistados (o atual Presidente Diretor da Rede e dois dos Diretores) apontaram aspectos importantes sobre o histórico da Rede, seu processo de formação, a composição da diretoria, sua dinâmica de funcionamento, as conquistas econômicas e sociais, as parcerias de trabalho e sua articulação na realização de ações de natureza social no bairro.

A AMFOR nasceu da necessidade individual de dois dos atuais diretores, José Nilson Monteiro da Silva e Edmilson Monteiro da Silva, que aprenderam o ofício com o pai e montaram cada um o seu negócio, enfrentando com dificuldades as intempéries do mercado. A partir do apoio do SEBRAE e da AMPEJW juntaram esforços e conseguiram outros empresários do mesmo setor para participarem da formação da Rede, com o intuito de fazerem seus negócios se tornarem mais competitivos no mercado.

A Rede iniciou suas atividades com uma máquina de corte de madeira, uma serra

de fita, uma mesa para corte, além de duas furadeiras. De posse desses instrumentos de trabalho, o pequeno grupo começou a produzir.

Posteriormente, com o crescimento da Rede e por sugestão de uma parceria com o SEBRAE/CE, elaboraram um projeto para o Banco do Brasil e conseguiram certa quantia para a compra de outras máquinas importantes no processo de modernização da Rede.

Por intermédio das conversas constantes, o grupo aprendeu que se um determinado ator deixasse de realizar suas atribuições, as implicações recairiam sobre todo o grupo. Essa percepção foi fundamental para que o grupo alcançasse o estágio de maturidade e evolução atual. O diálogo e a conversa franca funcionaram didaticamente.

Os funcionários da AMFOR possuem funções relacionadas com o processo de criação, corte, confecção e pintura das peças. A verificação da qualidade dos produtos é realizada por outro ator, o mestre de marceneiros, que acompanha tudo rigorosamente. O acompanhamento e controle financeiro é realizado, muitas vezes, pela secretária, que acumula duas funções, acompanhando diariamente o movimento bancário e o do caixa da empresa.

A diretoria é formada nos moldes adotados pelas empresas tradicionais, sendo a Associação representada por um diretor presidente e demais diretores. As reuniões da Rede AMFOR são realizadas quinzenalmente, na sede da própria Associação. Esses eventos são considerados como momentos nos quais se cuidam das relações intergrupo, resolvendo-se, se necessário, problemas internos do dia-a-dia, como também, planejando-se e articulando-se metas futuras.

A AMFOR possui um Selo de Qualidade desenvolvido em parceria com o SEBRAE, enquadrando os moveleiros em normas que abrangem itens como instalações, equipamentos, atividades desenvolvidas e atendimento ao cliente, além de cumprir exigências pré-estabelecidas, como manter o programa 5S. O certificado tem validade de um ano e é concedido a partir da avaliação de um comitê gestor formado por representantes de instituições parceiras e alinhadas à missão do programa, como SINDIMÓVEIS, SENAI, Instituto dos Arquitetos do Brasil (IAB/CE), Faculdade FIC, AMFOR e SEBRAE/CE.

A Rede já possui um catálogo para apresentar aos seus clientes por intermédio de um *site*, criado com o fim de mostrar os produtos fabricados pela Rede. A AMFOR também possui sua identidade visual, sua logomarca, desenvolvida por profissionais cearenses.

O grupo está se preparando para cumprir algumas metas em 2012. Na busca por trabalhar de forma mais organizada e planejada, a AMFOR está estruturando uma equipe para gerenciar com maior profissionalismo a questão financeira, além de estar se preparando para receber capacitação de chão de fábrica, sua maior necessidade no momento.

Existe um compromisso recíproco entre os associados da AMFOR de não caírem em falta no que tange aos contratos acordados, o que gera na Rede um sentimento de solidariedade grupal. Caso algum dos associados incorra no descumprimento de alguma norma contratual, a AMFOR honra o compromisso acordado com o cliente, o que a torna uma associação sólida e confiável no mercado moveleiro.

Os associados da AMFOR já realizam ações de responsabilidade social, confeccionando e cedendo birôs para uma sala de informática da Associação de Desenvolvimento Comunitário e Social do José Walter (AMPEJW), onde hoje acontecem aulas de computação para alunos da comunidade local, tendo sido esta uma das mobilizadoras e articuladoras do grupo AMFOR para trabalhar com a parceria do SEBRAE/CE.

Depreende-se, do exposto, que os associados da AMFOR dividem seus problemas para além do cotidiano da empresa. Identificam-se nas lutas diárias e na vida comunitária, nas dificuldades e nas soluções comuns que encontraram e compartilham em seus momentos de troca social. O lema da AMFOR diz sobre o estágio atual do grupo: “eu necessito de você, você necessita dele e ele necessita do outro”, o que aponta para as relações em rede, numa interconexão social e humana dos atores que a compõem.

Essa pré-análise serviu como amparo para mostrar que a Rede AMFOR está amadurecida o suficiente para a realização da referida pesquisa.

4.3 Rede de Relacionamentos AMFOR

A Rede de Relacionamentos AMFOR é composta por 154 atores, sendo 114 pertencentes à rede interna, representados pelos nove empresários integrantes da rede, e 105 funcionários distribuídos nas empresas que compõem a Associação, ocupando diferentes funções a serem elencadas posteriormente. A rede externa é composta por 40 atores, incluindo

clientes, fornecedores, instrutores, instituições e associações, que, em seguida, serão quantificados e codificados (Quadro 7):

Quadro7 - Representação de todos os atores da Rede Interna AMFOR.

REPRESENTAÇÃO DE TODOS OS ATORES DA REDE INTERNA AMFOR	
REDE INTERNA AMFOR	ATORES ENVOLVIDOS
EMPRESA A (12 MEMBROS)	A Empresa A (RP1), representada pelo DIR A, possui 11 funcionários, sendo um Gerente Administrativo (GAD A); um Gerente de Produção (GPD 1); um Auxiliar Geral (AUX A); cinco Marceneiros (MA A1), (MA A2), (MA A3), (MA A4) e (MA A5); e três Auxiliares de Marceneiro (AM A1), (AM A2) e (AM A3).
EMPRESA B (10 MEMBROS)	A Empresa B (RP2), representada pelo DIR B, tem nove funcionários, distribuídos entre uma Secretária (SEC B); um Gerente de Obras (GOB B); um Designer (DS B); um Designer Estagiário (EST B); um Mestre de Marceneiro (MM B); três Marceneiros (MA B1), (MA B2), (MA B3); e um Auxiliar de Serviços Gerais (AUX B).
EMPRESA C (30 MEMBROS)	A Empresa C (RP3), representada pelo DIR C, é formada por 29 funcionários, sendo dois Projetistas (PRO C1), (PRO C2); um Estagiário de Projetos (EST C); um Cortador (CO C1); um Auxiliar de Corte (AC C); um Almoxarife (AL C); nove Marceneiros (MA C1), (MA C2), (MA C3), (MA C4), (MA C5), (MA C6), (MA C7), (MA C8) e (MA C9); 10 Auxiliares de Marceneiro (AM C1), (AM C2), (AM C3), (AM C4), (AM C5), (AM C6), (AM C7), (AM C8), (AM C9) e (AM C10); um Pintor (PI C); um Motorista (MOT C); uma Cozinheira (CO C); e um Auxiliar de Serviços Gerais (AUX C).
EMPRESA D (10 MEMBROS)	A Empresa D (RP4), representada pelo DIR D, possui nove funcionários, dentre os quais uma Secretária (SEC D); um Gerente de Obras (GO D); um Designer (DS D); um Designer Estagiário (EST D); um Mestre de Marceneiro (MM D); três Marceneiros (MA D1), (MA D2), (MA D3); e um Auxiliar de Serviços Gerais (AUX D).
EMPRESA E (10 MEMBROS)	A Empresa E (RP5), representada pelo DIR E, têm nove funcionários, sendo uma Secretária (SEC E1); um Gerente de Obras (GO E); um Designer (DS E1); um Designer Estagiário (EST E); um Mestre de Marceneiro (MM E); três Marceneiros (MA E1), (MA E2), (MA E3); e um Auxiliar de Serviços Gerais (AUX E).
EMPRESA F (7 MEMBROS)	A Empresa F (RP6), representada pelo DIR F

	é formada por seis funcionários, sendo uma Secretária (SEC F); um Gerente de Produção (GP F); dois Marceneiros (MA F1), (MA F2); um Auxiliar de Marceneiro (AM F); e um Motorista (MOT F).
EMPRESA G (12 MEMBROS)	A Empresa G (RP7), representada pelo DIR G, possui 11 funcionários, sendo uma Secretária (SEC G); um Gerente de Produção (GP G); dois Designers (DS G1), (DS G2); quatro Marceneiros (MA G1), (MA G2), (MA G3) e (MA G4); dois Auxiliares de Marceneiro (AM G1), (AM G2); e um Auxiliar de Serviços Gerais (AUX G).
EMPRESA H (10 MEMBROS)	A Empresa H (RP8), representada pelo DIR H, é formada por nove colaboradores, sendo um Auxiliar de Escritório (AE H); um Técnico de Produção (TP H); dois Montadores (MO H1), (MO H2); um Marceneiro (MA H); três Auxiliares de Marceneiro (AM H1), (AM H2), (AM H3); e um Pintor (PI H).
EMPRESA I (13 MEMBROS)	A Empresa I (RP9), representada pelo DIR I, possui 12 funcionários, sendo um Gerente Geral (GG I); dois Gerentes de Montagem (GM I1), (GM I2); dois Montadores (MO I1), (MO I2); um Encarregado de Fábrica e de Entregas (EFE I); um Encarregado de Produção (EP I); quatro Auxiliares de Produção (AP I1), (AP I2), (AP I3), (AP I4); e um Operador de Máquina de Corte (MC I);

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

A Representação de todos os atores da Rede de Relacionamentos AMFOR externa é composta por 40 relações, a exemplo daquelas efetuadas por intermédio de contatos com consultores, fornecedores, clientes, instituições, associações e universidades (Quadro 8):

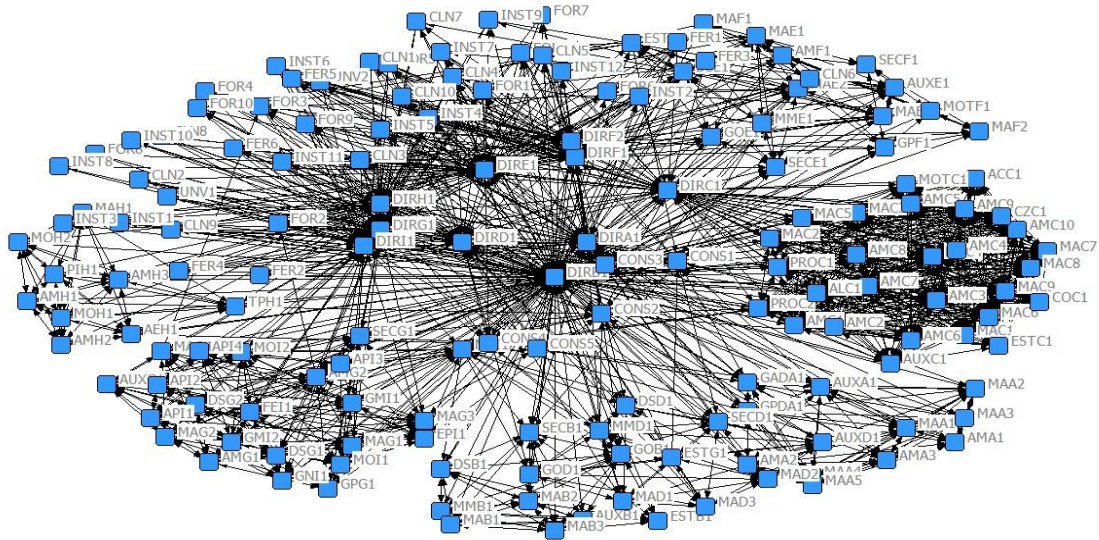
Quadro 8 - Representação de todos os atores da Rede Externa AMFOR.

REPRESENTAÇÃO DE TODOS OS ATORES DA REDE EXTERNA AMFOR	
REDE EXTERNA AMFOR	ATORES ENVOLVIDOS
CONSULTORES	CONS 1, CONS 2, CONS 3, CONS 4 e CONS 5
FORNECEDORES	FORN 1, FORN 2, FORN 3, FORN 4, FORN 5, FORN 6, FORN 7, FORN 8, FORN 9, FORN 10 e FORN 11
CLIENTES	CLIEN 1, CLIEN 2, CLIEN 3, CLIEN 4, CLIEN 5, CLIEN 6 e CLIEN 7
INSTITUIÇÕES	BNDES, IAB, SINDIMÓVEIS, SEBRAE, FIEC, BB, IEL
ASSOCIAÇÕES	AMPEJW, ABIMOVEL, AMAPE/PA, ASPOMOB/MA, AMARCO/TO, AMAGRI/MA, COOPEMAR/PE, AMMAR/CE
UNIVERSIDADES	FIC e UNIFOR

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

A Figura 4, na continuidade, apresenta a Rede de Relacionamentos AMFOR, com os 154 atores internos e externos que a constituem:

Figura 4 - Rede de Relacionamentos AMFOR.



Fonte: Pesquisa direta, 2011.

A Rede de Relacionamentos AMFOR se apresenta com uma diversidade de atores importantes para uma considerável relação de parceria, a qual pode abrir ainda mais portas para a AMFOR no cenário mercadológico. Entretanto, possui relações que não apresentam relevância e, portanto, não foram consideradas para estudos posteriores.

Os nove participantes foram convidados a indicar nomes de 10 pessoas de sua rede de relacionamentos que foram as mais importantes para o desenvolvimento das práticas utilizadas na AMFOR. Saliente-se, por oportuno, que nem todos os nove empresários apontaram 10 pessoas.

Foram entrevistados os nove empresários participantes diretos da AMFOR, sendo esta a amostra estudada por se tratar dos atores-chave e animadores de todo o processo, responsáveis pela articulação interna e externa da Rede, produção e acompanhamento das atividades.

O Quadro 9 aponta a configuração da estrutura da Rede de Relacionamentos AMFOR, com seus nove associados, codificados como RP (Rede de Práticas), enumerados de RP 1 a RP 9; Fornecedores (FORN), enumerados de 1 a 4; Clientes (CLN), de 1 a 7; Associações (ASS), num total de oito integrantes; Consultores (CONS), num total de três; Universidades (UNIV), num total de uma; e Instituições (INST), num total de seis.

Quadro 9 - Atores com maior representabilidade na Rede AMFOR.

ATORES COM MAIOR REPRESENTABILIDADE NA REDE AMFOR	
EMPRESÁRIOS	RP1, RP2, RP3, RP4, RP5, RP6, RP7, RP8 e RP9
FORNECEDORES	FORN1, FORN2, FORN3 e FORN4
CLIENTE	CLN1, CLN2, CLN3, CLN4, CLN5, CLN6 e CLN7
CONSULTOR	CONS1, CONS2 e CONS3
UNIVERSIDADE	UNIV1
INSTITUIÇÃO	INST1, INST2, INST3, INST4, INST5 e INST6
ASSOCIAÇÃO	ASSOC1, ASSOC2, ASSOC3, ASSOC4, ASSOC5, ASSOC6, ASSOC7 e ASSOC8

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

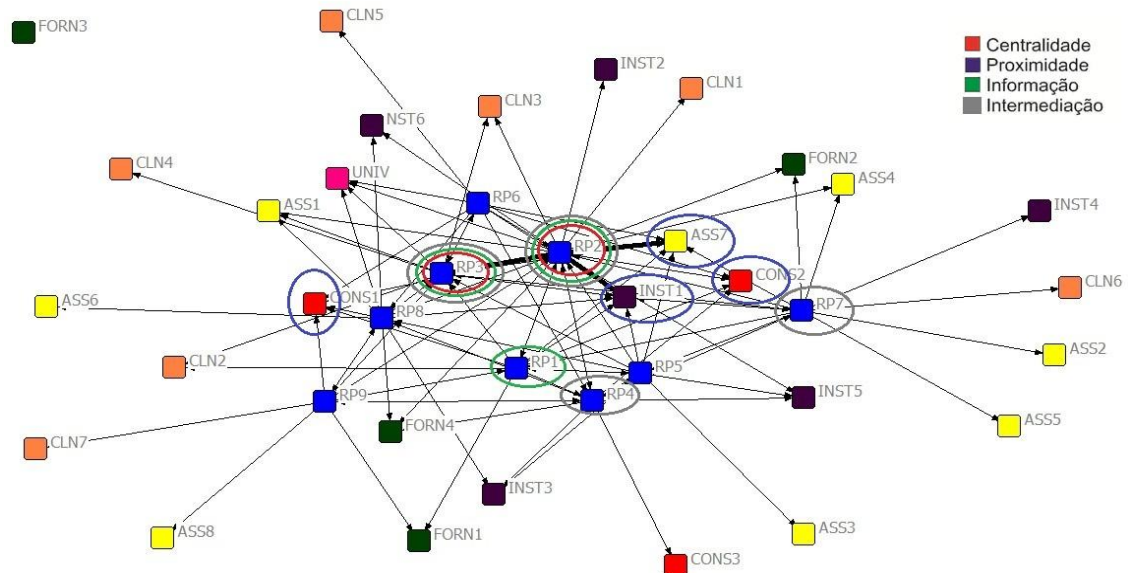
A Rede de Relacionamentos AMFOR considerada na pesquisa está constituída por 38 nós (atores), representada pelos nove atores internos (associados da rede) e 29 atores externos compostos por fornecedores, associações, instituições, clientes, consultores e universidades.

Os cálculos de centralidade da Rede foram realizados por intermédio da ferramenta Análise de Redes Sociais (ARS), utilizando-se o *software* UCINET 6.357, com base nas medidas de centralidade de grau de entrada (*InDegree*) e de saída (*OutDegree*), centralidade de intermediação, centralidade de proximidade e centralidade de informação. Marinho-da-Silva (2003) e Quiroga (2003) apresentam um detalhamento das funções do *software* para que se proceda com o cálculo dessas medidas. A centralidade de grau de entrada é medida a partir do número de laços que um ator recebe de outros atores, enquanto que a centralidade de grau de saída é calculada a partir do número de laços que um ator estabelece com outros atores da Rede. Assim, calculam-se, respectivamente, a receptividade e expansividade dos atores (WASSERMAN; FAUST, 1994).

A densidade da Rede é obtida por meio da soma das ligações existentes (RE), dividida pelo número de ligações possíveis (RP), mostrada na expressão matemática: $[D = RE/RP \times 100]$. O cálculo das relações possíveis (RP) é obtido por intermédio da multiplicação do número total de atores pelo número total de atores menos 1, mostrada na expressão matemática: $RP = [NTA \times (NTA-1)]$. Apontou-se uma densidade de 14% entre os atores investigados. A Rede apresenta as relações da AMFOR com os demais parceiros, que estão conectados por um ou mais atores, exceto o FORN 3.

O nível de conectividade da Rede de Relacionamentos AMFOR apresentou o valor de 1406 relações possíveis e apenas 198 relações existentes, o que aponta para uma baixa densidade em comparação com o que poderia ser explorado pela Rede AMFOR em relação aos demais parceiros. É um baixo fluxo de conexão entre os atores (Figura 5).

Figura 5 - Rede de Relacionamentos AMFOR considerada na pesquisa



Fonte: Pesquisa Direta, 2011.

REDE DE RELACIONAMENTOS AMFOR							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIÇÃO	INTERMEDIÇÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	10.000	4.000	1.103	17.217	40.350	34.259	3.321
RP2	16.000	8.000	1.159	62.125	54.317	34.906	3.333
RP3	13.000	6.000	1.117	51.650	54.283	33.636	3.327
RP4	10.000	5.000	1.100	49.983	47.467	35.238	3.324
RP5	10.000	3.000	1.101	14.617	18.200	34.259	3.315
RP6	10.000	1.000	1.074	13.567	14.317	34.259	3.307
RP7	10.000	2.000	1.094	41.300	50.033	36.634	3.315
RP8	10.000	4.000	1.105	22.242	29.067	33.945	3.321
RP9	9.000	2.000	1.045	23.300	30.450	34.579	3.312
ASS1	0.000	3.000	0.866	0.000	0.000	2.632	3.429
ASS2	0.000	1.000	0.538	0.000	0.000	2.632	3.404
ASS3	0.000	1.000	0.539	0.000	0.000	2.632	3.404
ASS4	0.000	2.000	0.757	0.000	0.000	2.632	3.426
ASS5	0.000	1.000	0.538	0.000	0.000	2.632	3.404
ASS6	0.000	1.000	0.540	0.000	0.000	2.632	3.410
ASS7	0.000	6.000	1.015	0.000	0.000	2.632	3.439
ASS8	0.000	1.000	0.526	0.000	0.000	2.632	3.401
CLN1	0.000	1.000	0.553	0.000	0.000	2.632	3.423

CLN2	0.000	2.000	0.750	0.000	0.000	2.632	3.423
CLN3	0.000	2.000	0.758	0.000	0.000	2.632	3.426
CLN4	0.000	1.000	0.543	0.000	0.000	2.632	3.416
CLN5	0.000	1.000	0.533	0.000	0.000	2.632	3.394
CLN6	0.000	1.000	0.538	0.000	0.000	2.632	3.404
CLN7	0.000	1.000	0.526	0.000	0.000	2.632	3.401
CONS1	0.000	5.000	0.979	0.000	0.000	2.632	3.435
CONS2	0.000	4.000	0.932	0.000	0.000	2.632	3.432
CONS3	0.000	1.000	0.539	0.000	0.000	2.632	3.413
FORN1	0.000	2.000	0.740	0.000	0.000	2.632	3.420
FORN2	0.000	2.000	0.757	0.000	0.000	2.632	3.426
FORN3	0.000	0.000	0.093	0.000	0.000	2.632	2.632
FORN4	0.000	3.000	0.865	0.000	0.000	2.632	3.429
INST1	0.000	7.000	1.041	0.000	0.000	2.632	3.442
INST2	0.000	1.000	0.553	0.000	0.000	2.632	3.423
INST3	0.000	3.000	0.859	0.000	0.000	2.632	3.426
INST4	0.000	1.000	0.538	0.000	0.000	2.632	3.404
INST5	0.000	3.000	0.864	0.000	0.000	2.632	3.429
INST6	0.000	2.000	0.756	0.000	0.000	2.632	3.426
UNIV	0.000	4.000	0.931	0.000	0.000	2.632	3.432

ESTATÍSTICA DESCRITIVA – REDE INTERNA E EXTERNA							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIÇÃO	INTERMEDIÇÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	2.579	2.579	0.786	7.789	10.231	10.211	3.375
Desvio Padrão	4.739	1.901	0.251	16.349	21.263	13.612	0.130
Somatório	98.000	98.000	29.863	296.000	388.783	388.032	128.250
Variância	22.454	3.612	0.063	267.297	452.099	185.293	0.017
SSQ	1.106.00	390.000	25.867	12.462.959	21.157.463	11.003.478	433.481
MCSSQ	853.263	137.263	2.399	10.157.274	17.179.766	7.041.145	0.640

No que se refere à centralidade de grau de entrada (receptividade- *InDegree*), são destacados por uma elipse de cor vermelha, representados pela RP2 (8.000) e por RP3 (6.000). Os que atingiram a pontuação máxima confirmam que são atores que buscam apoio em suas relações com os demais associados da AMFOR e são acessados por outros atores. Essa assertiva está demonstrada ao receber o maior número de laços, o que aponta seu prestígio dentro da Rede, dado os papéis sociais que ambos desempenham junto à AMFOR, no que se refere à articulação e coordenação de ações para a Rede. Ademais, o fato de a RP3

ser constituída por empresários com maior número de funcionários, num total de 29, a torna importante receptora de fluxos de entrada.

A Figura 5 apresenta o resultado do posicionamento dos atores centrais da Rede AMFOR. Os atores que obtiveram centralidade de grau de saída (expansividade-*OutDegree*), a medida apontou com destaque para os mesmos membros RP2 (16.000) e RP3 (13.000), o que denota alta expansividade. Acredita-se que isso foi possível em virtude de os atores RP2 e RP3 serem, respectivamente, associado fundador da AMFOR e empresário que mais emprega mão de obra, o que gera no grupo uma relação de laços fortes, dadas as referências que os mesmos criaram perante o grupo.

Quanto à questão da proximidade de entrada (destacada por uma elipse na cor azul marinho), os que agora aparecem são CONS 1 (3.435), CONS 2 (3.432), INST 1 (0.060) e ASSOC 7 (0.080), o que indica a sua capacidade de alcançar todos os demais atores da rede, medindo-se a sua independência em relação ao controle de outros atores.

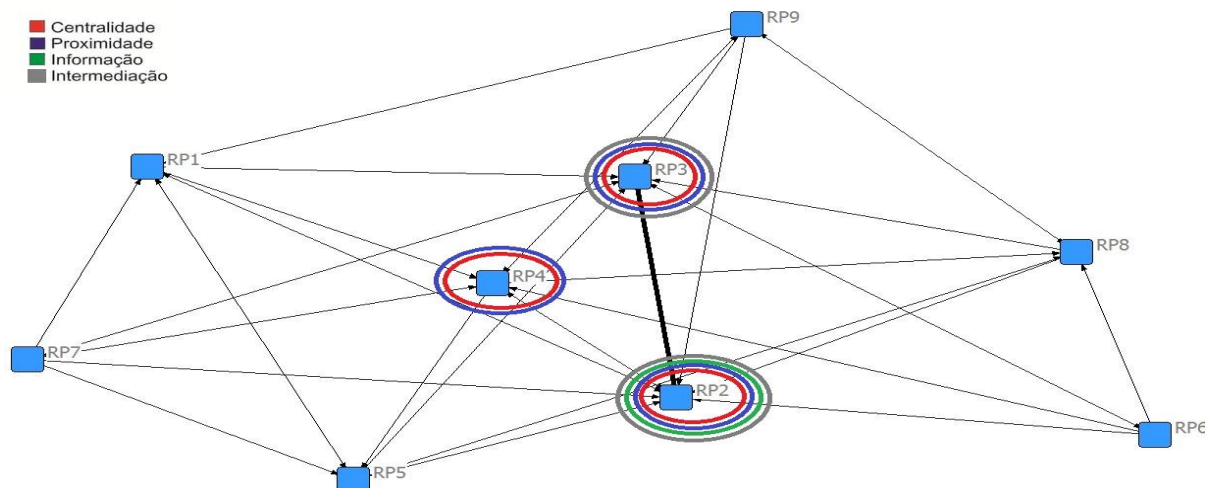
No que se refere à centralidade de informação, representados por uma elipse verde, as RP1(1.103), RP2(1.159) e RP3(1.117), novamente despontam como as que mais se destacam, comprovando sua importância como atores detentores e bem articulados com fontes de informações perante os demais associados.

A Figura 5 aponta ainda, para os atores com maior grau de centralidade de intermediação representados pelos atores RP2 (62.125), RP3 (51.650), RP4 (49.983) e RP7(41.300) (destacados por uma elipse na cor cinza), indicando serem esses os que mais servem como ponte para os demais membros da rede. Tais atores abrem canais de intermediação para conexão por seu intermédio, viabilizando o fluxo das ligações entre os associados. Esses atores apresentam influência dentro do universo geral, tendo acentuada liderança como formadores de opinião, além de serem bons ouvintes para os demais atores (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Contempla-se, ainda, a *frequência dos laços* estabelecidos na Rede de Relacionamento AMFOR, entre os atores RP3 e RP2, atores que mais se relacionam na rede; entre RP2 com ASS7, por ser a RP2 muito próxima a ASS7, a AMPEJW, que foi uma das articuladoras dos empresários para a criação da AMFOR, através de convites, palestras sobre associativismo empresarial e finalmente, entre RP2 com a INST 1, representada pelo SEBRAE, sendo esta uma instituição de conhecimento e formação nas áreas de

desenvolvimento empresarial, gestão do negócio, dentre outros. Dessa forma, a frequência dos laços se dá de forma mais acentuada entre esses atores.

Figura 6 - Rede Interna AMFOR.



Fonte: Pesquisa direta, 2011.

A Figura 6 apresenta a estrutura da Rede Interna AMFOR, representada exclusivamente por seus associados, num total de nove integrantes. Percebe-se, na representação da figura, que todos os atores estão, com um ou mais atores, conectados.

Na medida de densidade, o cálculo realizado pelo *software* UCINET 6.357 apontou uma densidade de 50%, considerada representativa, em comparação com a Rede de Relacionamentos AMFOR, que apontou baixa densidade (14%). O nível de conectividade da rede encontrado foi de 36 relações existentes e 72 possíveis, denotando 50% da capacidade total de relações possíveis entre as RPs. Observa-se que a representação ascendeu em relação à Rede de Relacionamentos AMFOR, o que se atribui ao fato de na Rede Interna, o convívio ser exclusivo dos associados da AMFOR, o que gera no grupo uma natural tendência ao estabelecimento da confiança e ao exercício de práticas de aprendizagem coletivas.

Afirmam Pollard (1990) e Gherardi (2001) que é quase ignorada, entretanto, a importância da aprendizagem que ocorre de maneira informal no contexto organizacional como resultado da partilha de experiências socioprofissionais e da reflexão crítica sobre esse conhecimento socializado, a despeito de sua importância.

Wenger e Snyder (2000) corroboram esse entendimento ao afirmar que reside no contexto de aprendizagem socioprática a ideia de comunidade de prática, que pode ser

caracterizada como um grupo de pessoas que, engajadas em empreendimentos comuns, buscam desenvolver-se em um determinado domínio de conhecimento.

Depreende-se do exposto que o aprender com as práticas envolve, especialmente, a absorção de conhecimentos tácitos, que só podem ser incorporados por meio de vivências e experiências sociais ligadas à práxis. Dessa forma, o estabelecimento da confiança, naturalmente cria uma ambiência de partilha de conhecimentos e informações sobre as percepções dos indivíduos envolvidos no processo.

No que se refere à densidade de uma rede, Molina (2002) ressalta que analisar a densidade de uma rede social é procurar conhecer o quanto seus atores estão se relacionando, possibilitando, ao tempo que interagem, trocas de apoio. Redes nas quais todas as interações possíveis ocorram – a exemplo da denominada rede saturada – são o ideal de se obter, porque ali estariam acontecendo todas as relações possíveis, entretanto, elas são extremamente raras de acontecer.

REDE INTERNA							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIÇÃO	INTERMEDIÇÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	2.000	4.000	3.548	3.900	7.317	66.667	66.667
RP2	4.000	8.000	4.131	4.233	26.517	53.333	100.000
RP3	3.000	6.000	3.877	10.700	18.417	57.143	80.000
RP4	5.000	5.000	3.877	1.150	17.133	66.667	72.727
RP5	4.000	3.000	3.559	1.750	5.200	66.667	57.143
RP6	4.000	1.000	2.812	1.833	3.317	66.667	47.059
RP7	4.000	2.000	3.203	3.033	7.033	72.727	57.143
RP8	3.000	4.000	3.559	2.250	5.900	57.143	66.667
RP9	4.000	2.000	3.225	2.150	7.450	72.727	53.333

ESTATÍSTICA DESCRITIVA - REDE INTERNA							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIÇÃO	INTERMEDIÇÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	3.889	3.889	3.532	4.556	10.920	64.416	66.749
Desvio Padrão	0.994	2.079	0.383	3.504	7.408	6.558	15.163
Somatório	35.000	35.000	31.789	41.000	98.283	579.740	600.738
variância	0.988	4.321	0.147	12.275	54.880	43.004	229.912
SSQ	145000	175.000	113604	297.253	1.567.212	37.731.344	42.167.734

MCSSQ	8.889	38.889	1.319	110.476	493.922	387.039	2.069.210
-------	-------	--------	-------	---------	---------	---------	-----------

A Figura 6 apresenta o resultado do posicionamento dos atores centrais na Rede Interna AMFOR. Os atores que obtiveram centralidade de grau de entrada (receptividade), destacados por uma elipse de cor vermelha, são representados pela RP2 (8.000), pela RP3 (6.000) e pela RP4 (5.000), sendo estes os de maior destaque perante os demais associados.

No que se refere à centralidade de grau de saída (expansividade), a medida apontou com destaque para os membros RP2 (4.000), RP3 (3.000) e RP4 (5.000), destacados por uma elipse vermelha, o que denota considerável expansividade. Apesar da existência de alguns atores centrais (RP2), (RP3) e (RP4), não existe uma centralização e sim uma distribuição do apoio para o crescimento da Rede.

Também foram apontados, na Figura 6, os atores com maior centralidade de proximidade de entrada, representados pelos membros RP2 (100.000), RP3 (80.000) e RP4 (72.727). A RP2 foi a que atingiu maior número de centralidade de proximidade de entrada, o que indica a sua capacidade de alcançar todos os demais atores da rede, medindo a sua independência em relação ao controle de outros atores.

Quanto à centralidade de grau de informação, a RP2 (4.131) foi a única que figurou dentre as demais RPs (destacada por uma elipse na cor verde), sinalizando para o ator que, segundo a visão dos demais associados, trata-se daquele que mais detém informações na Rede AMFOR. Acredita-se, ainda, que tal repercussão interna é motivada pela referência que RP2 goza entre os demais associados, de ser o membro fundador da AMFOR.

No que tange ao grau de centralidade de intermediação, é representado pelos atores RP2 (4.233) e RP3 (10.700), marcados com uma elipse de cor cinza, indicando que os dois atores citados são os que servem de ponte para atingir os demais atores.

Finalmente, contemplam-se na *frequência dos laços* estabelecidos na Rede Interna AMFOR os atores RP2(26.517) e RP3(18.417) tratando-se do ator fundador e do atual presidente da Rede, que mais se relacionam, dada a necessidade de troca de experiências de quem já conhece todo o processo e pode auxiliar no mesmo, somada à necessidade de quem deseja aprender a trajetória de trabalho da Rede.

Percebeu-se, durante o processo de pesquisa de campo e de convívio com os associados da AMFOR, que as relações que os mantêm unidos não são exclusivamente de caráter mercadológico, já estão impregnadas de valores como amizade, solidariedade e confiança.

O nível de conectividade da Rede AMFOR em relação a outras associações apresentou o valor de 272 relações possíveis e apenas 52 relações existentes, o que aponta para uma densidade razoável em comparação ao que poderia ser explorado.

O que se percebe é que, apesar de as entrevistas em profundidade revelarem a existência de um bom nível de interação entre os associados da Rede, resultado de três anos de capacitações constantes e reuniões quinzenais na associação, o nível de conectividade das relações entre os atores envolvidos na Rede ainda está em processo de construção, 52 relações existentes, o que denota que estabelecer laços de confiança entre os atores é um processo que, segundo Bourdieu (1983), exige tempo e construção de valores para se efetivar.

REDE INTERNA X ASSOCIAÇÕES							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	5.000	4.000	1.687	5.633	14.317	51.613	10.811
RP2	5.000	8.000	1.850	14.550	39.350	48.485	11.111
RP3	5.000	6.000	1.780	20.733	27.700	50.000	10.959
RP4	5.000	5.000	1.692	24.800	23.750	57.143	10.884
RP5	4.000	3.000	1.732	11.083	13.200	55.172	10.667
RP6	5.000	1.000	1.529	3.333	3.983	51.613	10.458
RP7	4.000	2.000	1.765	21.817	20.133	64.000	10.667
RP8	5.000	4.000	1.715	13.500	16.567	50.000	10.811
RP9	4.000	2.000	1.586	10.550	16.117	55.172	10.596
ASS1	0.000	3.000	1.275	0.000	0.000	5.882	11.940
ASS2	0.000	1.000	0.690	0.000	0.000	5.882	11.268
ASS3	0.000	1.000	0.685	0.000	0.000	5.882	11.268
ASS4	0.000	2.000	1.064	0.000	0.000	5.882	11.852
ASS5	0.000	1.000	0.690	0.000	0.000	5.882	11.268
ASS6	0.000	1.000	0.682	0.000	0.000	5.882	11.429
ASS7	0.000	6.000	1.617	0.000	0.000	5.882	12.214
ASS8	0.000	1.000	0.661	0.000	0.000	5.882	11.189

ESTATÍSTICA DESCRITIVA - REDE INTERNA X ASSOCIAÇÕES							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	3.000	3.000	1.335	7.412	10.301	31.192	11.141
Desvio Padrão	2.970	2.114	0.460	8.602	11.908	24.089	0.483
Somatório	51.000	51.000	22.700	126.000	175.117	530.257	189.389
variância	8.824	4.471	0.211	73.996	141.796	580.301	0.233
SSQ	303.000	229.000	33.905	2.191.819	4.214.401	26.404.678	2.113.853
MCSSQ	150.000	76.000	3.592	1.257.937	2.410.528	9.865.109	3.960

Quanto à centralidade de grau de entrada (receptividade - *InDegree*), é representada pela RP2 (8.000), RP3 (6.000) e a ASS7 (0.060), todas destacadas por uma elipse de cor vermelha.

No que se refere à centralidade de grau de saída (expansividade- *OutDegree*), é representada pela RP2 (5.000), a RP3 (5.000) e a ASS7(0.090), todas também destacadas por uma elipse na cor vermelha.

A Figura 7 também aponta para os atores com maior centralidade de proximidade de entrada, representados pelos membros RP2 (11.111), RP3 (10.959) e RP4 (10.884). A RP2 foi a que atingiu maior número de centralidade de proximidade de entrada, o que indica a sua capacidade de alcançar todos os demais atores da rede, medindo a sua independência em relação ao controle de outros atores.

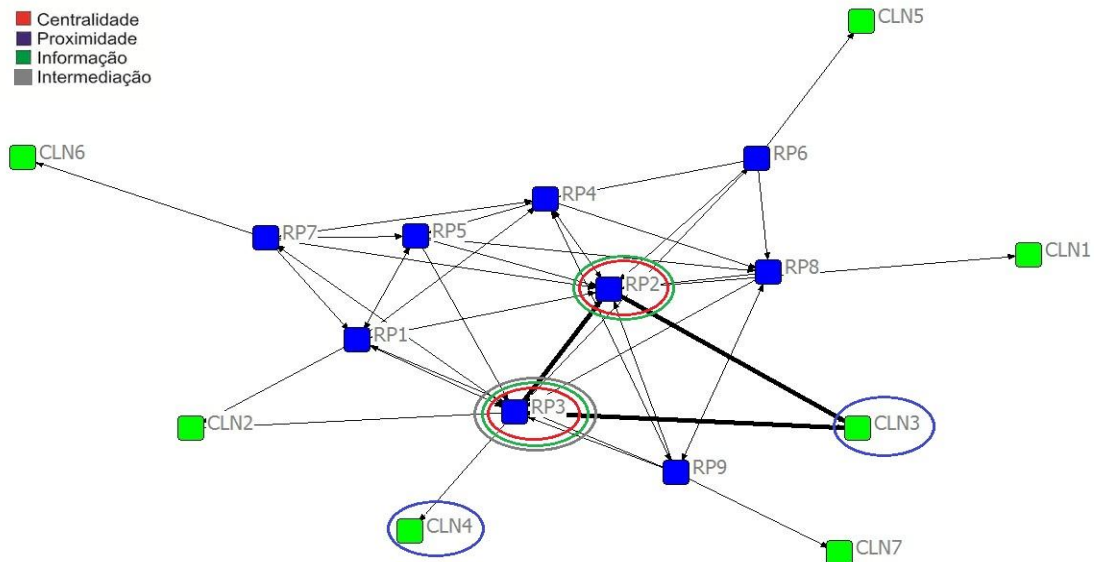
No que tange à centralidade do grau de informação, a RP2(1.850) destacada por uma elipse na cor verde, ratifica sua *network* confirmando sua boa rede de contatos no sentido de poder obter informações dentro e fora da Rede.

Na centralidade do grau de intermediação, as RP3 (20.773), RP4 (24.800) e RP7 (21.817), assinaladas por uma elipse de cor cinza, são as que mais evidenciam prestígio, servindo como pontes que mais facilitam no processo de intermediação, possibilitando, assim, a comunicação dentro e fora da Rede.

Finalmente, observa-se a *frequência dos laços* estabelecidos na Rede Interna x Associações no processo de formação entre os atores RP2(39.350) e RP3(27.700), por serem as duas maiores lideranças da Rede AMFOR, e ainda a frequência dos laços estabelecidos

entre RP2 com ASS7(0.060), representada pela AMPEJW, esta última novamente se destacando como a associação que mais deu apoio à Rede durante seu processo de formação. Consubstancia-se, mais uma vez, a importância das parcerias da AMFOR. Dessa forma, a frequência dos laços se dá de forma mais acentuada entre esses atores.

Figura 8 - Rede Interna x Clientes.



Fonte: Pesquisa direta, 2011.

REDE INTERNA X CLIENTES							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	5.000	4.000	1.569	8.900	19.317	53.571	12.097
RP2	4.000	8.000	1.697	16.608	34.017	46.875	12.500
RP3	6.000	6.000	1.699	36.200	40.133	55.556	12.295
RP4	5.000	5.000	1.574	17.900	18.917	50.000	12.195
RP5	4.000	3.000	1.516	2.500	5.200	51.724	11.905
RP6	5.000	1.000	1.406	10.333	11.317	55.556	11.628
RP7	6.000	2.000	1.492	12.033	15.033	57.692	11.905
RP8	3.000	4.000	1.520	4.625	5.900	50.000	12.097
RP9	6.000	2.000	1.497	10.900	15.450	57.692	11.811
CLN1	0.000	1.000	0.683	0.000	0.000	6.250	13.274
CLN2	0.000	2.000	1.009	0.000	0.000	6.250	13.274
CLN3	0.000	2.000	1.026	0.000	0.000	6.250	13.393
CLN4	0.000	1.000	0.683	0.000	0.000	6.250	13.043
CLN5	0.000	1.000	0.630	0.000	0.000	6.250	12.295
CLN6	0.000	1.000	0.647	0.000	0.000	6.250	12.605
CLN7	0.000	1.000	0.648	0.000	0.000	6.250	12.500

ESTATÍSTICA DESCRITIVA - REDE INTERNA X CLIENTES							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	2.750	2.750	1.206	7.500	10.330	32.651	12.426
Desvio Padrão	2.537	2.046	0.413	9.630	12.364	23.436	0.540
Somatório	44.000	44.000	19.298	120.000	165.283	522.416	198.817
Variância	6.438	4.188	0.170	92.745	152.875	549.263	0.291
SSQ	224.000	188.000	26.002	2.383.926	4.153.413	25.845.63	2.475.182
MCSSQ	103.000	67.000	2.726	1.483.926	2.446.001	8.788.208	4.661

A Rede Interna x Clientes, no que se refere ao relacionamento com clientes, apresentou grau de centralidade de entrada nas RP2(8.000) e RP3(6.000) (destacadas por uma elipse de cor vermelha), sendo estas as mais citadas pelos clientes. Atribui-se o seu desempenho ao fato de que essas duas RPs são as que mais se sobressaem com clientes, ambas ampliaram a carteira de clientes e têm grande facilidade de comunicação com os demais.

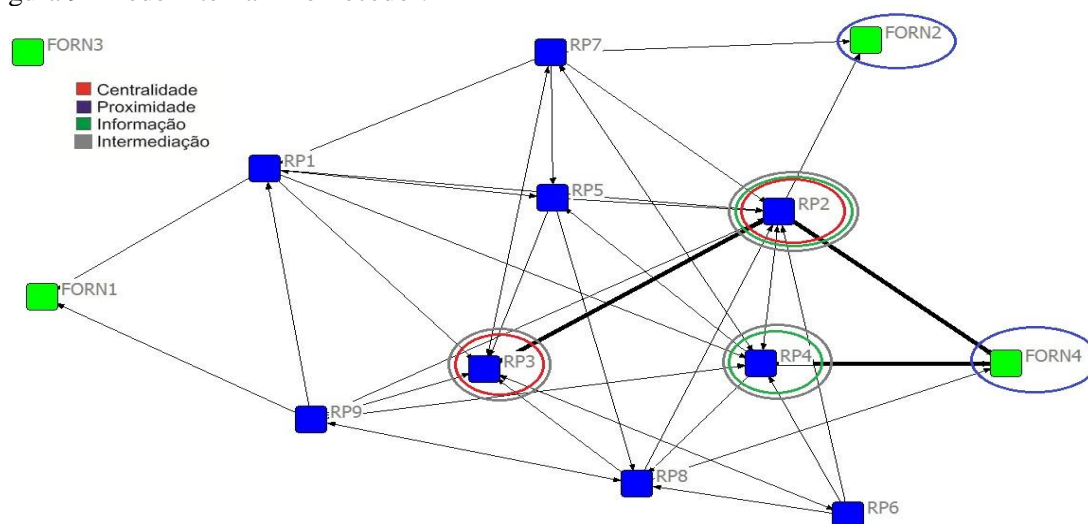
A Figura 8 também aponta para os clientes com maior grau de proximidade na rede (destacados por uma elipse de cor azul marinho), representados por CLN 1 (13.274), CLN 3 (13.393), CLN 4 (13.043) e CLN 6 (12.650). O CLN 3 foi o que atingiu maior grau de proximidade com alguns atores da Rede AMFOR. O destaque recebido pelos clientes mencionados é atribuído aos mesmos em virtude de contribuírem com o processo de aprendizagem da Rede ao fornecerem aos empresários *feedback* que melhora a qualidade, aprimorando seus processos de produção.

Quanto à centralidade do grau de informação, a RP2 (1.697) e a RP3 (1.699), (destacadas por uma elipse na cor verde) são as que estão mais bem informadas na rede e são detentoras de um grande grau dela, o que para o cliente também é perceptível. Os dois atores somam habilidades e competências que os destacam perante os clientes.

No que tange à centralidade do grau de intermediação (destacado por uma elipse de cor cinza), a RP3 (36.200) é a que mais apresenta prestígio na rede, servindo como ponte para os demais atores, facilitando no processo de intermediação, permitindo uma melhor comunicação dentro da Rede.

Quanto à *frequência dos laços* estabelecidos na Rede Interna x Clientes verificou-se entre os atores RP3(40.133) com RP2(34.017), dado o estabelecimento da frequência das interações, e RP2 com o CLN 3, por ser este o cliente de maior relevância para a Rede AMFOR. O cliente se destaca ainda pelo fato de fornecer à Rede constantes *feedbacks*, o que contribui para o processo de aprimoramento de suas práticas. Dessa maneira, a frequência dos laços se dá de forma mais acentuada entre esses atores.

Figura 9 - Rede Interna x Fornecedor.



Fonte: Pesquisa direta, 2011.

REDE INTERNA X FORNECEDORES							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	5.000	4.000	0.810	8.233	13.983	40.000	18.750
RP2	4.000	8.000	0.840	14.233	38.683	37.500	20.000
RP3	3.000	6.000	0.811	10.700	17.467	35.294	19.355
RP4	6.000	5.000	0.823	13.150	24.583	40.000	19.048
RP5	4.000	3.000	0.796	1.750	5.200	38.710	18.182
RP6	4.000	1.000	0.748	1.833	3.650	37.500	17.391
RP7	6.000	2.000	0.794	4.533	11.367	41.379	18.182
RP8	4.000	4.000	0.809	3.750	12.067	37.500	18.750
RP9	6.000	2.000	0.795	4.817	11.783	41.379	17.910
FORN1	0.000	2.000	0.628	0.000	0.000	7.692	21.053
FORN2	0.000	2.000	0.633	0.000	0.000	7.692	21.818
FORN3	0.000	0.000	0.091	0.000	0.000	7.692	7.692
FORN4	0.000	3.000	0.706	0.000	0.000	7.692	22.222

ESTATÍSTICA DESCRITIVA - REDE INTERNA X FORNECEDORES							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	3.231	3.231	0.714	4.846	10.676	29.233	18.489
Desvio Padrão	2.326	2.081	0.192	4.936	11.003	14.450	3.435
Somatório	42.000	42.000	9.283	63.000	138.783	380.032	240.353
variância	5.408	4.331	0.037	24.363	121.059	208.808	11.798
SSQ	206.000	192.000	7.107	622.026	3.055.374	13.824.045	4.597.190
MCSSQ	70.308	56.308	0.479	316.718	1.573.773	2.714.502	153.371

A Rede Interna, no seu relacionamento com fornecedores, apresentou grau de centralidade de entrada nas RP2 (8.000) e RP3 (6.000), destacadas por uma elipse de cor vermelha, as que mais se relacionam com fornecedores. Credita-se tal desempenho ao fato de que esses dois atores são os que mais têm se evidenciado como articulados com informações, apresentando boa articulação interna na Rede, sendo, para os demais componentes, atores de destaque na rede e nos negócios. Costumam ter um bom consumo de material junto aos fornecedores.

A Figura 9 aponta para os fornecedores com maior grau de proximidade de entrada na rede (elipse de cor azul marinho), representados pelos fornecedores FORN 2 (21.818), e FORN 4 (22.222) tendo este último atingido maior grau de proximidade com alguns atores da Rede. Tal destaque recebido pelos fornecedores é atribuído aos mesmos em virtude das parcerias celebradas com a Rede. As compras de material dos associados da AMFOR provocaram o aumento do volume das compras conjuntas, despertando um natural interesse mercadológico dos fornecedores em relação aos empresários, especialmente por se juntarem e somarem seus potenciais de compras.

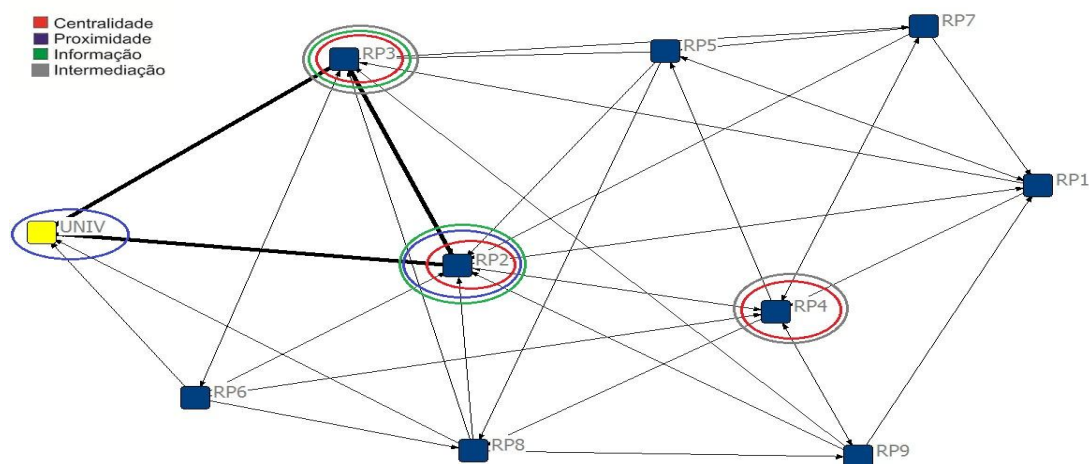
Quanto à centralidade do grau de informação, a RP2 (0.840) e a RP4 (0.823), (destacadas por uma elipse na cor verde), são as que estão mais bem informadas na rede e são atores importantes no processo de disseminação da informação dentro da rede, sendo importantes elementos de destaque junto aos fornecedores, considerados formadores de opinião perante o grupo.

Sobre a centralidade do grau de intermediação (elipse de cor cinza), as Redes de Práticas representadas por RP2 (14.233), RP3 (10.700) e RP4 (13.150) são as que mais

apresentam prestígio na rede, em sua relação com fornecedores, servindo como ponte para os demais atores da rede, facilitando no processo de intermediação, permitindo uma melhor comunicação da Rede com os fornecedores.

Quanto à *frequência dos laços* estabelecidos na Rede Interna x Fornecedor verificou-se uma frequência mais acentuada entre os atores RP3(17.467), RP2(38.683), FORN 4 (0.099) e RP4(24.583).

Figura 10 - Rede Interna x Universidade.



Fonte: Pesquisa direta, 2011.

REDE INTERNA X UNIVERSIDADES							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIÇÃO	INTERMEDIÇÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	4.000	4.000	3.413	3.900	7.650	64.286	40.909
RP2	3.000	8.000	4.215	6.400	31.183	56.250	50.000
RP3	4.000	6.000	4.001	12.367	21.083	60.000	45.000
RP4	5.000	5.000	3.735	11.150	19.800	64.286	42.857
RP5	4.000	3.000	3.436	1.750	5.200	64.286	37.500
RP6	5.000	1.000	3.096	1.833	3.650	69.231	33.333
RP7	5.000	2.000	3.091	3.033	7.367	69.231	37.500
RP8	4.000	4.000	3.731	3.417	5.900	60.000	40.909
RP9	5.000	2.000	3.127	2.150	7.783	69.231	36.000
UNIV1	0.000	4.000	2.693	0.000	0.000	10.000	64.286

ESTATÍSTICA DESCRITIVA - REDE INTERNA X UNIVERSIDADES							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	3.900	3.900	3.454	4.600	10.962	58.680	42.829
Desvio Padrão	1.446	1.972	0.445	3.921	9.252	16.755	8.471
Somatório	39.000	39.000	34.537	46.000	109.617	586.799	428.294
Variância	2.090	3.890	0.198	15.375	85.591	280.736	71.750
SSQ	173.000	191.000	121.263	365.348	2.057.490	37.240.719	19.061.105
MCSSQ	20.900	38.900	1.982	153.748	855.909	2.807.360	717.499

A Rede Interna x Universidade, no que contempla seu relacionamento com a Universidade, apresentou grau de centralidade de entrada nas RP2 (8.000), RP3 (6.000) e RP4 (5.000), destacadas por uma elipse de cor vermelha, as que mais se relacionam com a universidade. Atribui-se tal desempenho ao fato de que esses três atores são os que mais têm interagido com a instituição, articulando parceria com o Curso de Design da FIC, em que alunos do curso estagiam nas empresas da Rede e lá trocam informações e aprimoram seus conhecimentos teóricos na parte de design e gestão da empresa. Teoria e prática se complementam e se fortalecem, melhorando os processos produtivos e gerenciais da empresa.

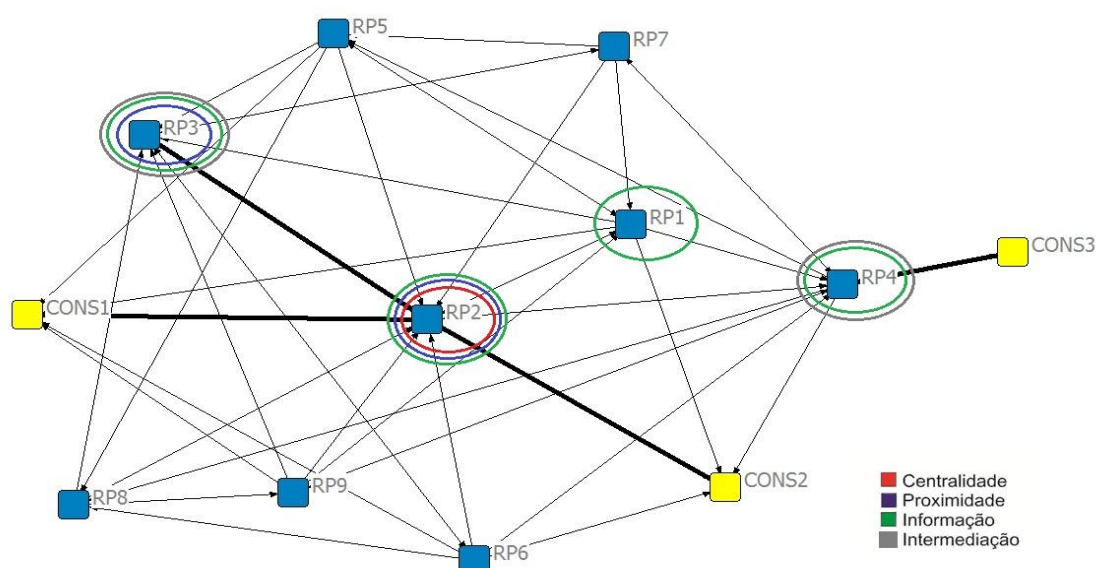
Visualiza-se também, na Figura 10, a universidade com maior grau de proximidade de entrada com um dos atores da rede (destacado por uma elipse de cor azul marinho), representado pela RP2 (50.000), tendo sido este o único a apresentar uma relação direta com a instituição. Tal destaque recebido deve-se ao fato de ter sido esta RP a que articulou a parceria com a universidade, tornando-se, assim, referência para a mesma. A RP2 apresenta um bom perfil de articulação com instituições que venham somar conhecimentos e parcerias para os empresários da AMFOR, sendo ele o único articulador nesse processo, ou seja, a aproximação da instituição com a rede é provocada por ele.

Quanto à centralidade do grau de informação, a RP2 (4.215) e a RP3 (4.001), destacadas por uma elipse na cor verde, são as que estão mais bem informadas na rede e são peças chave no processo de disseminação da informação dentro da rede, sendo destacadas na relação com a Universidade. A RP2 é uma referência para a instituição quanto à proximidade e agora também como ator que detém e repassa muitas informações, figurando também nessa categoria a RP3.

No que se refere à centralidade de grau de intermediação (sublinhada por uma elipse de cor cinza), as Redes de Práticas, representadas por RP3 (12.367) e RP4 (11.150), foram as apontadas na Figura 10, sendo as RPs com maior prestígio na rede em relação à universidade, servindo como ponte para os demais atores da rede, facilitando no processo de intermediação, permitindo uma melhor comunicação da Rede com a instituição.

Finalmente, contempla-se a *frequência dos laços* estabelecidos na Rede Interna x Universidade entre os atores RP3(21.083) com RP2(31.183), pela necessidade de constantes interações entre esses atores que mais se relacionam na Rede, e ainda, entre RP2 e uma instituição de natureza científica com a qual RP2 celebrou parceria de trabalho, tendo no quadro de seus colaboradores um aluno do curso de *design* que foi estagiário na AMFOR e pôde compartilhar conhecimento e formação acadêmica com o mercado de trabalho. Dessa forma, a frequência dos laços se dá de forma mais acentuada entre estes atores.

Figura 11 - Rede Interna x Consultores



Fonte: Pesquisa direta, 2011.

REDE INTERNA X CONSULTORES							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIAÇÃO	INTERMEDIAÇÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	6.000	4.000	3.027	5.900	17.800	68.750	22.917
RP2	4.000	8.000	3.266	9.900	35.850	57.895	25.000
RP3	3.000	6.000	2.875	10.700	31.750	52.381	23.913
RP4	7.000	5.000	3.218	19.817	12.650	68.750	23.404
RP5	5.000	3.000	2.861	2.417	5.200	61.111	22.000
RP6	6.000	1.000	2.707	3.167	3.983	68.750	20.755

RP7	5.000	2.000	2.492	3.367	7.700	64.706	22.000
RP8	3.000	4.000	2.705	2.250	5.900	52.381	22.917
RP9	6.000	2.000	2.706	3.483	8.117	68.750	21.569
CONS1	0.000	5.000	2.483	0.000	0.000	8.333	29.730
CONS2	0.000	4.000	2.241	0.000	0.000	8.333	28.947
CONS3		1.000	0.874	0.000	0.000	8.333	25.000

ESTATÍSTICA DESCRITIVA - REDE INTERNA X CONSULTORES							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	3.750	3.750	2.621	5.083	10.746	49.039	24.013
Desvio Padrã	2.454	2.005	0.600	5.585	11.501	24.181	2.684
Somatório	45.000	45.000	31.455	61.000	128.950	588.474	288.151
Variancia	6.021	4.021	0.359	31.194	132.280	584.741	7.205
SSQ	241.000	217.000	86.767	684.409	2.973.035	35.875.332	7.005.711
MCSSQ	72.250	48.250	4.313	374.326	1.587.359	7.016.896	86.457

A Rede Interna x Consultores, no que se refere ao seu relacionamento com consultores, apresentou grau de centralidade de saída na RP4 (7.000), destacada por uma elipse de cor vermelha, sendo a Rede de Práticas mais central no relacionamento com os consultores. Tal fato é atribuído ao excelente desempenho desse ator no relacionamento com consultores do SEBRAE, o que o faz articular ações e parcerias para a Rede. Por intermédio dos consultores, o ator deu grande projeção e visibilidade à Rede, obtendo as capacitações e consultorias que propiciaram a formação da AMFOR.

Quanto ao grau de proximidade de entrada, os que apresentam destaque são as RP2 (25.000) e RP3 (23.913), destacadas por uma elipse de cor azul marinho, constituindo os atores que apresentam uma relação direta de proximidade com os consultores. Observa-se que o destaque recebido por esses atores deve-se ao fato de terem sido os mais próximos aos consultores e por viabilizarem junto aos mesmos um importante processo de aprendizagem e disseminação de conhecimento dentro da rede.

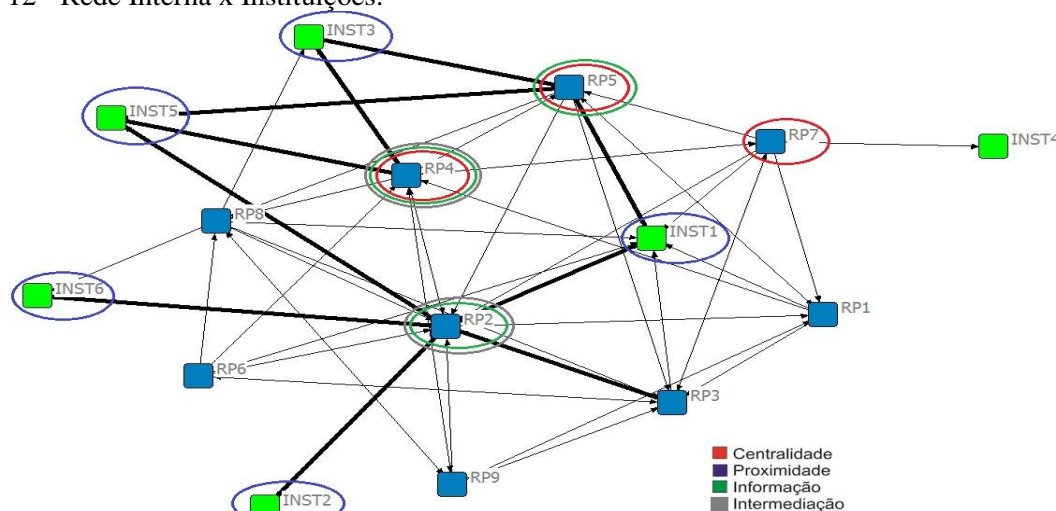
Quanto à centralidade de grau de informação, as RP1 (3.027), RP2 (3.266), RP3 (2.875) e RP4 (3.218), destacadas por uma elipse na cor verde, são as mais bem informadas na rede e são atores importantes no processo de disseminação da informação dentro da rede.

No que se refere à centralidade de grau de intermediação, sublinhada por uma elipse de cor cinza, as Redes de Práticas, representadas por RP3 (10.700) e RP4 (19.817), foram às apontadas na Figura 11, sendo as com maior prestígio na rede em relação aos

consultores, servindo como ponte para os demais atores da rede, facilitando no processo de intermediação, permitindo uma melhor comunicação da Rede com os consultores.

Por fim, observa-se a *frequência dos laços* mais acentuados na Rede Interna x Consultores entre os atores RP3 (31.750) e RP2 (35.850) dada a necessidade de constantes interações entre os mesmos. A RP2 apresenta acentuada frequência com o CONS 2 e o CONS 1, em virtude de esses serem os representantes do SEBRAE junto à Rede e à AMPEJW, tornando-se, assim, pessoas de referência para a AMFOR. Os consultores foram os responsáveis pela disseminação do Programa SEBRAE nos Bairros, que estimula setores empresariais a vivenciarem a cultura da cooperação.

Figura 12 - Rede Interna x Instituições.



Fonte: Pesquisa direta, 2011.

REDE INTERNA X INSTITUIÇÕES							
REDES DE PRÁTICA	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIÇÃO	INTERMEDIÇÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
RP1	5.000	4.000	2.268	4.150	17.800	58.333	13.725
RP2	6.000	8.000	2.652	21.600	43.850	58.333	14.286
RP3	4.000	6.000	2.359	14.450	22.983	53.846	14.000
RP4	7.000	5.000	2.444	18.917	26.583	63.636	13.861
RP5	7.000	3.000	2.444	3.867	10.200	63.636	13.462
RP6	5.000	1.000	2.018	2.233	4.317	58.333	13.084
RP7	7.000	2.000	2.255	11.683	16.033	66.667	13.462
RP8	6.000	4.000	2.433	5.950	12.233	58.333	13.725
RP9	5.000	2.000	2.018	2.150	8.450	58.333	13.333
INST1	0.000	7.000	2.269	0.000	0.000	6.667	16.279
INST2	0.000	1.000	0.804	0.000	0.000	6.667	15.217
INST3	0.000	3.000	1.593	0.000	0.000	6.667	15.385

INST4	0.000	1.000	0.763	0.000	0.000	6.667	14.286
INST5	0.000	3.000	1.609	0.000	0.000	6.667	15.556
INST6	0.000	2.000	1.283	0.000	0.000	6.667	15.385

ESTATÍSTICA DESCRITIVA - REDE INTERNA X INSTITUIÇÕES							
	CENTRALIDADE		INFORMAÇÃO	INTERMEDIACÃO	INTERMEDIACÃO DE FLUXO	PROXIMIDADE	
	SAÍDA	ENTRADA				SAÍDA	ENTRADA
Média	3.467	3.467	1.948	5.667	10.830	38.630	14.336
Desvio Padrão	2.941	2.125	0.583	7.142	12.426	26.254	0.946
Somatório variância	52.000	52.000	29.213	85.000	162.450	579.452	215.046
SSQ	8.649	4.516	0.340	51.015	154.402	689.284	0.895
MCSSQ	310.000	248.000	61.989	1.246.889	4.075.368	32.723.580	3.096.402
	129.733	67.733	5.097	765.223	2.316.034	10.339.257	13.429

No que se refere ao relacionamento da Rede com instituições, apresentou o mesmo grau de centralidade de saída nas Redes de Práticas RP4 (7.000), RP5 (7.000) e RP7 (7.000) destacadas por uma elipse de cor vermelha, as mais centrais no relacionamento com as instituições. O desempenho é atribuído ao fato de essas redes de práticas serem referência para as instituições, a exemplo do SEBRAE, um dos principais estimuladores do associativismo empresarial por meio da cultura da cooperação. As instituições foram valiosos parceiros para o crescimento da Rede AMFOR, em razão das capacitações e do crédito, tendo recebido das RPs acima citadas todo o apoio necessário para sensibilizar os demais membros da rede.

Quanto ao grau de proximidade de entrada, os que apresentaram destaque foram as INST 1 (16.279), INST 2 (15.217), INST 3 (15.385), INST 5 (15.556) e INST 6 (15.385), destacadas por uma elipse de cor azul marinho. Observa-se que o destaque recebido por esses atores deve-se ao fato de terem sido os articuladores de ações junto às instituições, intermediando o diálogo entre os associados da rede e as instituições, defendendo os interesses do setor na busca de melhorias e parcerias de trabalho para a AMFOR.

Quanto à centralidade do grau de informação, as Redes de Práticas RP2 (2.652), RP4 (2.444) e RP5 (2.444), destacadas por uma elipse na cor verde, são as mais bem informadas na rede, sendo importantes atores no processo de disseminação da informação, aproximando as instituições dos atores.

No que se refere à centralidade de grau de intermediação, destacada por uma elipse de cor cinza, as Redes de Práticas destacadas por RP2 (21.600) e RP4 (18.917) foram as apontadas na Figura 12, sendo aquelas com maior prestígio na rede em relação às instituições, servindo como ponte para os demais atores da rede, facilitando no processo de intermediação, permitindo uma melhor comunicação da Rede com as instituições.

Contempla-se ainda a *frequência dos laços* estabelecidos entre os atores RP4(26.583) com RP2(43.850), sendo os atores que mais se relacionam na rede, sendo RP2 muito próxima à INST 1 (SEBRAE), uma das motivadoras para a criação da AMFOR por intermédio de convites, palestras sobre associativismo empresarial. Dessa forma, a frequência dos laços se dá de forma mais acentuada entre esses atores.

Finalizados o mapeamento e a configuração da Rede AMFOR por intermédio do *software* UCINET 6.357 e NetDraw 2.814, na continuidade apresentam-se os resultados da entrevista em profundidade destinada a colher dados sobre as práticas de aprendizagem vivenciadas na Rede. Este estudo será apresentado a seguir (Quadro 10):

Quadro 10 - Análise da Rede AMFOR.

PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS
- Aprimoramento das relações e parcerias entre os atores da Rede AMFOR
- Palestras e Consultorias
- Disseminação e Compartilhamento de Informações
- Articulações e Planejamento de Ações Conjuntas
- Capacitação sobre variados temas: associativismo, crédito, cultura de cooperação, design etc.
- Disseminação na Rede AMFOR do Programa SEBRAE nos Bairros
- Aprimoramento da comunicação interna e externa à Rede AMFOR
- Negociações entre os atores (produtores e fornecedores)

Fonte: Pesquisa Direta, 2011.

Dessa análise é possível inferir duas principais práticas de aprendizagem desenvolvidas pela Rede: Capacitação Continuada e Planejamento de Ações Conjuntas. Para

melhor compreender essas práticas de aprendizagem foram realizadas entrevistas em profundidade, o que possibilitou a emergência de mais uma prática de aprendizagem: Sustentabilidade da Rede AMFOR e do Setor Moveleiro, o que resultou na caracterização de três práticas de aprendizagem estudadas na Rede. Observou-se, ainda, a partir da análise da prática de Capacitação Continuada a evidencia da atividade “Participação em Feiras” como a ação de aprendizagem mais praticada.

4.4 Análise das práticas de aprendizagem identificadas na Rede AMFOR

A análise da Rede AMFOR, por intermédio do *software* UCINET 6.357 e NetDraw 2.814, como também das entrevistas em profundidade, permitiu a identificação de três principais práticas desenvolvidas na Rede AMFOR: capacitação continuada, planejamento de ações conjuntas e sustentabilidade da Rede AMFOR e do setor moveleiro, que serão descritas na continuidade.

4.4.1 Capacitação continuada

Constatou-se que a primeira prática identificada na Rede AMFOR foi a de capacitação continuada, que emergiu do relacionamento dos empresários com os consultores (capacitações), fornecedores (treinamento e manuseio de máquinas) e clientes (*feedback*).

No ano de 2006, a Associação foi procurada pelo SEBRAE/CE, por intermédio de um trabalho desenvolvido pela aludida instituição, denominado “SEBRAE nos Bairros”. O Programa já atendia a alguns segmentos empresariais no bairro José Walter, mas intencionava, ainda, ampliar seu atendimento, partindo agora para o setor moveleiro. Em parceria com a AMPEJW, os empresários começaram a ser sensibilizados para a importância do trabalho associativo, iniciativa que resultou na instituição da Rede AMFOR. Depois desse momento inicial, a Rede começou a também buscar outras parcerias. Vale mencionar que o

SEBRAE não foi o único dos atores envolvidos nesse processo, que também contou, ainda que de forma pontual, com o SENAI e o IEL.

Sobre o processo em si, foi informado que os consultores da instituição SEBRAE dirigiam-se até a sede da AMPEJW, onde a Rede costuma se reunir, para juntos executarem seus trabalhos. Também ocorreu de os consultores irem às empresas para implementar algum trabalho. Outras vezes, a própria Rede dirigiu-se aos parceiros, visitando-os e tomando decisões importantes para o futuro do grupo. No que tange ao SEBRAE, ocorria um acompanhamento sistemático ao grupo. Atualmente, essa frequência diminuiu devido à metodologia do programa “SEBRAE nos Bairros” ser concebida dessa forma, ou seja, quando os grupos internalizam a cultura da cooperação esse acompanhamento torna-se mais espaçado, pois estão mais conscientes quanto ao trabalho associativo.

O trabalho dos consultores visava detectar as necessidades iniciais e futuras do grupo. O consultor dirigia-se à reunião – encontro da associação – e buscava sensibilizar o grupo sobre a importância das capacitações, ao mesmo tempo em que atuava na identificação das necessidades já existentes da AMFOR.

Com relação a essas necessidades, de acordo com um dos entrevistados, foi-se percebendo que variavam de acordo com as especificidades de cada uma das empresas que compunha a Rede, o que favoreceu a elaboração de capacitações personalizadas a serem implementadas individualmente, como se verifica em suas próprias palavras:

Inicialmente veio a capacitação porque o SEBRAE queria identificar qual era a demanda de cada um. Então, no primeiro momento ela foi colocada como uma capacitação pra todos os integrantes da rede, mas, na sequência, foi-se identificando, gradualmente, que nas empresas havia uma diferença muito grande e aí que foi se criando capacitação específica para cada uma das empresas. (Associado B)

As capacitações foram realizadas por intermédio de parcerias firmadas com as instituições para a oferta de cursos. Os nove associados da AMFOR participaram, durante os anos de 2007, 2008 e 2009, de capacitações nas áreas de associativismo, relações interpessoais, atendimento ao cliente, técnicas de vendas, gestão de formação de layout, gestão administrativa e financeira, dentre outras, o que lhes proporcionou uma nova visão de negócio e das técnicas necessárias para gerir a Rede com sustentabilidade. Essa sequência na realização das capacitações foi motivada por uma lógica decorrente das necessidades que iam sendo identificadas a cada nova reunião e da visão de negócio que ia se aprimorando na mente

de cada empresário a partir dos conhecimentos acumulados, como se evidencia nas palavras de um dos entrevistados:

[...] a gente percebeu que houve uma quebra de paradigma, onde as pessoas deixaram de ser ilhas individuais de trabalho pra ser um só, foi aí que a gente caiu a ficha pra ser uma rede, que percebeu que dessa forma daí pra frente poderia tá trabalhando junto e abriu os segredos de fábricas uns pros outros e assim crescer. [...] então quando a gente entendesse o cenário do associativismo, a gente se entendeu como empresário, vamos dizer assim, daí foi identificando pontualmente as suas dificuldades. Daí o SEBRAE percebeu que não iria levar as capacitações de igual pra todos, seria de uma forma diferenciada. (Associado A)

O papel dos consultores nessa prática era o de auxiliar os associados a analisarem suas práticas, tanto internas, com os membros da associação, como externas, com os parceiros da Rede.

Após a análise das práticas, foram identificadas, pelos instrutores, as capacitações necessárias para suprir as carências da Rede. O programa de capacitação continuada teve como princípio a reavaliação e o fortalecimento de novas práticas de aprendizagem do grupo, garantindo, no processo de formação, a análise dessas práticas.

Métodos como esses contribuíram para subsidiar o direcionamento do planejamento da formação e acompanhamento do processo de aprendizagem dos integrantes da rede, advinda da análise crítica das práticas desenvolvidas pelo grupo feita pelo consultor em parceria com os membros da associação, o que fez emergir do interior do grupo o fundamento que sustenta aquela prática executada pelos associados, suas concepções, crenças e valores que, quando questionadas, provocaram a elaboração de novas proposições, impulsionando o desenvolvimento de competências que puderam ser útil no replanejamento das práticas. Por meio desse procedimento, os atores têm a oportunidade de aprender sobre como aprendem, sobre as atividades que geraram aprendizagem qualitativa na prática diária. Como informa um dos entrevistados, sua importância maior está em que levou os integrantes da AMFOR a analisar suas práticas e a reformulá-las, profissionalizando-se:

A gente foi analisar as práticas, foi ver se aquilo que a gente tava fazendo era certo, começou a se questionar os processos, que a gente poderia implantar melhorias [...] O crescimento houve quando a gente percebeu que mesmo trabalhando com móveis sob medida onde você trabalha num universo de muitas variáveis pra coordenar pra que no final saia um móvel, a gente percebeu que os móveis eram sempre feitos de chapas, só vai mudar algumas medidas e algumas fachadas. Então a gente padronizou a forma de fabricar e os móveis continuam sendo sob medida, mas as variáveis desses móveis giram em torno de 30 a 40%. E a gente conseguiu avançar porque a gente padronizou o processo nesse momento. (Associado C.)

A prática de capacitação continuada viabilizou a ressignificação das antigas práticas vivenciadas na associação que, segundo Argyris e Schon (1978, 1996), denota a noção de círculo duplo de aprendizagem, o que possibilitou novos aprendizados e, conseqüentemente, um salto qualitativo e a alavancagem de novos conhecimentos e novas posturas relacionadas ao comportamento do grupo, tanto entre os associados, quanto no tocante aos relacionamentos externos vivenciados na Rede.

Nós não tínhamos conhecimento de nada, era tudo zero! Inicialmente nós tivemos uma pancada grande de cursos, o que possibilitou todas essas mudanças foram os cursos, principalmente aqueles direcionados com as posturas ligadas aos relacionamentos interpessoais e ao associativismo, que foram ferramentas muito importantes e que fizeram com que a Rede se enxergasse e pudesse mudar internamente e se adequar às necessidades do mercado [...] a preocupação nossa agora é o treinamento de mão de obra de nossos funcionários e com o chão de fábrica, consultoria de chão de fábrica. (Associado B)

Nota-se que a partir das capacitações a postura dos associados tornou-se mais profissional, o atendimento melhorou bastante e o espírito de equipe também foi fortalecido. Aqueles que não se enquadraram na filosofia aspirada pela Rede, bem como no modelo de empresa profissionalizada, com identidade organizacional própria, acabaram por abandonar a Rede e voltaram a trabalhar em seus próprios negócios.

Indagado sobre as conquistas alcançadas pela Rede ao longo dos três primeiros anos de capacitações um dos entrevistados revelou que foram muitas, das quais a mais expressiva talvez tenha sido a autovisualização dos integrantes como empresários, que até então não existia, que lhes permitiu conquistar “[...] um cenário promissor de negócio [...]” (Associado B). Em sua visão, eles não vislumbravam nenhuma perspectiva de vida, não detinham controle algum sobre as questões administrativo-financeiras, tampouco conseguiam pensar em formas de reduzir seus custos ou o tempo gasto no processo de fabricação dos móveis a partir da adoção de técnicas e maquinário próprios, e com as capacitações, em suas próprias palavras:

[...] começou-se a pensar em fazer um planejamento a longo tempo.[...] Daí veio o tema “marcenaria industrial, um novo desafio”, que era aquilo que a gente achava, que a marcenaria não ficaria somente ali, ela teria um viés a ser desenvolvido. [...] Hoje a gente tem uma marcenaria formatada na nossa cabeça, não como marcenaria, até porque o estatuto da nossa associação mudou, hoje nós somos associação das indústrias de móveis planejados do estado do Ceará. Porque nós já temos na cabeça que ela vai ser dessa forma e agora é só uma questão financeira pra ela ir implantando o que tá planejado. (Associado B)

No que se refere à capacitação proporcionada pelos fornecedores, destaca-se o treinamento e manuseio de máquinas, ocasião em que os atores têm a oportunidade de aprimorar seus conhecimentos e técnicas por intermédio das consultorias recebidas.

Os clientes são atores responsáveis por fornecer *feedback*, ou seja, retornos valiosos que geram informações privilegiadas aos empresários, fazendo com que o grupo possa cada vez mais aprimorar suas práticas de aprendizagem por intermédio da reavaliação de suas ações.

Dessa forma, nesse exercício reflexivo de comparação de práticas passadas com as atuais acontece o questionamento das normas, regras e valores, o que facilita a passagem da aprendizagem incremental ou de círculo simples (*single loop learning*) para a aprendizagem de círculo duplo (*double loop learning*), considerada por Argyris e Schon, (1996), substancialmente importante para que as organizações possam enfrentar o contexto atual, marcado por mudanças e incertezas mercadológicas.

Assim, a aprendizagem acontece por intermédio das contínuas espirais de estágios de avaliação da ação, da ação e da reavaliação da ação (SCHON, 1983) a partir de um processo reflexivo continuado.

4.4.1.1 Participação em feiras

A partir da análise da prática de Capacitação Continuada observou-se o surgimento de uma subprática denominada de Participação em Feiras. Essa prática emergiu da interação da rede interna com as instituições.

O grupo acredita que os espaços de diálogo e discussão são vivenciados tanto na rede interna, por intermédio do convívio entre os empresários e suas equipes de trabalho, como também por meio da interação da rede interna com os fornecedores, clientes, associações, universidades, instituições e consultores. Entretanto, verificou-se que a prática de participação em feiras fomenta uma troca maior de experiências, pois realidades diversas vão interagir, o que amplia a visão empresarial do grupo.

O contexto no qual se produz essa prática é considerado interorganizacional, ou seja, se desenvolve entre organizações. No âmbito da atuação em feiras, observou-se que as feiras são locais onde pessoas que estão ligadas pelo mesmo interesse podem se reunir para discutir, dialogar e trocar ideias sobre as atualizações que envolvem o setor moveleiro.

Por intermédio da participação em feiras, os associados tiveram oportunidade de trocar experiências (com outros empresários, fornecedores, clientes etc.), o que veio a estimular o surgimento de novas ideias e ampliar a visão do grupo, possibilitando o fechamento de contratos, a compra de maquinário de ponta, bem como a resolução de gargalos por meio da observação de práticas já realizadas em outros locais.

A troca de informação entre empresários durante as feiras serve como consultoria e você descobre que o ganho é muito grande, que você tem um gargalo que aquele empresário que você já ta conversando, ele já passou, então essas dicas são assim de ouro, a gente não para de conversar na realidade. (Associado B)

A experiência de participação em feiras tem acontecido há três anos, tanto em eventos que ocorrem na região metropolitana de Fortaleza, como a Feira dos Pequenos Negócios do José Walter, a Femac e a Casa Cor, quanto em feiras nacionais e internacionais, a exemplo da Formobilis, Moda Export e Fama Brasil e a Feira de Buritucu, no Maranhão. Além do fomento de novas ideias, a interação e o diálogo que acontecem entre os atores permitem o aprimoramento de técnicas básicas descobertas por eles mesmos na labuta diária da marcenaria.

Outra questão resolvida através da participação nas feiras foi um problema apresentado na fabricação de ferramentas. Tinha um gargalo [...] um problema na fabricação da ferramenta [...] é um pequeno exemplo que faz com que a gente tenha vontade de se encontrar, a gente realmente não tem hora pra parar de conversar, porque os assuntos são muitos e a marcenaria precisa desses bizus. Vamos dizer assim, são bizus que não estão em livros, e sim, na experiência de cada um. (Associado B)

O critério de eleição de feiras a serem visitadas é a sua relação com a área de marcenaria, de máquinas e equipamentos ou matéria-prima destinada ao setor. Os olhos da AMFOR, no momento, estão voltados para uma feira de amostragem de design que acontece em Milão, para cuja participação já acionaram o SEBRAE, porque entendem “[...] que é crucial para os empresários verem o que está acontecendo [...]” nesse segmento *in loco*, já que só têm acesso a essas feiras por meio de revistas, em razão de que “[...] hoje o nosso design, o nosso computador com o nosso pessoal o mesmo produto que faz sucesso lá, também faz aqui, a gente oferta o mesmo produto a mesma tendência, então a gente quer ver

isso com os olhos próprios, a gente que ir lá e os critérios são esses”. (Associado B)

A AMFOR sempre conta com parceiros que viabilizam a sua participação nesses eventos, a exemplo do SEBRAE, do Banco do Brasil e do Sindmóveis, este último principalmente na atualidade, porquanto seu diretor é membro da associação.

Indagados sobre a implementação de novas práticas a partir da participação em feiras um dos entrevistados informou que a mudança na postura do empresariado, nos processos de fabricação, a inserção de novas tecnologias nesse processo, a aquisição de maquinário e a obtenção de capacitação por parte dos fornecedores, dentre muitas outras mudanças, foram resultado dessa participação:

A mudança de postura dos empresários em primeiro momento, a mudança de processo de fabricação a inserção de novas formas de fazer, de novas tecnologias, por exemplo, de softwares, da figura do designer como estagiário das nossas empresas utilizando um software pra fazer isso, a solicitação de corte da chapa, acessórios de montagem, ferragens que a gente não tinha acesso, fornecedores [...] tudo isso foi visto nas feiras [...] Por exemplo, a FEMAC mostrou que a empresa lá fazia um móvel a cada 30 minutos, então é um processo, é uma tecnologia nova que a gente foi lançar mão, e hoje as empresas da AMFOR, tão deixando de ter aquela tecnologia do marceneiro pra ter operador de máquinas, no lugar de eu ter 10 marceneiros no chão de fábrica eu tenho um agora e os outros todos são montadores lá na casa do cliente. (Associado B)

Outro entrevistado corrobora essa afirmação, ilustrando com a seguinte prática:

Antes a gente montava móveis apenas com prego, tínhamos a chave de fenda, só tínhamos o uso do martelo, hoje aposentamos o martelo, aposentamos a chave de fenda, hoje temos as máquinas elétricas, hoje são as lançadas no mundo, dispositivo de montagem para móveis[...] Então assim é um ambiente totalmente favorável pra esse desenvolvimento. (Associado B)

A participação em feiras é um momento propício à partilha de conhecimentos, o que pode ocasionar a geração de aprendizagem nos grupos que participam das feiras moveleiras.

Tais conhecimentos estão intimamente ligados à prática dos membros das associações (WENGER, 1998) que integram as feiras.

Portanto, acredita-se que os momentos informais de partilha e diálogo das experiências socioprofissionais e da reflexão crítica sobre esses conhecimentos socializados são considerados ocasiões de grande realização de aprendizagens coletivas (GHERARDI, 1999), onde é possível o desenvolvimento de uma identidade partilhada (BROW; COLLINS; DUGUID, 1989). Nesse sentido, a identidade individual e coletiva vai sendo formada por

intermédio das relações sociais, das rotinas, durante as conversas, ou seja, da construção conjunta das coisas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

A partir da troca de experiências entre os atores participantes do processo, significados são negociados, provocando a reflexão das pessoas inseridas no grupo. Ao exercitarem a negociação de significados os atores estão aprendendo a refletir sobre suas ações e experiências passadas, o que provoca o confronto da situação momentânea com as ocorridas anteriormente, fazendo emergir um processo reflexivo, responsável por auxiliar o indivíduo a evidenciar a melhor maneira de realizar a ação no contexto da prática atual. O acontecimento vivido anteriormente funciona, assim, como um exemplo para o novo fenômeno (DAUDELIN, 1996). Portanto, a reflexividade é considerada uma pré-condição para que a aprendizagem possa realmente ocorrer.

A reflexividade é considerada por Schon (1983) uma faceta essencial do processo de aprendizagem organizacional. Experiências que envolvem reflexão possuem um poder gerador capaz de promover percepções, explicações, invenções e soluções para os problemas apresentados em uma nova prática.

As capacitações continuadas associadas à participação em feiras contribuíram com o processo de ampliação da visão de negócio e de profissionalismo dos empresários da Rede AMFOR. Hoje, os empresários procuram refletir e analisar suas práticas buscando a sustentabilidade de suas empresas e do setor moveleiro, o que acontece no âmbito de reuniões quinzenais na associação da Rede, onde o grupo discute sobre as prioridades e os encaminhamentos a serem tomados por intermédio da prática de planejamento de ações conjuntas, que será descrita a seguir.

4.4.2 Planejamento de ações conjuntas

A segunda prática evidenciada na Rede AMFOR foi o planejamento de ações conjuntas, que teve início no ano de 2007, também contando com a orientação de um consultor do SEBRAE.

O momento em que o grupo se reúne com o consultor favorece a identificação de

todas as demandas, individuais e coletivas, após o que a cada um dos empresários são atribuídas algumas ações de marketing a serem implementadas. Assim, um dos empresários vai se responsabilizar pelos eventos da Rede, enquanto outro se preocupa com a melhoria dos processos no chão da fábrica, num processo de segmentação das atribuições que facilita sobremaneira o planejamento. Um dos entrevistados exemplifica o modo como se realiza essa atribuição e o que o empresário precisa fazer para bem se desincumbir de sua missão:

Eu, por exemplo, fiquei responsável pela implantação do polo, claro que eu não tenho conhecimento pra implantar o polo, mas sou eu que vou puxar esse processo. [...] eu vou forçar uma reunião com os técnicos de todas as áreas até que esse projeto saia e aí vai envolver política e tudo mais, então cada setor tira um tipo de projeto e anda paralelamente. Porque a AMFOR, enquanto Rede, ela foi formatada em seis setores, tem o setor de marketing, o setor de qualidade, tem o setor de ações institucionais, que é o meu, que vai atrás dos parceiros e tudo mais, tem o setor de eventos [...] então cada setor vai ficar responsável por cada uma das ações, depois é feito um relatório e depois é só executar. (Associado B)

No princípio, trabalhar dessa maneira foi bastante difícil, pois os associados tinham pouco conhecimento na área de gestão administrativa, financeira, contábil e de produção, já que a experiência do grupo era empírica, baseada em práticas de aprendizagem passadas de pai para filho. Entretanto, após os três anos de capacitação continuada o grupo conquistou um bom nivelamento de conhecimentos sobre as questões gerenciais de uma empresa, o que o fortaleceu sobremaneira, como se pode observar nas falas abaixo:

Através das capacitações, a gente aprendeu a trabalhar com um software de gerenciamento financeiro. [...] eu poder ver realmente quanto que eu gastei com pessoal? Quanto eu tô gastando com administração? [...] Então isso são ferramentas paralelas que fazem você se sentir realmente de posse do seu negócio, sabendo se a empresa vai bem ou não. (Associado B)

[Também] planejamos estar no Centro de Convenções fazendo encontro, houve dois encontros e o ganho e a evolução foi muito grande, daí a postura diante do estado do Ceará mudou total. Planejamos estar numa feira fazendo exposição e isso aconteceu, planejamos ir em viagens nacionais pra visitar feiras e isso aconteceu, planejamos missões empresariais pra ver outras empresas que estão um pouco à frente do nosso e isso aconteceu [...] e cai a ficha e você sabe qual o caminho que você tem que construir pra chegar ali, o que falta é o financeiro e o tempo pra chegar nesse momento, mas o caminho a trilhar a gente visualiza todinho. (Associado C)

O planejamento de ações conjuntas acontece nas reuniões quinzenais com os nove empresários e alguns consultores, onde são discutidas e monitoradas as metas já existentes, como também aquelas que devem integrar ações futuras a serem executadas. Nessa ocasião, os membros da Rede discutem e dialogam sobre as ações executadas, bem como sobre os gargalos a serem enfrentados e as ações futuras a serem efetuadas. Esse diálogo efervescente que emerge das reuniões abre caminho para a execução de determinadas práticas, em especial,

de ações para o desenvolvimento e crescimento da AMFOR.

Quando se trabalha em associação precisa-se ter muita discussão, ser compreensivo, maleável, mas tem uma hora que não dá pra abrir, tem que avançar e o momento de avançar está agora nesse momento [...]acontecerem de uma forma mais rápida. (Associado B)

Nesse processo, enfrentou-se, também, o desafio de conhecer o ignorado, de entender o sentido e o significado de processos burocráticos e jurídicos (como, por exemplo, o que é pessoa jurídica, estatuto, regimento interno, ata de reunião etc.), o que são contratos de profissionais autônomos, das muitas facetas que envolvem as relações trabalhistas, e dos impostos tributados a uma associação. Nessa prática, a reflexão aconteceu na medida em que foram questionados os porquês das opiniões e das falas advindas das reflexões como instrumento de construção de conhecimento produtivo e mudanças que aconteceram durante o processo de escuta e questionamento.

O planejamento de ações conjuntas também favoreceu a mudança e a adaptação de algumas práticas de aprendizagem, dentre as quais a da compra conjunta, ação que já vinha sendo desenvolvida pontualmente e que os empresários estão querendo profissionalizar, pelas razões apresentadas por um dos entrevistados, transcritas na continuidade:

Hoje nós estamos querendo montar um sistema que é de processo, que a gente possa igualar que possa facilitar a compra conjunta.[...] E a compra conjunta ainda é deficitária, mas ela só tende a melhorar, porque os processos, apesar de a gente já visualizar, a gente ainda tem a dificuldade de passar isso pro papel, com um formato de planejamento, por isso que os consultores do SEBRAE tão quase sempre junto com a gente pra nos auxiliar a fazer essa travessia. (Associados B)

Refletir sobre as ações futuras a serem implementadas na Rede contribuiu para a conscientização de uma postura mais responsável com relação à sustentabilidade da Rede e, conseqüentemente, do setor moveleiro, o que se observa na continuidade.

4.4.3 Sustentabilidade da Rede AMFOR e do Setor Moveleiro

A terceira prática evidenciada foi relacionada à sustentabilidade da Rede AMFOR e, conseqüentemente, do setor moveleiro. Observa-se tal prática a partir da preocupação dos empresários com questões direcionadas à aquisição de equipamentos de segurança que

facilitem o trabalho e a segurança dos empregados, como também, a situação laboral dos colaboradores, dentre outras.

O resultado da reflexão constante do grupo gerou uma maior conscientização dos atores envolvidos e uma postura mais responsável, permitindo que os empresários se sensibilizassem e entendessem a importância dos equipamentos de segurança para o trabalho dos empregados (abafadores de ouvido, óculos de proteção, avental, máscara) e da manutenção do maquinário, bem como da regulamentação de sua situação laboral (assinatura da CTPS, por exemplo), ainda que isso implique maiores custos. O cuidado com a proteção do trabalhador tem resultado em um trabalho realizado, por vários anos, sem acidentes.

[...] a gente tem uma preocupação muito grande com nossos funcionários e tem que ser continua, porque apesar de ter o treinamento de mostrar os equipamentos de proteção individual – EPI's, claro eles já trabalham com os abafadores de ouvido, com os óculos de proteção quando a máquina precisa, com o avental na máquina de corte, com a máscara quando ele tá trabalhando com o pó. Mas ainda precisa muito ser melhorado, mas nós estamos nesse caminho, até porque o segmento da marcenaria está cada vez mais contemplando essas práticas e a gente tem uma assistência muito grande com o nosso colaborador. (Associado C)

Novos hábitos e práticas foram incorporados às ações implementadas na Rede, a exemplo da redução do desperdício de material e energia, como também o plano de corte, [...] anteriormente realizado “no olho”, sem técnica alguma, que hoje é alvo de um processo de solicitação de corte que é distribuído entre as chapas” (Associado C), permitindo a redução das perdas de material quase a zero, tendo em vista que a máquina ainda reserva o pedaço de chapa que sobrou para futuras solicitações. [...] Com relação à energia só tem aquela de não deixar luzes acesas ou máquina obsoletas funcionando sem uso, a máquina só é ligada exatamente no momento do trabalho (Associado C).

Outro fator analisado nas entrevistas em profundidade foi a quantidade dos postos de trabalho gerados pela Rede AMFOR. Acredita-se que a Rede é responsável por fomentar a sustentabilidade no bairro, a partir da geração de emprego e renda.

[...] olha se considerar que cada empresa tinha em média 3 funcionários, e hoje as empresas menores tem 10, então o ganho é mais de 300% no que se iniciou, mas esse numero é maior, eu estou sendo modesto. Tem empresas das nossas que têm 25 funcionários, eu estou colocando uma média de 10. (Associado B)

Quanto à influência na sustentabilidade do setor moveleiro, observou-se o interesse de algumas empresas moveleiras cearenses em participarem da Rede M Vantagens Sob Medida, programa de parceria criado pela Masisa, juntamente com a Rede Placacentro,

presente em toda a América Latina. O Programa de Capacitação para os marceneiros foi criado com o objetivo de treiná-los buscando aprimorar suas habilidades de vendas e utilização de produtos, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de profissionais mais qualificados e, conseqüentemente, uma maior organização do setor.

Verifica-se que, a partir da organização do setor moveleiro, as empresas ampliaram sua visão de negócio, como também, acerca do seu papel econômico no estado, o que rendeu parcerias envolvendo o Governo do Estado e os marceneiros que começam a produzir seu próprio produto, buscando criar a ótica de móvel fabricado no mercado local, com design genuinamente cearense.

Eu já falei com dois professores da FIC para fazermos um trabalho de parceria com os alunos de lá. [...] lançar um concurso dentro do tema escolhido para premiar o melhor projeto pra AMFOR executar. Claro que dentro de uma linha de um cenário maior, com o poder econômico já vendo a forma de comercializar aquele móvel identificado como sendo design cearense. [...] E assim criasse de uma vez por todas uma indústria com cara de Ceará, com o apoio da universidade e do governo. (Associado B)

Observa-se, também, que a organização do setor moveleiro provocou uma mudança de cenário, apontando para a necessidade de implantação de melhorias de locais de venda (*show room*) instalados nas diversas revendas cearenses.

A Leo madeiras colocou uma loja que é um sucesso hoje, o Geovani colocou duas lojas na cidade com um layout totalmente diferenciado do que se era uma revenda pra ofertar produtos pra marcenaria. Percebeu-se que o marceneiro já não era mais aquele cara que aceitava qualquer coisa que colocasse na frente dele, tinha que colocar produtos diferenciados, lançar mão de outros produtos de estratégias mercantis pra que ele pudesse ser fiel aquela loja. (Associado B)

Essa estratégia mercantil denota um novo comportamento do mercado local, que se tornou mais agressivo e preocupado em atender às expectativas do cliente.

O Quadro 11, a seguir, traz a caracterização das três práticas estudadas na Rede AMFOR:

Quadro 11 - Caracterização das Práticas Estudadas.

Práticas	1. Capacitação Continuada 1.1 Participação em Feiras	2. Planejamento de Ações Conjuntas.	3. Influência na Sustentabilidade da Rede AMFOR e do Setor Moveleiro.
Descrição	1. Atividade de aprendizagem e reavaliação conjunta das	Atividade de planejamento estratégico de metas e ações executadas pela Rede AMFOR.	Apontam novas técnicas de produção que garantam maior

	práticas anteriores. 1.1 Atividade de intercâmbio de informações, além de exposição e comercialização de produtos.		qualidade do produto, além de sinalizarem para a utilização de madeira reflorestada (MDF) e da importância do reaproveitamento dos pedaços de madeira, utilizados para produção de portas e gavetas, bem como da venda do pó de serragem para fábricas de cerâmica.
Parceiros da Rede	1. Consultores, fornecedores e clientes se relacionando com os associados da Rede AMFOR. 1.1 Associados da Rede AMFOR e demais instituições e associações participantes das feiras.	Consultores e Associados da Rede AMFOR.	Consultores, Associados da Rede AMFOR e Consumidores.
Reflexões dos Parceiros Participantes da Rede	1. Diferença entre dois tipos de práticas: uma que mantém os associados reproduzindo e outra que os ajuda a alavancarem suas práticas. 1.1 Diferença entre práticas de aprendizagens, com o intuito de resolver gargalos existentes, adaptando novas ideias à realidade da Rede e do mercado.	Diferença dos interesses individuais e coletivos, assim como de seus relacionamentos com as práticas organizacionais e de como cada membro se relaciona com essas práticas.	Preocupação dos parceiros em direcionar ações empresariais de responsabilidade social, a exemplo da doação de móveis para projetos de ensino a jovens e crianças, desenvolvidos junto às instituições e à associação de moradores do bairro, caracterizando-se como um projeto de responsabilidade social.
Ações dos Gestores da Rede	1. Estimular os diferentes sentidos, proporcionando aos associados o questionamento, a revisão e a construção de um sentido mais adequado para suas práticas diárias. 1.1 Incitar novas ideias e práticas de aprendizagens, buscando adaptá-las à realidade da Rede e do mercado, para fins de benefícios coletivos.	Dialogar sobre a importância da escuta ativa visando à construção de um fazer diário no qual todos os associados se reconheçam enquanto indivíduo e organização, concomitantemente.	Implementação do Selo de Qualidade da marcenaria que é considerado um referencial para o setor moveleiro no que diz respeito a quais práticas e conhecimentos devem ser incorporados às empresas como essenciais para a manutenção e incremento do negócio.

Fonte: Pesquisa Direta, 2011.

Encerra-se o capítulo que trata da descrição das três práticas de aprendizagem vivenciadas na Rede AMFOR e caracterização das mesmas, dando início às considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo residiu em analisar a organização da Rede AMFOR, identificando suas práticas de aprendizagem e as implicações para o desenvolvimento sustentável. Como etapas para o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) mapear os atores, propriedades e tipologias da rede; b) analisar as práticas de aprendizagem evidenciadas na rede; c) verificar as implicações das práticas de aprendizagem para o desenvolvimento sustentável da rede; e d) verificar as implicações da rede sob estudo e de sua aprendizagem para o desenvolvimento sustentável do setor moveleiro.

Quanto aos aspectos históricos de articulação dos atores da AMFOR, as entrevistas em profundidade realizadas apontaram para a formação da Rede a partir de uma necessidade individual de dois integrantes (RP2 e RP1), que foram capazes de buscar parcerias locais (SEBRAE e AMPEJW) para despertar, no grupo inicial, a importância de crescimento e aprimoramento de seus processos produtivos.

A pesquisa apontou que a Rede de Relacionamentos AMFOR é composta por 154 atores, sendo 114 pertencentes à Rede Interna, representados pelos nove empresários integrantes da rede, e 105 funcionários distribuídos nas empresas que compõem a Associação, ocupando diferentes funções. A Rede Externa é composta por 40 atores, incluindo clientes, fornecedores, consultores, instituições, associações e universidade.

A Rede de Relacionamentos AMFOR se apresenta com uma diversidade de atores importantes para uma considerável relação de parceria, a qual pode abrir ainda mais portas para a AMFOR no cenário mercadológico. Entretanto, possui relações que não apresentam relevância e, portanto, não foram consideradas para estudos posteriores.

Os nove participantes foram convidados a indicar nomes de 10 pessoas de sua rede de relacionamentos que foram as mais importantes para o desenvolvimento das práticas utilizadas na AMFOR. Saliente-se, por oportuno, que nem todos os nove empresários apontaram 10 pessoas.

A Rede de Relacionamentos AMFOR considerada na pesquisa está constituída por 38 nós (atores), representada pelos nove atores internos (associados da rede) e 29 atores externos compostos por fornecedores, associações, instituições, clientes, consultores e universidades.

Quanto às propriedades da Rede, a mesma se apresenta como uma rede heterogênea, de tipologia horizontal, constituída por um grupo de empresas que conservam sua independência, entretanto, escolheu cooperar em atividades específicas nas quais encontram a possibilidade de conseguir ganhos superiores aos obtidos numa atuação individual. As relações são instituídas de forma flexível e o grau de formalização existente entre os atores busca adequar-se ao contexto visando atendê-las.

A partir da análise fica claro que a dinâmica de relacionamentos da AMFOR é considerável, a exemplo de parcerias institucionais como o SEBRAE/CE, AMPEJW, que foram estimuladoras de ações para o crescimento da Rede, que despontou como uma rede de negócios articulada e preocupada com os aprimoramentos dos seus processos de qualidade, tornando-se competitiva no mercado cearense, especialmente com empresas de grande e médio porte.

Nesse aspecto, observou-se que os empresários integrantes da AMFOR permanecem sendo influenciados por atores externos, demonstrando que a Rede possui um representativo nível de articulação externa. Entretanto, a quantidade de fluxos que se registra evidencia uma rede de baixa densidade de interações entre os atores da AMFOR e seus parceiros, notadamente uma dinâmica de cooperação frágil e deficitária em termos de relacionamentos. A Rede já realizou significativas e importantes ações de natureza social e econômica, entretanto, sua influência pode ser ampliada ao se utilizar de forma estratégica de todas as relações possíveis com seus atores externos.

Foram analisados os papéis desempenhados pelos integrantes da Rede, verificando-se que os mesmos ocupam papel significativo nas figuras encontradas, ou seja, são importantes como apoiadores ou influenciadores do empreendimento, seja como fontes de informação e/ou como pessoas confiáveis ao empreendimento.

Pode-se observar que a AMFOR possui uma frequência de relações relativamente boa, denotando uma interação satisfatória entre os atores. Os mesmos podem recorrer, sempre que possível, aos demais membros.

A pesquisa aponta, ainda, que, nos seis anos de existência da Rede AMFOR, seu nível de cooperação conseguiu incrementar esse empreendimento coletivo, gerando um número razoável de contatos periódicos. Entretanto, observa-se, ainda, a necessidade de investimento nos relacionamentos dos atores de forma a consolidar ainda mais o empreendimento.

Compreende-se que apesar de as entrevistas em profundidade apresentarem um bom nível de interação entre os associados da Rede, resultado do investimento de três anos de capacitações constantes e reuniões quinzenais na associação, o nível de conectividade das relações entre os atores envolvidos na Rede ainda está em processo de construção, apenas 52 relações existentes de 272 relações possíveis, ou seja, apresentando uma densidade razoável, o que denota que estabelecer laços de confiança entre os atores é um processo que exige tempo e construção de valores.

Outro aspecto relevante observado neste estudo é o fato de a AMFOR manter-se muito concentrada em torno dos próprios atores que a compõem, considerando-se ainda conservadora quanto aos processos de inovação tecnológica, informação e comunicação dentro da Rede.

A partir dessa percepção, juntamente com a retrospectiva dos achados da pesquisa, é possível perceber que as figuras apresentadas têm RP2 como ator central, confirmado nas entrevistas em profundidade.

A aprendizagem em rede, por intermédio da troca de experiências, ideias e informações, permitiu, de acordo com a avaliação positiva dessa experiência pelos atores da Rede, que acumulassem habilidades e conhecimentos valiosos para a melhoria das práticas desenvolvidas na AMFOR. Dessa feita, os associados pesquisados enfatizaram que a troca de informação representa um dos maiores benefícios, como pode ser vislumbrado nas entrevistas em profundidade.

A análise da Rede AMFOR, por intermédio do *software* UCINET 6.357 e NetDraw 2.814 permitiu inferir duas principais práticas de aprendizagem desenvolvidas pela Rede: Capacitação Continuada e Planejamento de Ações Conjuntas. Após a realização das entrevistas em profundidade, visando uma melhor compreensão das práticas, constatou-se a emergência de mais uma prática de aprendizagem: Sustentabilidade da Rede AMFOR e do Setor Moveleiro, o que resultou na caracterização de três práticas de aprendizagem estudadas

na Rede. Observou-se, ainda, a partir da análise da prática de Capacitação Continuada a evidência da atividade “Participação em Feiras” como a ação de aprendizagem mais praticada.

A análise também aponta uma inquietação crescente dos associados da Rede com relação às questões referentes à sustentabilidade da Rede AMFOR e do Setor Moveleiro, que se manifesta a partir da preocupação dos empresários com questões direcionadas à aquisição de equipamentos de segurança que facilitem o trabalho e a segurança dos empregados, como também, a situação laboral dos colaboradores, dentre outras. Observou-se, também, que novos hábitos e práticas foram incorporados às ações implementadas na Rede, a exemplo da redução do desperdício de material e energia, como também do plano de corte, o que permitiu a redução das perdas de material quase a zero.

A pesquisa indicou uma melhoria constante na organização do setor moveleiro cearense, o que resultou na ampliação da visão dos empresários com relação aos seus negócios, rendendo parcerias envolvendo o Governo do Estado e os marceneiros que começam a produzir seu próprio produto, buscando criar a ótica de móvel fabricado no mercado local, com design genuinamente cearense; observou-se também, um novo comportamento do cenário local, a partir da instalação de *show room* nas diversas revendas, denotando um mercado mais agressivo.

Por fim, no que tange às implicações gerenciais relacionadas à AMFOR, sugere-se a articulação e ampliação de parceiros externos à Rede, maximizando sua atuação; maior capacitação dos gestores das nove empresas, especialmente dos responsáveis pela área financeira, como também daqueles que gerenciam o setor que envolve a produção do chão de fábrica, com o intuito de alcançar um melhor desempenho econômico e financeiro da AMFOR; investimento em novos maquinários, capazes de aumentar a produtividade da Rede; treinamento dos demais atores envolvidos na AMFOR, buscando o conhecimento e domínio das novas tecnologias do setor; melhoria nos processos de comunicação interna, fazendo fluir com maior rapidez as decisões estratégicas; maior compartilhamento de ações com os atores, ampliando a existência de atores pontes na Rede; troca de experiências e conhecimentos com outras redes de negócios do mesmo segmento e, também, com instituições que possam dar suporte ao processo de inovação da Rede, além de participação em feiras nacionais e internacionais, ações que poderão incrementar e revitalizar os processos tecnológicos e de aprendizagem, aprimorando as práticas internas e externas que envolvem a Rede AMFOR.

Sugere-se, como prerrogativa para estudos futuros, a realização de pesquisas em outros campos empíricos, como Redes de outros setores ou regiões, por exemplo, com o objetivo de verificar de que forma as relações e fatos observados nesta pesquisa se apresentariam em tais casos, se auxiliariam na comparação de resultados e na promoção de discussões sobre as discrepâncias culturais ou regionais.

6 REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL. Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**. 2005. Disponível em: <<http://www.abimovel.com>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Inf. inf.**, Londrina, v.12, n. esp., p. 1-12, 2007.

AGENDA 21. **Documento das Nações Unidas**. 2006. Disponível em: <http://www.pr.gov.br/meioambiente/agenda_xxi/pdf/agenda_21_brasileira.pdf>. Acesso em: 21 out. 2011.

AGUIAR, Sônia. Redes sociais na Internet: desafios à pesquisa. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais**. Santos, 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

ALEJANDRO, Velázquez A. O; NORMAN, Aguilar G. **Manual Introdutório à Análise de Redes Sociais: medidas de centralidade**. Centro de capacitación y Evaluación para el Desarrollo Rural S. C. e Universidade Autônoma Chapingo. Junho 2005. Tradução e adaptação de Maria Luísa Lebres Aires; Joanne Brás Laranjeiro e Silvia Cláudia de Almeida Silva. Outubro, 2006.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVESSON, M.; SKOLDBERG. K. **Reflexive methodology: new vistas for qualitative research**. London: Sage Publications, 2000.

ANTONACOPOULOU, E. P. On the practice of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices. In: BARRY, D.; HANSEN, H. **New approaches in management and organization**. London: SAGE, 2008.

_____. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, 37(4), p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, Claudia. S. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. **Organizações em contexto**, Ano 3, n. 5, p. 22-35., junho, 2007.

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 115-124, 1977.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

_____. **Organizational learning: a theory of action perspective**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1978.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Rev. Adm. Contemp.** [online], vol. 8, n.spe, p. 203-227, 2004.

BARABÁSI, Albert-László; ALBERT, Réka. Emergence of scaling in random networks. **Science**, v. 286, p. 509-512, 15 oct. 1999. Disponível em: <http://www.barabasilab.com/pubs/CCNR-ALB_Publications/199910-15_Science-Emergence/199910-15_Science-Emergence.pdf>. Acesso em: 24 maio 2011.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE**. São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010. p. 146-154.

_____. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANAPD, 2002.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. London: Paladin, 1973.

BECK, U. **Risk society**. London: Sage Publications, 1992.

BESSANT, J.; TSEKOURAS, G. Developing learning networks. **A.I. and Society**, v. 15, n. 2, p. 82-98, 2001.

_____; _____. Developing learning networks. **Working Paper**, CENTRIM. Brighton: University of Brighton, 1999.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Tese de Doutorado. Porto Alegre, set., 2001.

BOISIER, S. **Knowledge society, social knowledge and territorial management**. Instituto de Desarrollo Regional (IDR), Fundación Universitaria, Documento de Trabajo # 5, Sevilla, España, 2004. Disponível em: <<http://www.idr.es/publicaciones/economia>>. Acesso em: 24 maio 2011.

BORGES, C. V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

_____. O campo científico. In: ORTIZ, R. (Org.). *Pierre Bourdieu*. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-155, 1983.

BRAGA, S. R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São

Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Departamento de Educação Ambiental. 2007. Disponível em: <>. Acesso em: 20 abr. 2011.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Ano 2006. 2006. Disponível em: <>. Acesso em: 10 abr. 2011.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Ano 2005. 2005. Disponível em: <>. Acesso em: 2 abr. 2011.

BROWN, J. S.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. **Educational Researcher**, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, p. 40-57, 1991.

BRUNDTLAND, G. H. et al. **Nosso Futuro Comum**: Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

BURT, R. S. **Structural holes**: the social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

BUTLER, J. From action to thought: the fulfillment of human potential. In: EDWARDS, J. (Ed.). **Thinking**: international interdisciplinary perspectives. Melbourne, AUS: Hawker Brownlow Education, 1994. p. 112-134.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura, v.1, 6. ed. 13. reimp. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

_____. **A galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

COLONOMOS, A. Emergence d'un objet et perspectives internationalistes. In.: CHARILLON, F. et al. **Sociologie des réseaux transnationaux**. Paris: Editions L'Harmattan, 1995.

CONLON, Thomas J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, 2004, p. 283-295.

COOK, S.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, dezembro de 1993.

COSTA, C.; ROCHA, G.; ACÚRCIO, M. **Metodologia da investigação**. 2004. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/entrevistat2.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

COSTA, L. et al. (coord.). **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília, DF: WWF-Brasil, 2003.

CRAIK, K. H. **Reputation**: a network interpretation. New York: Oxford University Press, 2009.

CROSS, Rob; PARKER, Andrew; BORGATTI, Stephen P. A bird's-eye view: using social network analysis to improve knowledge creation and sharing. **Social network analysis**, [2000], p. 1-17. Disponível em: <<http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

CUNLIFFE, A.L. Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, v.33, n.1, p. 35-61, 2002.

DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 36-48, 1996.

DEAN, W. **A Ferro e fogo**: a história e a devastação da Mata Atlântica brasileira. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DELEUZE, G. GUATTARI, F. **Mil platôs** (volume I). São Paulo: Editora 34, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEWEY, John. **Democracia y educación**. 4. ed. Madrid: Morata, 2001. (Raíces de la memoria)

_____. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição. 4. ed. Tradução e notas de Haydée Camargo Campos, São Paulo: Nacional, 1979.

DILLY, Eliete Kunrath. **O capital social em redes de cooperação**: um estudo de caso da Autorede. Dissertação de Mestrado [Mestrado em Administração]. 168 p. Universidade de Caxias do Sul, 2009.

EASTERBY-SMITH, M; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning debates: past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice? **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

ELKINGTON, John. **A teoria dos três pilares**. Tradução de Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, v.99, n.6, p. 1411-54, May 1994.

FAYARD, Pierre. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO NETO, João (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 6-16.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 2, p. 280-291, 1997.

FONTES, S. S. Aprendizagem, redes de firma e redes de aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.p. 22-32.

FOX, S. Situated learning theory versus traditional cognitive theory: why management education should not ignore management learning. **Systems Practice**, v. 10, n. 6, p. 727-747, 1997.

FURTADO, C. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GAMEIRO, Paulo Alexandre Dias. **As organizações em rede**. 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

GARRAT, B. The learning organization: 15 years on: some personal reflections. **The Learning Organization**, v. 6, n. 5, p. 202-206, 1999.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*. v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

_____. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, H. **New approaches in management and organization**. London: SAGE, 2008.

_____. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2006.

_____. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**. n.54, v.1, p. 131-139, 2001.

_____. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. **Human Relations**. v. 53, n.8, p. 1057-1080, 2000.

_____. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 101-124, 1999.

GLOOR, Peter A. **Swarm creativity: competitive advantage through collaborative innovation networks**. New York: Oxford University Press, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35(2), p. 57-63, 1995.

GÓMES, Daniel et al. Centrality and power in social networks: a game theoretic approach. **Mathematical Social Sciences**, v. 46, p. 27-54, 2003.

GORINI, Ana Paula Fontenele. **A indústria de móveis no Brasil**. Curitiba, PR: ABIMÓVEL, 2000. (Leitura moveleira n° 2)

_____. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. [Rio de Janeiro]: ABIMÓVEL, 1998. (BNDES Setorial, n 8, 1998)

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. In: MARSDEN, Peter V.; LIN, Nan (Eds.). **Social structure and network analysis**. Beverly Hills: Sage, 1982. Cap.5, p.105-130.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la acción comunicativa I: racionalidad de la acción e acción y racionalización social**. Madri: Taurus, 1987.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. **Introduction to social network methods**. Riverside: University of Califórnia, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>>. Acesso em: 10 out. 2011.

HANNEMAN, Robert A. **Introduction to social network methods**. 2001. Disponível em: <<http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

HARASIM, L. et al. **Learning networks**. Cambridge, MA: The MIT Press. 1995.

HARDT, Michael. **Gilles Deleuze: um aprendizado de filosofia**. São Paulo: Editora 34, 1996.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: WYSTROM, C. P.; STARBUCK, W. T. (Eds.). **Handbook of Organizational Design**. Oxford, UK: Oxford University Press, 1981.

JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. In: **Cadernos de pesquisa**. nº 118, p. 189-205. São Paulo: Autores Associados, 2003.

KATZ, J. Sylvan; MARTIN, Ben R. What is research collaboration? **Research Policy**, 26, p. 1-18, 1997.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.

_____. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.

LAZER, D.; BREIGER, R. Dynamic social network modeling and analysis. **Workshop Summary and Papers**. Washington, DC: National Academic Press, 2003.

LAZZARINI, M.; GUNN, L. Artigo-base sobre produção e consumo sustentáveis. In: CAMARGO, A.; CAPOBIANCO, J. P.; OLIVEIRA, J. A. P. (Org.). **Meio ambiente Brasil: avanços e obstáculos pós Rio-92**. 2. ed. São Paulo: Liberdade, 2004. p. 414-431.

LIMA, Gustavo F. da Costa. **O debate da sustentabilidade na sociedade insustentável**. João Pessoa, PB: PPGS/UFP, 1997.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

MARINHO-DA-SILVA, Marcus C. **Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCON-8, Camaçari, BA**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. NPGA. Salvador – BA, 2003.

MARION FILHO, P. J. **A Evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado). 151 p. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1997.

MARSHALL, A. **Principles of economics: abridged edition**. New York: Cosimo, 2006.

MARTELETO, Regina M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 30, n.1 p. 71-81, jan./abr. 2001.

MEZIROW, J. D. How critical reflection triggers transformative learning. In: _____. (Ed.). **Fostering critical reflection in adulthood**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1986.

MOLINA, José Luis; AGUILAR, Claudia. Redes sociales y antropología: un estudio de caso (redes personales y discursos étnicos entre jóvenes en Sarajevo). In: LARREA KILLINGER, C.; ESTRADA, F. **Antropología en un mundo en transformación**. Barcelona: Universidad de Barcelona. Servicio de Información, 2004.

MOLINA, J. L. (Trad.). Propiedades básicas de las redes y de los actores. In: HANNEMAN, R. A. **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales**. Riverside: Departamento de Sociología de la Universidad de California, 2002. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Cap5.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2011.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: Editora da UFCS, 2004.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2005.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S; YANOW, D. (Eds.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 68-93.

OLIVEIRA, Maria H. S. **Histórias de sucesso: experiências empreendedoras**. José Walter: descobrindo a força do trabalho coletivo. Fortaleza, CE: Edições SEBRAE, 2006.

OLIVEIRA, E.B. et al. **Desenvolvimento sustentável e produção mais limpa**. ConTexto, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2º semestre, 2009.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549–583. 1998.

PARREIRAS, F. S et al. REDECI: colaboração e produção científica em ciência da informação no Brasil. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 2, n. 1, p. 01-16, 2007.

PASE, Hemerson Luiz. Capital social e desenvolvimento: uma abordagem cultural das desigualdades regionais. In: **Revista Debates / NUPESAL / UFRGS**. N.1, dez 2005. Porto Alegre: UFRGS / Escritos, v. 1. p 101-120, 2007.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 7-24, Nov./Dez. 1999.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POLLARD, A. Toward a sociology of learning in primary school. *British Journal of Sociology of Education*, v. 11, n. 3, p. 241-256, 1990.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

QUIROGA, A. **Introducción al análisis de datos reticulares: prácticas con UCINET 6 y NetDraw 1 Versión 1**. Departamento de Ciências Políticas, Universidad Pompeu Fabra. Junio, 2003.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**. n. 5, v. 2, p. 243-263. London: Sage, 2002.

RÉGIS, Helder P. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**. 2005. Tese (Doutorado em Administração). 221 p. Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005.

RIBEIRO, E. M. B. de A. **Redes sociais interorganizacionais: uma análise das parcerias mantidas pelas organizações integrantes do Consórcio Social da Juventude**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. PPGPSI. Salvador-BA, 2006.

RIBEIRO, Wagner Costa. **A ordem ambiental internacional**. São Paulo: Contexto, 2001.

RODRIGUES, T. L **Um estudo sobre cooperação em arranjos produtivos locais: Serra Gaúcha e Ubá**. São Leopoldo: UNISINOS, 2006.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANTOS, M. **A Natureza do espaço: técnica e tempo: razão e emoção**. São Paulo: HUCITEC, 1996.

SANTOS, Mariana V. **Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica da Bahia**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Salvador: UFBA, 2004.

SCHATZKI TR (2001) Introduction: Practice theory, in Schatzki TR, Knorr Cetina K, von Savigny E (Eds, 2001) *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, London.

SCHMIDT, M. R. You know more than you can say. **Public Administration Review**, v. 60, n. 3, p. 265-284, 2000.

SCHÖN, Donald. A. **Educando o Profissional Reflexivo, um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. New York: Basic Books, 1983.

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel C. de M.; GUIMARÃES, Leandro B. **Desenvolvimento sustentável**. Petrópolis: Vozes, 2007.

SEBRAE. Cadastro da Indústria, Comércio e Serviços do Bairro José Walter / Serviço de Apoio às micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará. Fortaleza. Ed. SEBRAE/CE, 2000.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.

SILVA, M. A.; DOWBOR, L. **Alianças e redes organizacionais: bases para construção, formas, interdependências e modelos organizacionais inerentes**. 197 f. Dissertação [Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1994.

SILVA, Christian L. (Org.). **Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo**. Petrópolis: Vozes, 2006.

SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 125-34, 1991.

SOUZA, Maria E. S. de. **Capital social em redes sociais: um estudo de caso da Rede Associada de Mulheres Empreendedoras (RAME)**. Dissertação [Mestrado em Administração de Empresas]. 219 f. Universidade de Fortaleza – UNIFOR. 2010.

SOUZA-SILVA, J. C. de; DAVEL, Eduardo. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 47, n. 3, p. 53-65, jul./set. 2007.

STEIER, F. **Research and Reflexivity**. London: Sage, 1991.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Gestão de Operações e Logística. RAE**, p. 93-105, out/nov/dez/2002.

_____; _____. GHIRARDI, A. Barreiras para implantação de uma rede de aprendizado em um sistema complexo de produção: o caso da Maxpetro. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

TOFLER, Alvin. A nova economia. **HSM Management**, nº 12, ano 2, jan./fev. 1999, p. 6-12.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, v. 9 n. 2 p. 15-28. abr. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, C. C. Reflexão: um elemento estruturador da formação de Professores. **Millenium**, n. 17, 2000. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/17_ect9.htm>. Acesso em: 23 ago. 2011.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERSCOORE FILHO, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE FILHO, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

VINHA, Valéria da. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da ecoeficiência à responsabilidade social corporativa. In: LUSTOSA, M. C.; MAY, P.; VINHA V. G. da. **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. São Paulo: Campus, 2003. cap. 7, p. 173-195.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Organizational learning: a critical review. **The Learning Organization**, v. 10, n. 1, p. 8-17, 2003.

WARDE, A. Consumption and theories of practice. **Journal of Consumer Culture**. v. 5, n. 2, p. 131-153, 2005.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**: methods and applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WELLMAN, B.; BERKOWITZ, S. **Social structures**: a network approach. Cambridge: Cambridge University, 1988.

WENGER, E. C. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, vol. 7, n. 2, p. 225-246. London: Sage, 2000.

_____. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge: University Press, 1998.

WENGER, E.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 139-145, 2000.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. v. 5, p. 613-634, 2006.

YOUNG, P. **Métodos científicos de investigación social**. México: Instituto de Investigadores Sociales de la Universidad del México, 1960.

ZANCHETI, Silvio M. O desenvolvimento sustentável urbano. In: ZANCHETI, Silvio Mendes (Org.). **Gestão do patrimônio cultural integrado**. UFPE/ Centro de Conservação Integrada Urbana e Territorial. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Urbano. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADAS NA REDE AMFOR

DATA: 19.11.2011

INSTITUIÇÃO: AMFOR

A) PRÁTICA DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA

01. Detalhe como acontece a prática de capacitação continuada na Rede?
02. Quem são os atores envolvidos na prática de capacitação continuada?
03. Quais as primeiras capacitações recebidas no grupo?
04. Como eram priorizadas as capacitações a serem ministradas no grupo?
05. Qual a principal função desenvolvida no trabalho dos consultores?
06. Após três anos de capacitação continuada, o que foi viabilizado nesse processo?
07. Quais as conquistas da Rede, a partir das capacitações?
08. O *feedback* dos cliente auxilia na reavaliação das práticas executadas na Rede? Por quê?
09. E a capacitação continuada mudou a forma de vocês enxergarem a Rede?
10. Cite algumas modificações/ressignificações das práticas de aprendizagem sofridas pelos integrantes da Rede?
11. Vocês se preocupam em aprender sobre como aprendem a desenvolver as atividades cotidianas implantadas na Rede? Como? Tipo segurança no trabalho, etc.
12. Os consultores tiveram papel determinante nesse processo? Qual?
13. Atualmente, de que capacitação a Rede está necessitando?
14. Durante as capacitações vocês abordam o tema da sustentabilidade? Exemplifique.
15. Vocês acreditam que sofreram um salto qualitativo, uma nova visão de negócio, a partir das capacitações continuadas? Explique.

B) PLANEJAMENTO DE AÇÕES CONJUNTAS

01. Detalhe como acontece o planejamento de ações conjuntas executado na Rede?
02. O que você destacaria como conquista relevante obtida pela AMFOR, a partir da implementação do planejamento das ações conjuntas?
03. Vocês mudaram ou adaptaram algumas práticas de aprendizagem a partir da implantação do planejamento de ações conjuntas? Quais?
04. A Rede se preocupa com o planejamento de ações sustentáveis aliada a lucratividade ou a prioridade nas decisões tomadas está relacionada apenas relacionada ao lucro?
05. Vocês incluem no planejamento ações que viabilizem a melhoria dos trabalhadores da Rede? Quais? Tipo segurança no trabalho, etc.
06. Vocês se preocupam em desenvolver novas práticas de aprendizagem, que possam diminuir o desperdício de material, de energia, etc.?
07. A AMFOR tem algum projeto de responsabilidade social?
08. Quais as mudanças sofridas nas empresas que já implementaram o selo de qualidade?
09. Que práticas foram ressignificadas?
10. Houve uma reflexão da real necessidade de mudança das antigas práticas? Como aconteceu?

C) PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS

01. Detalhe como acontece o processo de participação em Feiras?
02. Qual o critério de escolha das feiras a serem visitadas?
03. Vocês têm parceiros que viabilizam esse processo? Quais?
04. Como acontecem essas parcerias?
05. Quais os ganhos para a Rede em participarem das feiras? Exemplifique.
06. Vocês já implementaram novas práticas a partir da participação em feiras? Quais?
07. A troca de experiências, as discussões e o diálogo fomentado durante as feiras trouxe benefícios para a Rede? Quais?
08. Vocês acreditam que sofreram um salto qualitativo, uma nova visão de negócio, a partir da participação em feiras? Explique.

D) SUSTENTABILIDADE

01. Você tem alguma informação sobre as empresas que deixaram a rede? Elas continuam no mercado?
02. E por que você acha que elas deixaram a rede?
03. Quantos postos de trabalho você acredita que a rede AMFOR já viabilizou?
04. Você consegue ver mudanças na qualidade de vida dos colaboradores da AMFOR?
05. E a qualidade de vocês empresários?
06. Você acredita que as ações empreendidas pela AMFOR, conseguem impactar, ou seja, conseguem trazer ganhos reais para o setor moveleiro local?