

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
MARIANA GALVÃO LYRA**

**ESTUDO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS RELAÇÕES INTER-  
ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DE CASOS DAS PARCERIAS DE UMA  
MULTINACIONAL DE ENERGIA COM UNIVERSIDADE E ONGS NO ESPÍRITO  
SANTO**

VITÓRIA  
2010

**MARIANA GALVÃO LYRA**  
**ESTUDO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS RELAÇÕES INTER-**  
**ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DE CASOS DAS PARCERIAS DE UMA**  
**MULTINACIONAL DE ENERGIA COM UNIVERSIDADE E ONGS NO ESPÍRITO**  
**SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração da Universidade  
Federal do Espírito Santo (UFES), como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho.

VITÓRIA  
2010

**MARIANA GALVÃO LYRA**  
**ESTUDO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS RELAÇÕES INTER-  
ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DE CASOS DAS PARCERIAS DE UMA  
MULTINACIONAL DE ENERGIA COM UNIVERSIDADE E ONGS NO ESPÍRITO  
SANTO**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Helio Zanquetto Filho  
Departamento de Administração  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

Prof. Dr. Ricardo Correa Gomes  
Departamento de Administração  
Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. Míriam Magdala Pinto  
Departamento de Engenharia da Produção  
Universidade Federal do Espírito Santo

Dedico esta dissertação ao meu avô Abdias Oliveira Lima.

"Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn."  
(Benjamin Franklin)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao acaso por ter me encaminhado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Foi uma grata surpresa conhecer o Emerson e o Marcos Aloízio – colegas que se tornaram grandes amigos na longa, longa, e longa caminhada do mestrado.

Ao orientador Helio Zanquetto Filho pela dedicação, paciência, bom humor e camaradagem ao longo do desenvolvimento do “presente estudo”.

À Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia do Estado do Espírito Santo (FAPES) pelo apoio financeiro da bolsa integral de mestrado.

A Petrobras por ter permitido o estudo, assim como todos os envolvidos, funcionários e parceiros das ONGs e da UFES.

Aos funcionários e servidores do Departamento de Administração pelo apoio, disponibilidade de tempo e acolhida.

Aos colegas de causa (sempre!) que fiz ao longo da caminhada acadêmica e profissional. Fazer *network* é uma constante...

Às minhas avós, Edith e Elza, pelas orações e pensamentos positivos.

Agradeço também ao Pedro e Lara pelo apoio e torcida, acompanhando no dia-a-dia os bons e maus momentos que deságuam neste resultado.

Principalmente, agradeço aos meus pais: pelo apoio e incentivo, desde o início da minha vida escolar, quando sempre colocaram a educação em primeiro lugar, até o ‘PAltrocínio’ para viagens a congressos e simpósios, que me renderam publicações e prestígio acadêmicos. Vocês também são parte de mais esta conquista!

## RESUMO

O conhecimento como moeda de troca nas relações entre organizações é um tema que vem crescendo na literatura nacional e internacional. O presente estudo tem como objetivo analisar o compartilhamento de conhecimento nas relações interorganizacionais da Petrobras UN-ES com ONGs e com a universidade. Entrevistas foram realizadas com representantes da Universidade Federal do Espírito Santo, da Petrobras UN-ES e das ONGs atuantes no Programa Ciranda Capixaba, braço social da Petrobras no Estado, na tentativa de entender como o fluxo do conhecimento ocorre nessas relações. Não foram encontradas pesquisas realizadas cujos objetos fossem a relação da UN-ES com os atores supracitados. Assim, pretende-se contribuir para os estudos de compartilhamento de conhecimento em relações interorganizacionais e também iniciar a produção acadêmica na UFES sobre o assunto. Com base nos estudos de Tonet e Paz (2004) os relacionamentos foram analisados com relação à adequação de linguagem, já que esta se mostrou ser um dos pontos fundamentais para que o compartilhamento de conhecimento seja facilitado. Já Cunha e Melo (2006) colaboram afirmando que a presença de uma terceira pessoa ou organização na parceria atua como intermediador da confiança necessária para esta interação entre atores ocorrer. Além disso, a confiança não atua sozinha, mas em conjunto com o aprimoramento dos sistemas de gestão, com o planejamento de longo prazo, com a confiança nas relações intra-organizacionais, com os mecanismos de controle e coordenação mais sofisticados, como também com solidificação de relações sociais (CUNHA e MELO, 2006). As parcerias foram analisadas segundo seus direcionadores: alinhamento de missão, estratégia e valores; redes e relacionamento pessoais; e criação de valor na tentativa de compreender melhor aspectos relacionados a parceria em si (AUSTIN, 2000). Nas relações, o conhecimento substantivo (JANOWICZ-PANJAITAN e NOORDERHAVEN, 2008) foi analisado, na tentativa de descobrir se havia criação/compartilhamento de conhecimento tecnológico, *know-how* gerencial e conhecimento de mercado. Caso a incidência desses conhecimentos fosse encontrada, seria considerada a presença de um *rent* no relacionamento, o que foi definido por Dyer e Singh (1998) como um benefício 'acima do normal' gerado em conjunto num relacionamento de troca que não pode ser gerado por nenhuma das organizações de maneira isolada e que só pode ser criado por meio de contribuições idiossincráticas de parceiros de alianças específicas. Como um dos principais resultados estão a geração de *rent* relacional no relacionamento ONGs-Petrobras e o fato do relacionamento UFES-Petrobras aparentemente ainda não ter compartilhamento de conhecimento além do operacional, embora o objetivo da parceria tenha na inovação seu principal motivador.

## ABSTRACT

Knowledge as a resource in the interorganizational relationships is growing in the international and national literature. The current study aims to analyze the interorganizational knowledge sharing between Petrobras UN-ES and the NGOs and Petrobras UN-ES and the Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Interviews were conducted with representatives from involved people in a try to understand how the knowledge flow happens on these relations. There was not found any previous research with those actors. Being so, the current study is intended to contribute to interorganizational knowledge sharing research and also start the academic production at UFES on this regard. Based on Tonet and Paz (2004) study, the relationships were analyzed regarding the language adjustment, once this is one of the fundamental issues in order to facilitate the knowledge share. Cunha and Melo (2006) says the presence of a third person or organization contributes on the partnership trust. Also, they say trust act jointly with the improvement of the management systems, with the long range planning, with the coordination and control mechanisms and the development of the social network. The relationships were analyzed regarding mission, strategy and vision alignment; personal networks and relationships; and value creation (AUSTIN, 2000). The substantive knowledge (JANOWICZ-PANJAITAN and NOORDERHAVEN, 2008) was analyzed in order to identify or not creation/sharing of technology knowledge, management know-how and market knowledge. If there were one of these knowledge, it would be considered the presence of a rent in the relationship, which was defined by Dyer and Singh (1998) as a supernatural benefit jointly generated that only can be created by idiosyncratic contributions of partners from specific alliances. One of the main result is the rent generation in the NGOs-Petrobras relationship and the fact thar UFES-Petrobras relationship, although aimed to innovate, there is not knowledge sharing beyond operational aspects.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	11
1.1.	CONTEXTO DA PESQUISA .....	11
1.2.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.3.	OBJETIVO GERAL.....	16
1.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.5.	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	18
2.1.	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	18
2.1.1.	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: EMPRESA-UNIVERSIDADE .....	28
2.1.2.	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: EMPRESA-ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS .....	32
2.2.	CONHECIMENTO.....	33
2.2.1.	CONHECIMENTO INTERPESSOAL .....	36
2.2.2.	CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL.....	37
2.3.	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....	40
3.	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	48
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	48
3.2.	IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS LOCI DA PESQUISA .....	50
3.2.1.	PROGRAMA CIRANDA CAPIXABA.....	50
3.2.2.	COPEs .....	51
3.3.	CONTATOS INICIAIS E INSTRUMENTOS DE OBTENÇÃO DE DADOS UTILIZADOS .....	52
4.	ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA .....	61
4.1.	INTERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA E SUAS TIPOLOGIAS .....	61
4.2.	ADEQUAÇÃO DE LINGUAGEM.....	63
4.3.	PRESENÇA DE UMA TERCEIRA PESSOA OU ORGANIZAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS .....	66
4.4.	DIRECIONADORES DE PARCERIAS INTERORGANIZACIONAIS .....	71
4.4.1.	ALINHAMENTO DE MISSÃO, ESTRATÉGIA E VALORES.....	71
4.4.2.	REDES E RELACIONAMENTOS PESSOAIS .....	74
4.4.3.	CRIAÇÃO DE VALOR .....	76
4.5.	DIFERENTES FORMAÇÕES E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS PARCEIROS .....	78
4.6.	CONHECIMENTO SUBSTANTIVO.....	81
4.7.	GERAÇÃO DE RENTS .....	88
4.8.	VARIAÇÕES DO CONTEÚDO E DIREÇÕES DO FLUXO DE CONHECIMENTO ....	90
4.8.1.	INTENCIONALIDADE.....	91
4.8.2.	CONTEÚDO E DIREÇÃO DOS FLUXOS DE CONHECIMENTO .....	92
4.9.	ETAPAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	95
4.9.1.	FASE DE INICIAÇÃO .....	95
4.9.2.	FASE DE IMPLEMENTAÇÃO .....	95
4.9.3.	FASE DE APOIO .....	96
4.9.4.	FASE DE INCORPORAÇÃO .....	96
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
6.	REFERÊNCIAS .....	102

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	<b>15</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>32</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>45</b>
<b>Figura 4</b> .....	<b>47</b>

#### **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> .....	<b>22</b>
<b>Quadro 2</b> .....	<b>23</b>
<b>Quadro 3</b> .....	<b>40</b>
<b>Quadro 4</b> .....	<b>49</b>

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

4I – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar

CBS – *Copenhagen Business School*

CENPES – Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Petrobras

C&T – Ciência e Tecnologia

COPEPES – Centro de Competência para Exploração de Óleos Pesados

CST – Companhia Siderúrgica Tubarão

IIS – *Inter-organizational Information Sharing* (Compartilhamento de Informação Interorganizacional)

KMS – *Knowledge Management System* (Sistema de Gestão do Conhecimento)

ONG – Organização não-governamental

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

RECAT – Rede de Catálise do Norte e Nordeste

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UN-ES – Unidade Espírito Santo

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. CONTEXTO DA PESQUISA

Depois dos “Grandes Projetos” da década de 60, quando empresas como Aracruz Celulose (atual Fibria), Vale, Companhia Siderúrgica Tubarão – CST (atual ArcelorMittal Tubarão) e Samarco surgiram ou se revigoraram, poucos acontecimentos impactaram de forma significativa a história sócio-econômica espírito-santense.

A partir de 2004, o Espírito Santo apresentou o 11º maior PIB do país e, depois de Minas Gerais, foi o estado que mais ganhou participação. Isso é explicado pela indústria, que passou a responder por 34% de sua economia em 2006, contra 31,8% do início da série. Pesaram as atividades de pelletização do minério de ferro e a extração de petróleo e gás natural (IBGE, 2010).

O dinamismo da indústria mundial do petróleo instalou-se definitivamente no país, mudando o aspecto do mapa exploratório brasileiro. O número registrado de negócios em exploração é expressivo, uma reviravolta que altera o mapa exploratório com uma agilidade difícil de ser acompanhada parece ter contaminado a maior parte das petroleiras presentes no Brasil, desde as médias, como Unocal e Repsol YPF, até as grandes, como ChevronTexaco, Shell, Amerada Hess, Petrobras e outras (MIRANDA, BISSOLI *et al.*, s.d.).

A evidência do setor de Óleo e Gás nos cenários local, nacional e global, aliada às mudanças nos âmbitos econômicos, sociais e ambientais a ele atreladas constituem um dos motivadores do presente estudo.

A primeira motivação do presente estudo reside justamente na recente inclusão da bacia capixaba nos planos estratégicos da Petrobras de forma efetiva (GOLDBERG, 2005), por ser considerada um fator decisivo no crescimento econômico do Espírito Santo.

Assim, para efeitos da presente pesquisa, considera-se que a Petrobras, mais precisamente a Unidade Espírito Santo (UN-ES), iniciou seu interesse pelo Estado do Espírito Santo em São Mateus, norte do Estado, no ano de 1957; dez anos mais tarde encontrou petróleo na região; e somente no ano de 2001 transferiu a UN-ES

para Vitória, a Capital, ano em que o Espírito Santo passa a ser incluído de fato nos planos estratégicos da empresa.

Com a vinda da empresa para Vitória, intensificam-se seus relacionamentos interorganizacionais com *stakeholders* locais. *Stakeholders* são grupos ou indivíduos que impactam direta ou indiretamente os negócios de uma organização e são também por ela impactados (FREEMAN, 1984). No caso de uma empresa, tradicionalmente, os principais *stakeholders* são: acionistas, comunidade, sociedade, funcionários, governo, meio ambiente, distribuidores, Organizações Não-Governamentais (ONGs), associações de classe, universidades, clientes, fornecedores e consumidores.

O engajamento com *stakeholders* é uma tentativa de descrever o comportamento de uma organização ao interagir com seu ambiente. Apoiada na teoria institucional, a legitimidade é alcançada se os padrões da prática organizacional estão em congruência com o amplo sistema social (SCOTT, 1987; POWELL e DIMAGGIO, 1991).

A perspectiva do poder sugere a importância de calcular o equilíbrio de poder relativo entre *stakeholders* e a empresa focal para que a empresa possa obter legitimidade aos olhos de *stakeholders* relevantes (ou “a sociedade”) e assim a interação possa ser, de fato, mútua (ANDRIOF e WADDOCK, 2002).

Barringer e Harrison (2000) descrevem seis arcabouços teóricos mais utilizados para explicar a formação de relacionamento interorganizacional, incluindo custo de transação, dependência de recursos, escolha estratégica, teoria de *stakeholder*, aprendizagem organizacional e teoria insitucional. Apesar de cada paradigma ser insuficiente para captar as complexidades da formação de relacionamento interorganizacionais, o fato é que relações interorganizacionais podem ser justificadas por diversos aportes teóricos.

A teoria de dependência de recursos, por exemplo, traz a idéia de que o ambiente é a arena na qual as empresas lidam com pessoas, grupos e outras organizações na tentativa de conquistar recursos (ORRÙ, BRIGGART *et al.*, 1991). Dependendo da importância desses recursos para a organização, uma relação de dependência será criada, o que torna os fornecedores de recursos capazes de exercer influências sobre a organização. Este processo torna a relação capaz de medir a importância

que estes atores possuem pela ótica da organização em questão (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Alguns autores (CHILD, 1976; OLIVER, 1991; GREENING e GRAY, 1994; GOMES, 2006) defendem o uso da teoria de dependência de recursos e da teoria institucional como forma de embasar a relação entre uma empresa e os diversos atores que compõem seu ambiente.

Pesquisas brasileiras (APA, 2008; LYRA, 2008; POSTAL, FONSECA *et al.*, 2008) têm investigado a relação entre a empresa e seu ambiente dentro da temática de responsabilidade social e sustentabilidade. Recentemente, dentro desta área, pesquisas internacionais foram desenvolvidas e vêm se reforçando a cada dia: trata-se do estudo das parcerias firmadas entre empresas e organizações não voltadas para o lucro (AUSTIN, 2000; SELSKY e PARKER, 2005; HOLMES e MOIR, 2007; SEITANIDI, 2007).

Por outro lado, tem sido recorrente na literatura (GOPALAKRISHNAN e SANTORO, 2004; FONTANA, GEUNA *et al.*, 2006; D'ESTE e PATEL, 2007; PERKMANN e WALSH, 2007; WELSH, GLENNA *et al.*, s.d.) o tema relação de interação da universidade com empresas. Alguns assuntos tratados nestes estudos são: a transferência de conhecimento (BEKKERS e FREITAS, 2008; ARVANITIS, KUBLI *et al.*, s.d.), as redes de conhecimento (DANTAS, 2006), o compartilhamento de conhecimento (ACWORTH, 2008) e a troca de conhecimento (YUSUF, 2008).

Já está em sua terceira edição a Conferência Anual sobre Parcerias de Copenhague, promovida pela Copenhague Business School (CBS) e que teve como tema em 2009 a Criação de Valor por meio de Compartilhamento de Conhecimento em Parcerias Interorganizacionais. Segundo Bo Nielsen<sup>1</sup>, co-organizador da Conferência, a escolha deste tópico para o evento foi baseada nos próprios interesses da CBS assim como no de vários colegas.

Dentre os tópicos discutidos no evento, constam: a cordenação de conhecimento na construção de projetos complexos em parceria (KOCH e THUESEN, 2009); pré-requisitos culturais para compartilhamento de conhecimento em equipes de projetos interorganizacionais (MUELLER, 2009); indicadores de desempenho e mecanismos para gestão do conhecimento interorganizacional (WANG e HORSBURGH, 2009);

---

<sup>1</sup> Informações concedidas por meio de correio eletrônico.

uma estrutura dinâmica para fluxo de conhecimento e redes interorganizacionais (HUGGINS, 2009); e um estudo sobre empresas sociais em mercados emergentes (México e República Dominicana) que constatou que as redes de conhecimento interorganizacional entre empreendedores sociais, organizações de desenvolvimento internacionais, agências do governo e outras instituições têm um papel vital em escopo e escala nos benefícios sociais alcançados (NIELSEN e CARRANZA, 2009).

## 1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Ancorado nos estudos de Dyer e Singh (1998), o presente estudo **utiliza a relação interorganizacional como unidade de análise**. Sendo assim, o foco desta pesquisa não está nos indivíduos, sequer nas organizações, mas sim nas **relações** existentes entre a Petrobras UN-ES e outras organizações que **não possuam sua lógica de operação**. Dentro destas relações, especificamente, pretende-se localizar o **compartilhamento do conhecimento**.

Não foram encontradas pesquisas realizadas cujos objetos fossem a relação da UN-ES com os atores supracitados. Assim, pretende-se contribuir para os estudos de compartilhamento de conhecimento em relações interorganizacionais e também iniciar a produção acadêmica na UFES sobre o assunto.

Volpon (2006) desenvolveu estudo similar com vários *stakeholders* da Petrobras, utilizando como principal fonte de dados o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Petrobras (CENPES), que é o coordenador institucional das iniciativas que agregam valor aos negócios da Petrobras, dentro dos conceitos de novas tecnologias e desenvolvimento sustentável – localizado na cidade do Rio de Janeiro.

Um dos resultados da pesquisa de Volpon (2006) que mais se aproxima do problema do presente estudo é o fato de desvendar uma fragilidade nos relacionamentos entre a Petrobras e ONGs considerados como *“fracos e com um viés oportunístico, o que limita o aproveitamento de recursos e a obtenção de resultados benéficos para ambas as partes”* (p.145).

Assim, o primeiro lócus do presente estudo é a **Relação Empresa – ONGs**: O Programa Ciranda Capixaba, rede de projetos selecionados dentro da área de

influência da Petrobras no Espírito Santo, que busca difundir suas experiências e metodologias, tendo como base a promoção da sustentabilidade das comunidades onde se inserem (PETROBRÁS, 2006).

Paralelamente a isto, Matos, Uchôa *et al.* (2006) em um estudo sobre a Rede de Catálise do Norte e Nordeste (RECAT) confirmam que a Petrobras em trabalho conjunto com universidades de regiões de interesse para a empresa, tem-se empenhado na formação de redes de P&D para inovar ou melhorar processos produtivos do setor de petróleo e gás.

Assim, sendo, foi proposto à RECAT um Sistema de Gestão da Tecnologia (GETEC) com vistas a alavancagem da curva de aprendizagem organizacional da Rede, sendo que alguns dos aspectos considerados no campo da pesquisa foram o compartilhamento de habilidades e experiências; o tipo de conhecimento gerado e a transferência de conhecimento gerado. As conclusões da pesquisa indicam que existem falhas na gestão da rede que, uma vez sanadas, poderiam implicar diretamente em uma alavancagem na interação dos grupos, melhora na comunicação e na relação de confiança entre os que pertencem à rede (MATOS, UCHÔA *et al.*, 2006).

Enquanto a maioria das pesquisas existentes são focadas nos efeitos das conexões universidade-empresa sobre variáveis específicas de inovação como patente ou inovação da empresa, a dinâmica da organização desses relacionamentos permanece sob pesquisa. Uma agenda de pesquisa detalhada direciona as necessidades de pesquisa em duas áreas principais: busca e combinação de processos entre universidades e empresas, e a organização e gestão das relações colaborativas (PERKMANN e WALSH, 2007).

Assim como os estudos de Matos, Uchôa *et al.* (2006) e Volpon (2006), o presente estudo atuou analisando algumas das relações da Petrobras, com *locus* exclusivo na UN-ES, buscando aspectos que possam facilitar a criação e compartilhamento de conhecimento entre os atores e alavancar a aprendizagem organizacional. Para o presente estudo foram selecionadas as relações da empresa com a Universidade Federal do Espírito Santo e com ONGs que já participaram do Programa Ciranda Capixaba.

Desta forma, o segundo lócus do presente estudo é a Relação Universidade-empresa: um convênio entre a Universidade Federal do Espírito Santo e a Petrobras da ordem de R\$8,12 milhões foi firmado em 2005 para a implantação do Centro de Competência para Exploração e Produção de Óleos Pesados (COPES). Em contrapartida, a Petrobras comprometeu-se a financiar projetos nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional. A Petrobras considera no termo do convênio que é de seu interesse permanente contribuir para o avanço do conhecimento em parceria com as universidades brasileiras (UFES, 2005).

Pouca pesquisa tem sido devotada a como esses relacionamentos são gerenciados. Para a evolução da literatura evitando a redundância, mais pesquisas deveriam ser direcionadas à gestão dos relacionamentos interorganizacionais. Um outro ponto a se elucidar é que a maior parte dos relacionamentos interorganizacionais falham. Uma compreensão mais clara para as práticas e técnicas de gestão que facilitam o sucesso contínuo desses relacionamentos é importante para direcionar a pesquisa e a prática (BARRINGER e HARRISON, 2000).

A visão relacional da firma de Dyer e Singh (1998) sugere que os recursos críticos de uma empresa devam ir além da fronteira dessa empresa e serem embebidos nas rotinas e processos interorganizacionais. A tese central da visão relacional é que duas ou mais organizações podem desenvolver relacionamentos que resultem em vantagem competitiva sustentável. A unidade de análise é o relacionamento interorganizacional. Ressalta-se que as organizações são compostas por pessoas, entretanto, o presente estudo se limita à relação entre as organizações estudadas, não descendo até o nível pessoal de análise.

A pergunta que norteará o presente estudo é:

**Como se dá o compartilhamento de conhecimento nas relações da Petrobras UN-ES?**

### **1.3. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do presente estudo é verificar o compartilhamento de conhecimento nas relações da Petrobras UN-ES com os *stakeholders* ONGs e universidade.

#### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para se atingir o objetivo geral, se faz necessário:

- Analisar, preliminarmente, as relações da Petrobras UN-ES com os *stakeholders* envolvidos;
- Averiguar os tipos de conhecimento existentes nas partes; e
- Verificar o compartilhamento de conhecimento na direção bilateral (partindo e chegando de ambas as partes envolvidas na relação) ou na direção unilateral (uma parte deposita o conhecimento na outra parte da relação).

#### **1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta dissertação encontra-se assim dividida: A primeira parte, Introdução, contém o contexto da pesquisa, sua problematização e objetivos geral e específicos. A segunda parte, Revisão Bibliográfica, possui o arcabouço literário utilizado para embasar as fases subseqüentes de estratégia de pesquisa, elaboração de instrumentos de coleta, o trabalho de campo, e as análises dos dados. A terceira parte, Análise da Pesquisa Empírica, traduz o que poderá se apreender quando do término deste projeto de pesquisa em termos de avanços nos temas aqui desenvolvidos. Por fim, as Considerações Finais concluirão o presente estudo.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão bibliográfica que envolve o presente estudo. Inicialmente será introduzido o contexto histórico da temática de relações interorganizacionais entre empresa-empresa (tipologia convencional utilizada nesta literatura). Depois as reflexões terão uma conotação mais específica, apresentando as relações interorganizacionais entre empresas-universidades e empresas-organizações sem fins lucrativos. Por fim, será introduzida o tema conhecimento nas organizações, conhecimento interpessoal e interorganizational, sendo este último o principal foco de interesse do presente estudo.

### **2.1. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS**

#### ***Contexto***

Uma empresa é um sistema racional, natural e aberto na medida em que possui uma estrutura formalizada que busca atingir metas; que se empenha em sobreviver dentro de seu ambiente; e que sobrevive por meio de relacionamentos com este ambiente, ou seja, relações interorganizacionais (SCOTT, 1998).

As relações interorganizacionais se referem a quaisquer tipos de contatos entre duas ou mais organizações, variando da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa, tanto entre organizações similares ou diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos (OLIVER, 1990). Para fins deste estudo, as definições de parceria, aliança, interação e colaboração serão consideradas sinônimos de relações interorganizacionais.

Segundo Balestrin (2005), os estudos sobre relações interorganizacionais vêm crescendo no Brasil, mostrando que existe um interesse acadêmico ascendente sobre o assunto. Parte disto pode estar ancorado no fato de que há um crescente reconhecimento da interconexão do ambiente com as relações realizadas por uma organização em questão de modo a tentar garantir a sua sobrevivência (OLIVER, 1990) em detrimento da crença na qual se acreditou que uma organização, isoladamente, constituía em um sistema fechado que conseguiria desta forma sobreviver em mercados competitivos.

Como decorrência de pressões competitivas atuais, as empresas vêm reestruturando processos e relacionamentos a partir de novos desenhos organizacionais baseados na intensificação dos fluxos de informações e conhecimentos. Para se integrar processos de negócio dentro dessa nova realidade, é imprescindível que as estratégias para a formação de relacionamentos interorganizacionais tenham elevada correspondência com os estímulos oriundos do ambiente externo, principalmente aqueles relativos aos consumidores, aos governos e à sociedade (BARBOSA, SACOMANO e PORTO, 2007).

Com o objetivo de trazer maiores evidências sobre as características do campo de estudos sobre cooperação interorganizacional no Brasil, Balestrin, Verschoore e Reyes (2008) conduziram uma metanálise em 116 artigos publicados nos principais veículos de difusão científica na área de estudos organizacionais. De acordo com os resultados daquele estudo, foi possível identificar que, entre o ano 2000 até 2006, mais de uma centena de trabalhos sobre o assunto foi publicada no Brasil. Segundo os autores isto sinaliza a preocupação da comunidade acadêmica brasileira para o desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre a temática das redes de cooperação, fortalecendo e difundindo novos conceitos para o aprofundamento das teorias de gestão e, sobretudo, para uma melhor formação dos administradores e um aprimoramento das práticas de gestão organizacional.

As pesquisas sobre cooperação interorganizacional estão em crescente importância na pauta dos estudos organizacionais brasileiros, o que pode decorrer da sintonia da comunidade acadêmica brasileira com as teorizações contemporâneas sobre estudos organizacionais, entendendo-se que ela é altamente afetada pela dinâmica de relações colaborativas e relacionais que a empresa venha a estabelecer (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2008).

Da mesma forma, eventos científicos internacionais despertam a atenção pela relevância concedida ao tema existindo, no contexto internacional, um inequívoco interesse sobre a cooperação interorganizacional (BALESTRIN, VERSCHOORE E REYES, 2008).

Entre as diversas formas que podem ocorrer estes relacionamentos, percebe-se um aumento da importância das relações entre empresas visando à colaboração como instrumento estratégico. Nesse sentido, diversos motivos são apresentados para a

justificativa da participação em um arranjo interorganizacional, forçados pela incapacidade das organizações de se auto-sustentarem (ALDRICH, 1979).

A partir dos anos de 1980, as relações interorganizacionais vêm recebendo atenção considerável dos estudiosos, principalmente da economia, da sociologia e da teoria organizacional. Os relacionamentos interorganizacionais cooperativos devem ser vistos como mecanismos socialmente constituídos (ASTLEY, 1984) para a ação coletiva, sendo constantemente formados e reestruturados pelas ações e pelas interpretações simbólicas das partes envolvidas.

A importância de se analisar as alianças como um processo é a de que os agentes das organizações precisam conhecer, além das condições de investimentos, os tipos de estrutura de governança requeridos para um relacionamento. A forma como se negociam, executam e modificam os termos de um relacionamento influencia fortemente o julgamento das partes, se as ações tomadas no relacionamento são equitativas e eficientes, além de influenciar na motivação para a continuação ou término do relacionamento (RING e VAN DE VEN, 1994).

Eiriz (2001) considera as alianças estratégicas como forma particular de cooperação empresarial. Segundo o autor, alianças estratégicas ocorrem quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum, em outras palavras, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.

A distinção entre alianças estratégicas e alianças operacionais nem sempre é clara. Desta forma, pode haver alianças que são constituídas com objetivos estratégicos e que acabam por se revelar menos importantes do que o previsto. No sentido oposto, há também alianças operacionais que com o passar do tempo e com a consolidação da relação entre empresas, acabam por adquirir uma dimensão estratégica. Não menos importante é o fato de que, por vezes, quando os parceiros não comunicam claramente entre si os propósitos e objetivos que os motivam, a aliança pode ser estratégica para uns, enquanto que para a outra parte envolvida a mesma aliança pode ter um papel meramente operacional (EIRIZ,2001).

Estas falhas na comunicação podem desalinhar as expectativas entre as partes o que pode comprometer o bom desempenho da parceria (AUSTIN, 2000). Utilizam-se a confiança em pessoas e instituições mediadoras no sentido de diminuir esses

riscos no relacionamento. Nesse caso, um dos tipos de confiança existentes seria a estabelecida entre indivíduos que se conhecem bem, baseadas em um relacionamento de longo prazo, com trocas de risco crescentes decorrentes do comportamento confiável (CUNHA e MELO, 2006).

A confiança é uma questão complexa e está no âmago da formação e desenvolvimento dos relacionamentos. Contudo, ela sozinha não consegue oferecer condições suficientes para se atingir os objetivos dessas parcerias. Assim, o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais mais efetivos passa pelo *“aprimoramento dos sistemas de gestão, envolvendo planejamento de longo prazo, confiança nas relações intra-organizacionais, mecanismos de controle e coordenação mais sofisticados, como também pela solidificação de relações sociais”* (CUNHA e MELO, 2006 p. 20).

Nos resultados do estudo de Cunha e Melo (2006) concluiu-se que relacionamentos mais recentes possuem a confiança intermediada por uma terceira pessoa ou organização e o contrato vêm recebendo atenção. Mas esse último ainda é usado de forma limitada, mais como um mecanismo de salvaguarda do que como um instrumento efetivo para o gerenciamento dos relacionamentos.

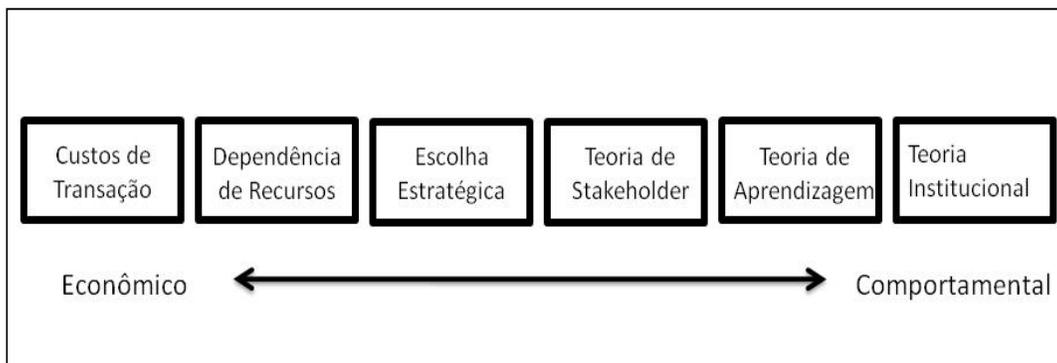
### **Tipologia**

O reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade. Assim, nesse ambiente de grandes transformações e socialmente construído (ASTLEY, 1984), o processo de gerar novas combinações recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais. Trata-se assim de um tema emergente em que diferentes enfoques levam a discussões polêmicas (PEREIRA e PEDROZO, 2005).

Barringer e Harrison (2000) analisaram seis arcabouços teóricos mais utilizados para explicar a formação de relacionamento interorganizacional, incluindo custo de transação, dependência de recursos, escolha estratégica, teoria de *stakeholder*, aprendizagem organizacional e teoria insitucional (Figura 1). Apesar de cada paradigma ser insuficiente para captar as complexidades da formação de

relacionamento interorganizacional, o fato é que as relações interorganizacionais podem ser justificadas por diversos arcabouços.

Cada um dos seis arcabouços oferece uma perspectiva única na formação dos relacionamentos interorganizacionais. Conseqüentemente, pesquisadores podem se beneficiar ao considerar cada um dos arcabouços ao desenhar seus estudos. De toda forma, a mistura dos arcabouços teóricos pode prover um significado mais útil para compreender a formação das relações interorganizacionais. Existe um efeito 'halo' (julgamentos que possibilitem a interferência da parte no todo, contaminando o resultado) na pesquisa que diz respeito à formação de relacionamento interorganizacional (BARRINGER e HARRISON, 2000). O presente estudo, então, lança mão da combinação desses arcabouços.



**Figura 1.** Os arcabouços teóricos na formação dos relacionamentos interorganizacionais.

Fonte: BARRINGER e HARRISON, 2000

Já que nenhuma das seis perspectivas é completa por si só, há uma necessidade de se considerar múltiplas perspectivas na medida em que novas teorias são desenvolvidas e testadas. Outra conseqüência devido à falta de integração na literatura é que muitos termos diferentes são utilizados com significados aproximados. Por exemplo, existem muitos termos utilizados para identificar redes e o termo 'redes' é empregado para significar muitas coisas diferentes. Essa confusão de termos torna a disseminação efetiva de informação mais difícil e causa redundâncias nos esforços de pesquisa. Uma maior integração entre disciplinas pode reduzir estes problemas (BARRINGER e HARRISON, 2000).

Existe uma atenção focada na importância dos relacionamentos que as empresas têm com *stakeholders*, relacionamentos esses que vão além daqueles que as empresas naturalmente possuem com os *shareholders*. É uma visão organizacional de engajamento mais baseada em rede, relacional e orientada a processos, onde pelo menos há a consideração da mutualidade, interdependência e poder (ANDRIOF e WADDOCK, 2002), assim como vem mostrando os estudos sobre arranjos interorganizacionais.

Engajamento e parcerias com *stakeholders* são definidos como colaborações baseadas em confiança entre indivíduos e/ou instituições sociais com diferentes objetivos que só podem ser alcançados em conjunto (ANDRIOF e WADDOCK, 2002). São arranjos colaborativos ligando, muitas vezes, organizações de área dominadas por lógicas de operação (ex. lucro, serviço social, vocacional) diferentes e muitas vezes conflitantes (DORADO, GILES JR. *et al.*, 2009). A base para parcerias de sucesso é um acordo a respeito de regras para cooperação. (ANDRIOF e WADDOCK, 2002).

Para Astley (1984) existe a negligência de uma variável particularmente importante nos relacionamentos organização-ambiente: a colaboração ou ação conjunta entre organizações em questões de importância estratégica. Powell (1998), entretanto, chama a atenção para o fato de que a colaboração pode também se configurar como uma dimensão de competição, já que as empresas se voltam para o lado de fora em busca de uma variedade de recursos.

Sobre esta busca no ambiente de modo a criar interação com outras instituições, Lambert *et al* (1996) desenvolveram uma tipologia de seis possíveis formas de relacionamentos entre organizações e não define algumas. São elas:

1. *Arm's Length*: duas organizações desenvolvem negócios juntas por um longo período de tempo envolvendo múltiplas trocas. Não existe um senso de comprometimento ou de operacionalização da relação entre os envolvidos.
2. Tipo I: As organizações envolvidas reconhecem umas às outras como parceiras e coordenam e planejam atividades numa base limitada. Geralmente possuem uma orientação para o curto prazo e envolvem somente uma divisão ou área funcional dentro de cada organização.

3. Tipo II: As organizações envolvidas progridem além da coordenação de atividades para a integração delas. A parceria possui um horizonte de longo prazo; múltiplas divisões e funções dentro da organização são envolvidas na parceria.
4. Tipo III: As organizações compartilham um nível significativo de integração operacional. Cada parte vê a outra como uma extensão dela mesma, sendo que não existe uma data estipulada para o fim desta relação.
5. *Joint ventures*.
6. Integração vertical.

Já Barringer e Harrison (2000) consideram as seguintes matizes possíveis nos relacionamentos interfirmas:

1. *Joint Venture*: uma entidade que é criada quando duas ou mais firmas juntam uma parte de seus recursos para criar uma terceira organização em conjunto.
2. Rede: Uma configuração de centro e circunferência com uma organização local posicionada no centro organizando as interdependências de um complexo agrupamento de firmas.
3. Consórcio: *Joint ventures* especializadas abarcando arranjos diferentes. Consórcios são, por vezes, grupamentos de firmas orientadas a solucionar problemas e desenvolver tecnologias, como um consórcio de Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo.
4. Aliança: Um arranjo entre duas ou mais firmas que estabelecem um relacionamento de troca, mas não existe uma propriedade em conjunto envolvida.
5. Associação de comércio: Organizações (tipicamente sem fins lucrativos) que são formadas por empresas do mesmo setor para buscar e disseminar informações de mercado, oferecer conselhos legais e técnicos, treinamento relacionados ao fornecimento da empresa, e para prover uma plataforma de *lobby* em conjunto.
6. Conectando o conselho: Ocorre quando um diretor ou executivo de uma firma faz parte do conselho de uma outra, ou quando duas firmas possuem diretores que também trabalham para o conselho de uma segunda firma. Serve como um mecanismo para compartilhamento de informação e cooperação entre firmas.

Em paralelo a estas classificações, existe a possibilidade de diferenciar as relações interorganizacionais como verticais ou horizontais.

As relações interorganizacionais verticais são compostas por redes com clara estrutura hierárquica. Segundo Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2004), essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Em geral, essas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa. A essa dimensão hierárquica subjaz a noção de empresa em rede, com a qual são designadas as empresas cuja organização adota a configuração de rede em razão da dispersão espacial (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Já as relações interorganizacionais horizontais são compostas por redes de cooperação interfirmas constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Existem várias razões para as empresas cooperarem em redes horizontais. De acordo com a teoria da dependência de recursos, a principal razão para as empresas cooperarem em redes é a busca de recursos valiosos que ela não possui (PEREIRA e PEDROZO, 2005).

Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas (MARCON e MOINET, 2000 *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2004). Em termos de estratégia em rede, as relações interorganizacionais podem formar um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços,

sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Alguns autores não concordam com esta visão. Segundo Dyer e Singh (1998) os relacionamentos de mercado *Arm's Length* possuem como algumas de suas características a mínima troca de informação sistemas tecnológicos e funcionais caracterizados pelos baixos níveis de interdependência e investimentos mínimos em mecanismos de governança.

Desta forma, este tipo de relacionamento não leva as organizações envolvidas a obterem um lucro ou ganhos inesperados e superiores além de serem combinações comuns e fáceis de serem copiadas (DYER e SINGH, 1998). Por este motivo, o estudo desses pesquisadores se deu tendo como ponto de partida o pressuposto de que alianças geram vantagens competitivas somente na medida em que o relacionamento é distanciados dos atributos de relacionamentos de mercado.

Podem existir vantagens competitivas em parcerias que foram criadas de maneira conjunta e interativa (ANDRIOF e WADDOCK, 2002), por meio de uma relação feita sob medida, baseada na confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados (LAMBERT, EMMELHAINZ *et al.*, 1996). Algo como uma intersecção entre os envolvidos, fazendo com que a dinâmica do relacionamento ocorra simultaneamente entre as partes, e não de forma unilateral.

Existe uma tipologia específica de relacionamento interorganizacional que consiste em um arranjo colaborativo baseado em metas sinérgicas que ligam questões particulares que não poderiam ser realizadas de maneira isolada por cada uma das partes (CAPLAN, 2006). Os resultados esperados são novos produtos, serviços ou tecnologias, com menos custos de transação do que em alianças competidoras devido aos mecanismos de governança, que são mais efetivos (DYER e SINGH 1998), e um desempenho de negócios superior ao que seria atingido se as organizações envolvidas decidissem colocar esforços individuais para alcançar os objetivos propostos da parceria (LAMBERT, EMMELHAINZ *et al.*, 1996).

Considerando que os recursos críticos para a sobrevivência de uma organização por vezes se encontram fora dos seus limites, será por meio de relações com outras instituições, em rotinas e recursos interorganizacionais, que conseguirá obter o que deseja e oferecerá algo também a ser compartilhado.

Nesta visão, os recursos não são simplesmente fortuitamente descobertos e explorados, mas produzidos pelas partes envolvidas na interação. A fonte desta criatividade e produção está nas “ações organizacionais coletivas” (ASTLEY, 1984). Assim, as vantagens de buscar este tipo de relacionamento incluem criação de ativos específicos da relação; rotinas de compartilhamento de conhecimento; complementariedade de recursos/capacidades e governança efetiva (DYER e SINGH, 1998).

O estudo de Selsky e Parker (2005) analisou quatro arenas diferentes de alianças entre as partes: empresa-organização sem fins lucrativos; empresa-governo; governo-organização sem fins lucrativos; e “trisetorial” (envolvendo as três possibilidades simultaneamente). Algumas características a serem levadas em consideração nessas interações, são: as regras de cada um, os estágios das parcerias, a importância de um bom canal de comunicação, as múltiplas e complexas interdependências, a dificuldade em se enquadrar todos os interesses de diferentes grupos de *stakeholders*, confiança entre as partes e a identificação e implementação das estratégias embutidas em cada um.

Entretanto, as organizações só são capazes de enxergar estas possibilidades que o ambiente oferece na medida em que possuem clareza quanto aos possíveis cursos de ação existentes. Em ambientes muito turbulentos, interconectados e interdependentes como os atuais, a organização focal acaba, muitas vezes, por se confundir quanto às possíveis maneiras de agir nesta realidade obscura e truncada, acaba por não ter a consciência da situação e, assim, não consegue planejar relacionamentos cooperativos. Ao agir isoladamente, de maneira independente e em várias direções, as conseqüências produzidas são reativas e destoantes, e aumentam na medida em que o ambiente comum se torna mais ocupado de maneira densa (ASTLEY, 1984).

Os ambientes multi-organizacionais tornaram-se um fenômeno coletivo e, conseqüentemente, precisam ser gerenciados por meio de respostas colaborativas e coletivas (ASTLEY, 1984). Os métodos utilizados para estudar estas interações necessitam desenvolver-se principalmente sob as perspectivas políticas e críticas da vasta literatura de estudos organizacionais criando novas plataformas multidisciplinares de estudo (SELSKY e PARKER, 2005).

### 2.1.1. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: EMPRESA-UNIVERSIDADE

As organizações confiam de forma ascendente nos recursos externos de inovação via relacionamentos interorganizacionais. Perkmann e Walsh (2007) exploraram a difusão e as características das relações colaborativas entre universidade e empresa e desenvolveram uma agenda de pesquisa pela perspectiva de inovação aberta. Os próximos parágrafos dizem respeito ao estudo desenvolvidos por eles.

Uma estrutura é proposta distinguindo as relações universidade-empresa de outros mecanismos, como transferência de tecnologia e mobilidade humana. Na base de um corpo de pesquisa existente, o papel de práticas como pesquisa colaborativa, centro de pesquisa universidade-empresa, pesquisa de contrato e consultoria acadêmica é analisado. A evidência sugere que essas relações da universidade com a empresa são amplamente praticadas, onde as diferenças entre empresas e disciplinas científicas existem. Os próximos quatro parágrafos dizem respeito a este estudo.

Embora algumas das disparidades entre diferentes levantamentos, a conclusão é que em setores baseados na ciência, como o farmacêutico, de biotecnologia ou químico, com fortes complementaridades entre pesquisa acadêmica e P&D corporativo, as empresas tendem a se fiar pela pesquisa colaborativa – um canal de ciência aberto – assim como serviços (contrato de pesquisa e consultoria) que possuem aspectos comerciais mais fortes. Em contraste, setores que enfatizam melhoras incrementais mais do que rupturas científicas, tais quais engenharia mecânica ou desenvolvimento de software, apresentam uma preferência por serviços de pesquisa.

Parcerias de pesquisa são arranjos colaborativos formais entre organizações com o objetivo de cooperar em atividades de pesquisa e desenvolvimento. As parcerias universidade-empresa podem variar entre escala modesta e projetos temporários a organizações de grande escala e permanente, com centenas de membros industriais. Contrato de pesquisa e consultoria acadêmica são serviços pagos sob demanda desenvolvidos pela universidade para clientes externos. Em comparação com parcerias de pesquisa, essas relações são mais assimétricas no sentido em que as empresas definem unilateralmente que tipo de *expertise* ou serviço necessitam, e o pesquisador desenvolve a tarefa mediante o pagamento (Quadro 1 e Quadro 2).

Considerando que as subvenções dadas pelos patrocinadores empresariais para a pesquisa colaborativa permitem algum grau de liberdade acadêmica, contratos de pesquisa ou consultoria definem objetivos e entregas específicos. Os benefícios não-financeiros posteriores serão, portanto, aproveitados principalmente pelo parceiro empresarial apesar de que, notavelmente na fase de definição dos projetos, as universidades vão aprender sobre contextos tecnológicos e problemas existentes nas empresas assim como resultados anteriores já obtidos pela empresa em questão.

#### **Quadro 1. Conexões Universidade-Empresa**

Parceria de pesquisa	Arranjos interorganizacionais para desempenhar P&D colaborativo.
Serviço de pesquisa	Atividades comissionadas por clientes industriais incluindo contratos de pesquisa e consultoria.
Empreendedorismo acadêmico	Exploração e desenvolvimento comercial de tecnologias desenvolvidas por inventores acadêmicos por meio de uma empresa que eles (parcialmente) possuem.
Interação informal	Formações de redes e relacionamentos sociais em conferências, etc.
Comercialização de direitos de propriedade	Transferência de propriedades intelectuais (como patentes) geradas na universidade para empresas via licenças.
Publicações científicas	Uso de conhecimento científico codificado dentro da empresa.

Fonte: PERKMANN e WALSH, (2007).

## Quadro 2. Uma tipologia de conexões universidade-empresa

Extensão do Envolvimento Relacional		
Alto: Relacionamento	Médio: Mobilidade	Baixo: Transferência
Parcerias de pesquisa	Empreendedorismo acadêmico	Comercialização de propriedade intelectual (Ex. Licenças)
Serviços de pesquisa	Transferência de recursos humanos	

Fonte: PERKMANN e WALSH, (2007)

Os resultados dos estudos de Welsh *et al.* (2008) indicam que os cientistas das universidades acreditam que as parcerias universidade-empresa possuem valor em várias formas. De toda forma, também reconhecem que os resultados positivos são mais comuns quando fortes políticas de redução de conflito de interesse são impostas, e quando as políticas de propriedade intelectual são construídas deliberadamente para estabelecer um claro domínio da universidade sobre as descobertas importantes. Eles também tendem a reconhecer que a universidade deveria diminuir a ênfase no fluxo da receita a ser gerada do domínio de uma descoberta se isto for para manter sua reputação como uma fonte confiável de informação tanto para firmas privadas quanto para o público geral.

Além disso, o foco deveria estar em tornar a descoberta disponível para comercialização e proteger a habilidade dos cientistas das universidades a continuar a refinar e aumentar seus conhecimentos da descoberta, assim como entender suas funções e impactos de produtos potenciais que derivam disto. A forma pela qual as universidades navegam neste terreno é importante para seu sucesso, assim como o crescimento econômico e o desenvolvimento em geral dentro da nova economia do conhecimento (WELSH *et al.*,2008).

O estudo de Fontana, Geuna e Matt (2006) apresenta uma análise empírica sobre os determinantes da pesquisa de cooperação entre firmas e organizações públicas de pesquisa para uma amostra de pequenas e médias empresas inovadoras em termos de propensão a desenvolver projetos de P&D e a extensão desta colaboração (número de projetos). Os resultados apontam para dois grandes fenômenos. Primeiro, a propensão para fabricar um acordo com um parceiro acadêmico depende do 'tamanho absoluto' do parceiro industrial. Segundo, a abertura das empresas ao

ambiente externo, conforme medido pelos seus anseios de buscar, projetar e sinalizar, significativamente afeta o desenvolvimento de projetos de P&D com instituições públicas de pesquisa.

Os achados sugerem que a aquisição de conhecimento por meio da projeção de publicação e envolvimento em políticas públicas afeta positivamente a probabilidade de assinar um acordo com uma instituição pública de pesquisa, mas não o número de projetos desenvolvidos. De fato, as empresas que terceirizam pesquisa e desenvolvimento e patenteiam para proteger a inovação e para sinalizar competências apresentam índices mais altos de colaboração (FONTANA, GEUNA e MATT, 2006).

Bekkers e Freitas (2008) defendem a idéia de que a maioria dos estudos sobre transferência do conhecimento nas relações do tipo empresa-universidade ainda possuem padrões a serem explorados sistematicamente por entre setores com diferentes padrões de aprendizagem e diferentes níveis de oportunidades tecnológicas. Assim, desenvolveram um estudo para tentar explicar a variância na importância dos diferentes canais de transferência de conhecimento como um resultado de efeitos setoriais, características básicas do conhecimento em questão, disciplinas científicas e características dos indivíduos envolvidos. Os resultados mostram que a importância dada aos canais de transferência de conhecimento difere muito com relação às respostas de integrantes da empresa e da universidade.

Universalizar sobre a relação universidade-empresa e desenvolver políticas na base destas universalizações, levará a diferenças inter-setoriais não intencionadas; os vários atores irão reagir a estas políticas de diferentes formas dependendo de suas especificidades. Além disso, é extremamente importante levar em consideração que políticas de apoio à colaboração entre empresas e organizações públicas de pesquisa deveriam criar incentivos para ambos conjuntos de atores cooperarem. As políticas atuais estão direcionadas principalmente a criar incentivos para as instituições públicas de pesquisa interagirem com empresas, sem reconhecer que na ausência de uma 'demanda' apropriada pouco será alcançado (FONTANA, GEUNA e MATT, 2006).

### **2.1.2. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: EMPRESA-ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

Austin (2000) afirma que o século XXI é a era das alianças. Desta forma, a colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas crescerá tanto em frequência quanto em importância estratégica. Parcerias requerem um investimento contínuo de tempo e energia. A forma com que uma aliança é gerenciada determina sua efetividade. A sustentabilidade é alcançada pela institucionalização da aliança, pela difusão do envolvimento e das responsabilidades de gestão entre as partes. Tomando por base este raciocínio, pode-se medir a sustentabilidade das relações.

Estratégias explícitas devem existir para comunicar tanto internamente quanto externamente e para promover a visibilidade da parceria. Expectativas elevadas mútuas motivam para a geração de um desempenho superior e colaborações bem gerenciadas fornecem algo essencial na sociedade do conhecimento – oportunidades para aprendizagem organizacional (AUSTIN, 2000).

Andriof e Waddock (2002) também chamam a atenção para a erosão de fronteiras que pode ser encontrada em numerosas colaborações e parcerias que as empresas agora possuem com organizações da sociedade civil e setores governamentais.

Em recente estudo considerando os *stakeholders* universidades, fornecedores, concorrentes, organizações do terceiro setor, clientes e governo, Volpon (2006) concluiu que existe uma maior fragilidade nas alianças sociais devido a pouca experiência da empresa com esse tipo de aliança e a ausência de processos bem desenvolvidos para a gestão dessas parcerias.

A formação e sustentabilidade das parcerias entre instituições com lógicas de operação diferentes foram analisadas em termos de direcionadores e ativadores com base nos estudos de Austin (2000). Direcionadores dizem respeito ao alinhamento de missão, estratégia e valores; às redes e relacionamentos pessoais; e criação de valor. Os ativadores são: um claro propósito e atenção focada; expectativas mútuas; e processo de comunicação.

A partir desta perspectiva, a formação e duração das parcerias dependem de quanto o equilíbrio de benefícios que se derivam delas e os custos que delas se originam excedem o nível esperado pelos envolvidos no processo (BRASS *et al.*, 2004 *apud* DORADO, GILES JR *et al.*, 2009).

Entretanto, Andriof e Waddock (2002) não concordam com esta visão, e argumentam que as organizações devem agir de forma ética ou responsável não somente por causa de qualquer ligação indireta para um resultado organizacional positivo (como maior prestígio ou mais recursos), mas simplesmente porque seria impensável agir de outra forma. O comportamento organizacional deve ser direcionado não pelos processos de mobilização de interesses, mas pela aceitação pré-consciente de valores ou práticas institucionalizadas.

Um dos objetivos que une empresas e sociedade civil organizada (instituições sem fins lucrativos) é descobrir como desenvolver um relacionamento construtivo em conjunto. Esta busca é inerentemente normativa já que busca explicar o que as empresas podem ou não fazer em prol do bem social assim como demonstrar como obter legitimidade (ANDRIOF e WADDOCK, 2002).

## **2.2. CONHECIMENTO**

O presente estudo, dentro do contexto dos relacionamentos interorganizacionais de uma empresa com a universidade e com instituições sem fins lucrativos, busca identificar, nessas interações, como ocorre (e se ocorre) o compartilhamento de conhecimento. Para isso, inicialmente serão apresentadas algumas definições do conceito de conhecimento, o contexto dele na literatura, seus desdobramentos e conflitos, assim como estudos que tentaram criar um caminho para gerenciá-lo. Para tanto, é importante dividir a temática do conhecimento em duas vertentes: a do conhecimento intraorganizacional, que vem sendo citado na literatura como aquele que ocorre na organização, e que, de acordo com a literatura pesquisada, possui o indivíduo como unidade de análise; e a do conhecimento interorganizacional, que consiste em ultrapassar a barreira da organização e buscar compartilhar o conhecimento com outras organizações.

Inicialmente é importante fazer a distinção entre dado, informação e conhecimento. Na literatura estes termos têm aparecido como sinônimos, e com diferentes significados. Segundo Tonet e Paz (2006) há certa sobreposição entre as expressões compartilhamento de conhecimento e compartilhamento de informação, embora vários autores já tenham clareza a esse respeito, distinguindo e hierarquizando os termos: dado, informação e conhecimento.

Dentre as definições típicas está a que dado é um material bruto ou simples observações sobre o estado do mundo; informação é um dado em algum contexto, ou com algum tipo de interpretação humana aplicada; e conhecimento é uma informação com a instrução para ação, ou seja, saber como agir mediante uma informação dada (COURTNEY, 2001).

Hall e Paradice (2005) também defendem a idéia de que a informação diz respeito a um dado em algum contexto, e vão além, dizendo que a informação não pode se separar de seu contexto devido ao fato da interpretação dos fluxos de dados que chegam ser dependente não só da percepção do receptor, mas também do contexto daquele momento. A informação que é relevante torna-se um conhecimento “ativável” enquanto durar o contexto específico. Assim, em alguns tipos de organizações, a informação é uma peça crítica que transforma fatos em conhecimento (HALL e PARADICE, 2005).

Wierzbicki (2007) defende a diversidade dos conceitos de conhecimento como um valor, dizendo que embora o senso comum associe a idéia de conhecimento à herança e experiência acumuladas por indivíduos (conhecimento individual) ou pela humanidade (conhecimento social), a engenharia do conhecimento atribui a este conceito uma relação muito mais direta com a informação, que é organizada e sintetizada através de modelos. Já Balestrin (2005) argumenta que ao mesmo tempo em que essas correntes diferentes de definição geram discussões para o desenvolvimento da teoria do conhecimento organizacional, também suscitam ambigüidades e confusões tanto acadêmicas quanto empresariais.

Nonaka e Takeuchi (1997) têm sido citados recorrentemente nos estudos sobre conhecimento (COURTNEY, 2001; BALESTRIN, 2005; WIERZBICKI, 2007; JANOWICZ-PANJAITAN e NOORDERHAVEN, 2008; YUSUF, 2008; LUCCHI, 2009) e possuem foco na criação do conhecimento. Defendem dois tipos de conhecimento que se interrelacionam: o tácito e o explícito. O tácito seria pautado na experiência pessoal do indivíduo, suas ações, crenças, valores e ideais. Já o conhecimento explícito é institucionalizado na forma física de manuais, ou arquivado em dispositivos. Também faz parte da memória organizacional, podendo ser utilizado em atividades atuais e futuras.

O conhecimento na gestão contemporânea implica em uma dificuldade imposta ao pragmatismo da gestão tradicional devido à sua forte dimensão tácita (BALESTRIN, 2005). Existe uma tendência ocidental de simplificar a natureza do conhecimento organizacional ao privilegiar a natureza explícita e individual em detrimento da natureza tácita e coletiva do conhecimento (COOK e BROWN, 1999).

Existem duas vertentes acerca da discussão sobre o conhecimento: o discurso normativo e interpretativo. O discurso normativo defende a natureza racional do conhecimento, ou seja, a possibilidade de gerenciá-lo e controlá-lo. Já o discurso interpretativo considera o conhecimento amplamente arraigado às práticas organizacionais (BALESTRIN, 2005).

Nesse caso, o conhecimento é criado apenas por indivíduos, não cabendo a uma organização ou uma rede interorganizacional criá-lo, mas proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores. As trocas de dados, de informações, de conhecimentos e de competências em um determinado projeto de cooperação interorganizacional poderão convergir a um contexto singular para a criação de conhecimentos estratégicos para a competitividade das organizações (BALESTRIN, 2005).

Uma tentativa de gerir o conhecimento existente nas organizações que vem sendo encontrada na literatura são os sistemas de gestão do conhecimento, tradução livre para *Knowledge Management Systems* (KMS). Segundo King e Lekse (2006) os KMS não só facilitam a coleta, armazenagem e disseminação do conhecimento na organização, mas também incluem investimentos que envolvem o intercâmbio de conhecimento com fornecedores, clientes e parceiros.

A busca, a aquisição e a transferência de conhecimento são sub-processos importantes da gestão do conhecimento. Cada um lida com alguma fase do processo utilizada por um gestor quando está em busca de fatos, conselhos, opiniões ou conhecimento para tomar uma decisão ou resolver uma questão. Este processo geralmente envolve busca e acesso a conhecimentos previamente criados (KING e LEKSE, 2006).

### **2.2.1. CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL**

Compartilhamento de conhecimento é o compartilhamento de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros. É um componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento (BARTOL e SRIVASTAVA, 2002)

Ainda não existe consenso sobre o que é e como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. A literatura, às vezes, registra outras denominações para esse processo, como transferência, repasse, ou disseminação de conhecimento (TONET e PAZ, 2006).

O compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem impactar esse processo de diferentes formas relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento (TONET e PAZ, 2006).

Segundo De Long e Fahey (2000), existem pelo menos três tipos distintos de conhecimento:

- I. Conhecimento humano: constitui no que o indivíduo sabe ou sabe como fazer. Geralmente combina conhecimentos tácito e explícito.
- II. Conhecimento social: Só existe no relacionamento entre indivíduos ou grupos. Este conhecimento é amplamente tácito, compartilhado entre os membros do grupo e se desenvolve somente como resultado de um trabalho em conjunto. Sua presença é refletida como uma habilidade de se colaborar efetivamente.
- III. Conhecimento estruturado: Está contido nas rotinas, processos, ferramentas e sistemas das organizações. É explícito e normativo; é um recurso organizacional, existe independente dos humanos que possuam este conhecimento. Em outras palavras, contém, em sua origem, o conhecimento humano, mas persiste além deste limite.

A criação do conhecimento organizacional consiste na capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O que é singular na forma com que as empresas japonesas proporcionam inovações contínuas é a ligação do interno com o externo. O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimento da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

As empresas japonesas consideram que o conhecimento expresso em números e palavras é apenas a ponta do iceberg. Consideram o conhecimento como algo difícil de ser visto e exprimido, altamente pessoal e difícil de se formalizar, portanto, dificultando seu compartilhamento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Organização do conhecimento é aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento, que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza (CHOO,1998).

Existem três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (CHOO,1998).

A informação é percebida no ambiente da organização e seu significado é construído socialmente. Isto orienta os processos de construção do conhecimento, que reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido para que possa ser partilhado e transformado em inovação (CHOO,1998).

### **2.2.2. CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL**

Sammadar, Nargundkar *et al.* (2006) não falam em conhecimento, mas em informação. Em seu discurso, citam recorrentemente informação e conhecimento como se fossem a mesma coisa. Segundo os pesquisadores, *Inter-organizational Information Sharing* (IIS) envolve o compartilhamento entre as fronteiras de empresas e é necessário já que as organizações são incapazes de gerar todos os recursos necessários internamente.

Independente do direcionador da colaboração, a conectividade a uma rede interorganizacional e a competência em gerenciar colaborações se tornaram pontos chave da nova lógica de organização. O aprendizado nessas circunstâncias é um processo complexo de vários níveis envolvendo condições de incerteza,

aprendizado sobre o comportamento do parceiro, desenvolvimento de rotinas e normas que possam mitigar o risco do oportunismo, e sobre como distribuir o recém adquirido conhecimento entre diferentes projetos e funções (POWELL, 1998).

Com relação aos relacionamentos interorganizacionais mais comuns de se encontrar na prática, a literatura foca primariamente no porque os relacionamentos interorganizacionais são formados e como são governados (BARRINGER e HARRISON, 2000).

Uma compreensão mais clara para as práticas e técnicas de gestão que facilitam o sucesso contínuo desses relacionamentos é importante para direcionar a pesquisa e a prática (BARRINGER e HARRISON, 2000).

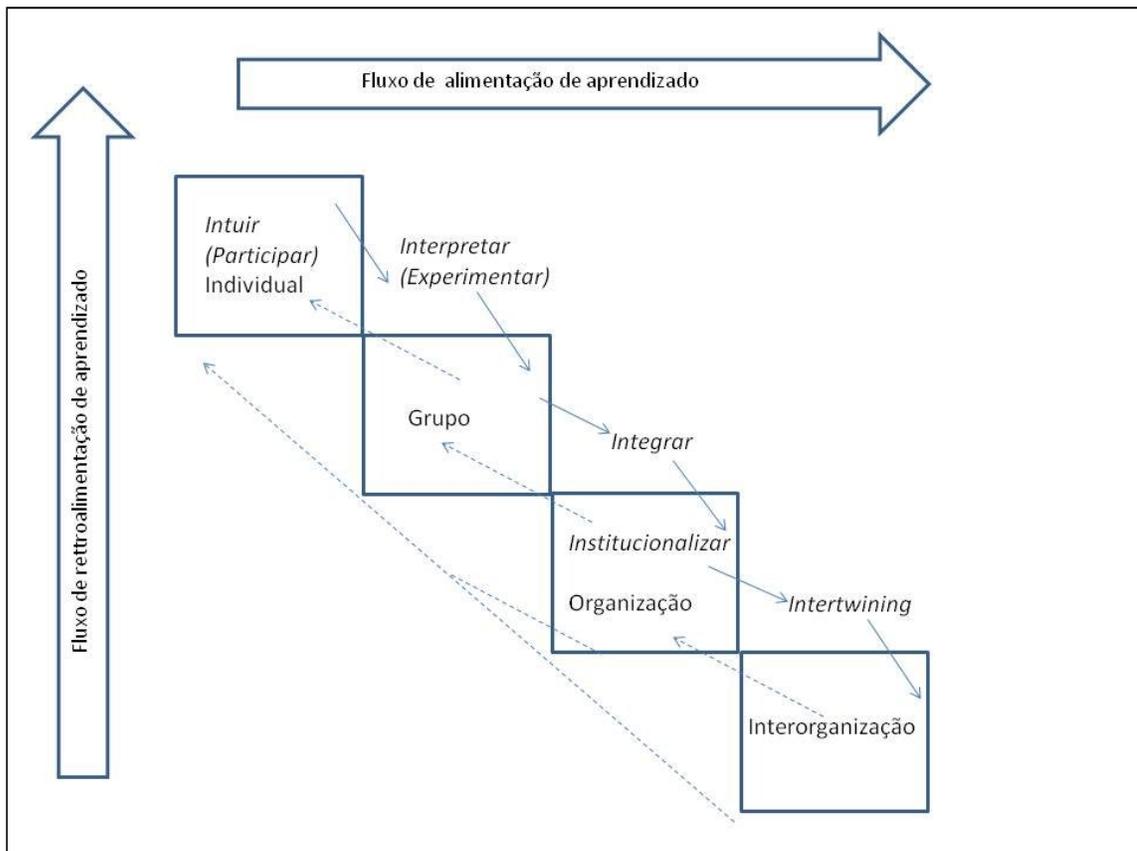
Nesta perspectiva, as falhas podem estar na ausência das bases de uma relação: confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados (LAMBERT, EMMELHAINZ *et al.*, 1996). Ainda, no tocante a variáveis que configuram barreiras ao compartilhamento advindas da própria organização, incluem-se as relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional (TERRA, 2000).

Jones e Macpherson (2006) estenderam a estrutura 4I (Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar) ao incorporar uma dimensão externa à institucionalização de conhecimento em organizações (Figura 2). Esta interação de conhecimento interorganizacional, tanto formal quanto informal, aparece no estudo chamando a atenção para a importância de atores externos (clientes, fornecedores e doadores de conhecimento) em embutir o aprendizado no nível organizacional. O ato de aprender a partir de outras organizações pode ser formalizado por meio de alianças estratégicas ou *joint ventures* ou podem ser informais via “universidades invisíveis” ou comunidades de prática.

Em extensão ao 4I identifica-se o papel crucial de organizações externas ao institucionalizar o conhecimento em organizações. Os autores usam o termo *Homqvist 'intertwining'* por ele indicar um engajamento ativo entre a empresa e sua rede de conhecimento externa. O conceito de *'intertwining'* indica que os mecanismos de aprendizado são interstício, um vão, entre organizações e não somente dentro dos limites organizacionais. *Intertwining* fornece um fluxo de aprendizado como resposta dentro da empresa recipiente. A institucionalização de conhecimento externo leva a um ciclo de integração, interpretando e intuindo como

os empregados aprendem a partir de novos procedimentos operacionais (JONES e MACPHERSON, 2006).

Para que o novo conhecimento se torne embebido na 'memória' das organizações é necessário instituições externas que possam prover tanto motivação (por meio de antecipação de uma crise) quanto direcionamento (sendo exemplar, dando assistência específica e demonstrando experiência) (JONES e MACPHERSON, 2006).



**Figura 2.** A estrutura 5i de aprendizado.

Fonte: JONES e MACPHERSON, 2006

Hipkin e Naudé (2006) desenvolveram um estudo sobre a expansão moderada das atividades de parceiros e usuários finais no setor de lubrificação industrial por meio de utilização da *expertise* de um parceiro externo. Após três anos, uma aliança mais complexa emergiu com um conjunto muito diferente de produtos. A aliança era dependente de relacionamentos colaborativos entre tecnologia, conhecimento, parceiros e usuários, com o parceiro principal representando um papel meramente

de coordenação. Nesta aliança, aprendizagem, inovação e experimentação oportunista foram críticos em determinar a direção estratégica, e seu papel estratégico merece um exame mais de perto.

Alianças de alta tecnologia emergentes não costumam gerar planos perfeitos, então são tipicamente obrigados a explorar o desconhecido, e aprender por meio de ações planejadas e *ventures* propícias (HIPKIN e NAUDÉ, 2006).

O desafio é descobrir o valor de várias combinações de recursos, o potencial para expansão de aprendizado e recursos incrementais, e a facilidade de transferência de conhecimento em relação à proximidade tecnológica, atributos de conhecimento, e motivação dos parceiros (HIPKIN e NAUDÉ, 2006).

Uma das questões centrais em gerenciar relacionamentos interorganizacionais está na necessidade de troca de informação e conhecimento sensíveis entre cliente e fornecedor. As tentativas de conduzir este processo na prática parecem ter tomado a dominação do cliente como sua base; as técnicas de negociação que tem sido desenvolvidas como resultado aparecem disformes e com falhas. O estudo de Lamming *et al.* (2005) explorou o pedido dos clientes aos fornecedores para que 'abrissem os registros' e revelassem as informações sensíveis e secretas. As manobras táticas subseqüentes e respostas comumente empregadas são discutidas e uma solução potencial para o problema é proposto - o conceito de uma transparência gerenciada em conjunto na interface do fornecimento.

Este conceito proposto representa uma abordagem mais completa, na visão dos autores, para o risco do que a tradicional ditada pelo cliente. Na abordagem unilateral de abertura dos registros a transparência aparece de forma estática e de acordo com o tratamento (ou gestão) do conhecimento existente, trabalhando 'no' conhecimento. A conclusão é que benefícios de transparência devem recair sobre as questões que forçam as organizações a terem um discurso mais do que em imediatamente terem as suas respostas (LAMMING *et al.*, 2005).

### **2.3. COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS**

A principal diferença entre o conhecimento na perspectiva interpessoal e interorganizacional está na unidade de análise. Ao optar por analisar o presente estudo sob a ótica relacional, ou seja, das relações entre organizações, está-se ciente de que esta opção extingue aspectos inerentes ao indivíduo, como os

psicológicos e sociohistóricos; e ao grupo, como a cultura organizacional presente em aglomerações de uma mesma instituição.

Não que o parágrafo anterior afirme a ausência destes pontos no campo do presente estudo, mas indica que estes pontos não são o foco da análise. Além disso, a maioria da literatura sobre conhecimento interpessoal consultada (TONET e PAZ, 2006; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; CHOO, 1998) pressupõe o conhecimento gerado dentro de uma organização focal e trocado ou entre equipes de trabalho, ou entre indivíduos de uma mesma equipe. Pode-se perceber, portanto, que a literatura consultada sobre conhecimento interpessoal não pressupõe compartilhamento de conhecimento entre indivíduos que não fazem parte de uma mesma equipe e/ou organização.

Apesar de não considerar estes aspectos do compartilhamento de conhecimento em relacionamentos interpessoais, isto não significa que os estudos desenvolvidos sobre este tema não possam ser utilizados na presente pesquisa, uma vez que, deixando as diferenças de lado, em última análise, um relacionamento interorganizacional é acessado por meio de pessoas.

Sendo assim, Tonet e Paz (2006) defendem que para ocorrer o compartilhado de conhecimento há necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas envolvidas no processo. Ocorre que, muitas vezes, o conhecimento a ser compartilhado envolve vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor. Pode ocorrer também que o próprio emissor tenha dificuldade em comunicar aquilo que deseja compartilhar.

Se o conhecimento está em processo e é explícito, isto não será normalmente um problema já que o segundo indivíduo não será requerido a interpretar a informação. Se, de toda forma, o conhecimento é principalmente tácito, um membro da organização pode não estar apto a comunicar a outros a informação requerida que possibilitaria a efetivação de construção do conhecimento. Esse problema se torna menos evidente na medida em que a base de conhecimento da organização cresce e é compartilhada por outros e o vocabulário organizacional se torna consistente (CHOUDHURY e SAMPLER, 1997).

Segundo Choudhury e Sampler (1997), que não tinham como foco do estudo o compartilhamento do conhecimento em relações interorganizacionais, a quantidade

de conhecimento compartilhada dentro da estrutura organizacional afetará a especificidade de conhecimento. Quanto menos compartilhado, mais específico será o conhecimento. Na medida em que a organização começa a compartilhar o conhecimento, a especificidade é reduzida. Em outras palavras, quanto mais o conhecimento for compartilhado, maior será o potencial em afetar os domínios de múltiplas decisões numa organização, reduzindo, dessa forma, a especificidade.

Tonet e Paz (2006) propõem um modelo de compartilhamento de conhecimento composto por quatro etapas, a saber:

a) Fase de Iniciação

Nesta primeira fase do processo é considerada a identificação de necessidades ou demandas de conhecimento que servirão como estímulo para a localização de fontes de conhecimentos; ou seja, a descoberta de necessidades ou demandas poderá provocar uma busca deliberada de conhecimentos para atendê-las. Uma identificação criteriosa de necessidades evitará investimentos e esforços desnecessários na aquisição de conhecimentos que poderão não ser úteis para o indivíduo, seu grupo de trabalho e para a organização. É também levada em consideração a possibilidade de serem encontrados conhecimentos disponíveis, já existentes na organização, que não estão sendo usados, ou que poderiam ser aplicados de outras formas.

b) Fase de Implementação

Nessa fase são estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado; os focos de maior interesse nessa fase são as trocas que ocorrem entre a fonte e o destinatário, e as condições em que elas ocorrem. O planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento de conhecimento poderá contribuir para evitar problemas que possam reduzir ou impedir os seus resultados desejados. Entre as ações passíveis de planejamento estão: (a) a identificação do conhecimento a ser compartilhado, seu volume e fracionamento em unidades a serem repassadas; (b) a escolha de estratégias que serão empregadas, por exemplo, verbalização, simulações, práticas; (c) o controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor, tais como: sobrecarga de atividades; preparo para repassar o conhecimento de forma efetiva; domínio de competências consideradas requisitos para a apreensão do conhecimento; crença na viabilidade e oportunidade do compartilhamento; (d) o

cuidado com a recorrência de problemas já conhecidos, que poderão afetar a disposição e o interesse tanto da fonte quanto do destinatário do conhecimento; (e) a existência de critérios de avaliação do progresso obtido no compartilhamento.

#### c) Fase de Apoio

A fase de apoio supõe a necessidade e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção, para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada. A relevância da fase está relacionada ao volume e gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado, e do esforço exigido para encontrar e encaminhar as necessárias soluções. Problemas surgidos nessa fase devem ser enfrentados o mais rápido possível, devido ao agravamento a que podem ser levados; práticas incorretas, quando se tornam arraigadas, são mais difíceis de serem removidas.

#### d) Fase de Incorporação

O conhecimento compartilhado tende a ser incorporado à medida em que o receptor ou destinatário aplica o conhecimento no seu dia-a-dia, e principalmente quando mais pessoas começam a fazer o mesmo. A relevância da fase de incorporação está relacionada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado, e para lidar com os desafios surgidos para a sua aplicação, o que pode depender de mudanças no trabalho realizado pelo receptor, ou na unidade de trabalho à qual está vinculado, e até mesmo na própria organização. As principais dificuldades existentes nessa fase estão relacionadas com a capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto ao uso do conhecimento, indicadas anteriormente, e com as habilidades e atitudes necessárias para a aplicação do conhecimento.

O acúmulo de conhecimento por parceiros através de alianças pode ser de vários tipos. Parceiros adquirem conhecimentos que podem ser úteis nos relacionamentos colaborativos em geral assim como o conhecimento de um parceiro específico pode ser de importância crucial para a forma com que a colaboração se desenvolve. Também relevante no contexto das alianças é o conhecimento substantivo que os parceiros utilizam no alcance de seus objetivos de negócios, como por exemplo: conhecimento tecnológico, *conhecimento* gerencial e conhecimento de mercado. (JANOWICZ-PANJAITAN e NOORDERHAVEN, 2008).

Esse conhecimento substantivo pode ter duas fontes: de um lado, parceiros podem aprender juntos no curso da colaboração e desenvolver conjuntamente novas capacidades e habilidades. Por outro, cada um dos parceiros pode levar tal conhecimento para a colaboração, assim dando ao outro uma oportunidade de acessar competências e habilidades desenvolvidas e adquiridas antes de entrarem na colaboração em foco (JANOWICZ-PANJAITAN e NOORDERHAVEN, 2008).

A perspectiva do *stakeholder* sugere uma estrutura analítica assim como novas ferramentas para solucionar desafios estratégicos nas quais incluem-se conhecimento de construção de confiança (formação de capital social) e criação de uma atmosfera para estimular o aprendizado e adaptação de processos por meio do engajamento e interação colaborativa, mutualidade e compartilhamento de poder (ANDRIOF e WADDOCK, 2002). Desta forma, uma ampla conexão interorganizacional é fator crítico para difusão do conhecimento, aprendizado e desenvolvimento de tecnologia. Pesquisas de várias formas de colaboração possuem como um dos focos o relacionamento e os mecanismos pelos quais a informação flui e ajustes mútuos são realizados (POWELL, 1998).

Dyer e Singh (1998) argumentam que organizações que colaboram podem gerar “*rent*” relacionais por meio de ativos específicos de relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento, doação de recursos complementares e governança efetiva. A visão relacional tem identificado o mecanismo isolante que preserva os “*rents*” relacionais gerados por meio de colaborações interorganizacionais efetivas.

“*Rent*” relacional é definido como um benefício ‘acima do normal’ gerado em conjunto num relacionamento de troca que não pode ser gerado por nenhuma das organizações de maneira isolada e que só pode ser criado por meio de contribuições idiossincráticas de parceiros de alianças específicas. Em resumo, num nível fundamental, “*rents*” relacionais são possíveis quando os parceiros da aliança combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimento e capacidades/recursos, e/ou empregam mecanismos efetivos de governança que diminuam os custos de transação ou permitam a realização de “*rent*” por meio de uma combinação sinérgica de ativos, conhecimento ou capacidades (DYER e SINGH, 1998).

Assim, parceiros da aliança podem gerar “rents” desenvolvendo rotinas de compartilhamento de conhecimento interorganizacionais superiores. Dyer e Singh (1998) definem uma rotina de compartilhamento de conhecimento interorganizacional como um padrão regular de interações interorganizacionais que permite a transferência, recombinação, ou criação de conhecimento especializado. Essas interações são processos interorganizacionais institucionalizados que são propositalmente desenhados para facilitar as trocas de conhecimento entre parceiros de aliança.

Powell (1998) afirma que existem habilidades necessárias para se passar o conhecimento de um projeto para o outro e de uma unidade para outra. Sem essas habilidades o conhecimento gerado não se perpetua e é perdido. Segundo o autor, na maioria das empresas existem pessoas chave que funcionam como gestores de contatos, ‘conselheiros de casamento’, e corretores honestos. Esses indivíduos fornecem a ‘cola’ que sustenta os relacionamentos entre as partes que possuem amplas oportunidades para questionar suas intenções e interesses.

Os participantes em uma colaboração por vezes aprendem em diferentes velocidades, levando um lado a questionar se está se beneficiando equitativamente. Sendo assim, existem várias situações em que monitorações e intervenções são necessárias para manter o equilíbrio na colaboração (POWELL, 1998).

Uma tarefa crítica para os participantes é pegar as lições aprendidas de um projeto e torná-las sistêmicas, isto é, portátil entre as múltiplas relações. Uma enorme quantidade de informação e conhecimento está na mente e nos e-mails de pessoas chave, porém este material raramente é organizado de uma forma que permita sua transmissão aos outros. Algumas empresas constroem repositórios onde contratos, acordos por etapas, artigos de trabalho, publicações, releases e manchetes são estocados. Esses bancos de dados são úteis principalmente para novatos e novas contratações. Poucas firmas fazem bancos de dados de discussão nos quais o material e relatórios arquivados são reavivados com interações de notas e salas de bate-papos sobre lições aprendidas. Essas fontes mais ativas, onde participantes chave relembram suas experiências assim como respondem a outras, são potencialmente muito valiosas (POWELL, 1998).

Seminários informais sobre lições aprendidas de uma parceria, particularmente quando equipes de múltiplas funções estão envolvidas, são uma boa forma de

transmitir experiências entre projetos. Entretanto, desenvolver rotinas de disseminação de conhecimento é sempre uma faca de dois gumes: mecanismos informais podem obstruir uma larga disseminação, enquanto procedimentos formais podem inibir o aprendizado. O desafio é desenvolver espaços para eventos regularmente para a transmissão informal da informação de forma que o processo em si seja envolvido à busca e criação de conhecimento (POWELL, 1998).

Uma dificuldade chave para relacionamentos intersetoriais é superar as diferentes formações e experiências profissionais e valores dos parceiros que podem tornar a troca de conhecimento especialmente difícil. Alianças com organizações não voltadas para o lucro podem proporcionar um desafio aos gestores que por vezes subestimam a complexidade de lidar com tais grupos. As organizações sem fins lucrativos possuem interesses e culturas diferentes que os gestores precisam avaliar com precisão caso queiram que a parceria origine algum valor (HOLMES e MOIR, 2007).

Segundo Holmes e Moir (2007), apesar do foco em amarras interorganizacionais dentro deste gênero de literatura, relações com organizações sem fins lucrativos não tem sido consideradas como uma fonte potencial de inovação e “grupos de organizações não voltados para o lucro não devem ser vistos como fontes legítimas de inovação” (VAN DE VEN, 1986 *apud* HOLMES e MOIR, 2007 p. 417).

Holmes e Moir (2007) desenvolveram um modelo a partir de uma visão centrada da firma que explora: a relação entre os direcionadores de engajamento da empresa com um stakeholder sem fins lucrativos; fatores que moderam qualquer resultado de inovação deste engajamento; e dimensões de possíveis resultados de inovação para a empresa.

Austin (2000) demonstrou como os benefícios de colaboração aumentaram na medida em que a intensidade do engajamento aumentou, o que aconteceu sobre um período de tempo. Na medida em que os parceiros conhecem uns aos outros e trabalham mais proximamente juntos, mais valor foi criado por meio de transferência de recursos e troca de competências-chave. Assim, o conhecimento aumentado flui e as novas perspectivas obtidas deste aumento de cooperação seriam um impacto positivo num resultado de inovação. Adicionalmente, as empresas se dão bem gerando conhecimento a partir do engajamento na medida em que ganham mais

experiência em relacionamento interorganizacionais (DYER e SINGH, 1998). Isto pode sugerir que quanto mais relacionamentos uma empresa tiver e quanto mais integrativas forem essas relações, mais prováveis resultados em aprendizado e inovação existirão.

Muitos gestores alegam que interagir com grupos sem fins lucrativos corresponda a “dar um retorno” para a comunidade (WALKER, 2002). Kanter (1999) argumenta em favor de uma mudança de perspectiva para que organizações vejam caridades como fontes de inovação mais do que como alvos filantrópicos. Uma forte orientação de inovação torna um resultado de inovação mais provável. Uma orientação de inovação fraca requer que os gestores sejam capazes de reconhecer o valor da informação que provém do engajamento, assimilá-la e, subseqüentemente, aplicá-la (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Dantas (2006) propõe uma análise das variações do conteúdo e direções do fluxo de conhecimento em parcerias interorganizacionais, o que tem correlação direta com a capacidade de acumulação de conhecimento a partir dessas interações (Quadro 3). Assim, consegue-se perceber uma evolução dos fluxos e acúmulos de conhecimento das colunas 1-4, e é com base nela que o presente estudo se balizará para as parcerias a serem analisadas.

**Quadro 3.** Propriedades e variações do fluxo e acúmulo do conhecimento

Propriedades	Variações nas formas de propriedades			
	1	2	3	4
Intencionalidade que está por trás de desenvolvimento da rede	Passivamente engajado na aquisição de conhecimento via redes basicamente como um subproduto de atividades com outros objetivos	Ativamente centrado em utilizar as redes para alcançar objetivos de aprendizados	Ativamente centrado em utilizar as redes para alcançar objetivos de inovação	Estrategicamente centrado em usar as redes como dispositivo para acessar as capacidades distribuídas localizadas fora das fronteiras organizacionais
Conteúdo e direção dos fluxos de conhecimento	Fluxos de conhecimento operacional unidirecionais e bidirecionais	Fluxos de conhecimento em desenho e em C&T predominantemente unidirecionais	Fluxos de conhecimento em desenho e C&T predominantemente bidirecionais, mas ainda com fluxos unidirecionais	Combinações de fluxos de conhecimento em desenho e C&T bidirecionais, unidirecionais e unidirecionais reversos
Fontes de conhecimento	Fornecedores de bens e serviços	Fornecedores, organizações de C&T, concorrentes	Fornecedores, organizações de C&T, concorrentes e nos próprios players nodais	Fornecedores, organizações de C&T, concorrentes e aumentando os próprios players nodais
Todos os padrões	Redes de aprendizado passivo	Redes de aprendizado ativo	Redes de inovação	Redes de inovação estratégica

Fonte: DANTAS (2006)

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

As relações empresa-ONG e empresa-Universidade têm sido vistas como parcerias em que há um repasse financeiro por parte da empresa em troca do desenvolvimento de um projeto específico: ambiental ou social, no caso das ONGs, e de cunho tecnológico ou de inovação, no caso das universidades.

Este estudo objetivou desvendar o que mais poderia ou seria trocado nessas relações. Para isso, se apoiou no conceito de compartilhamento de conhecimento, usualmente utilizado para desenvolvimento de novos produtos, ou assimilação de conhecimento em equipe.

A presente pesquisa configura-se como estudos de casos múltiplos. Segundo Yin (2001, p.33) *“a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto estudos de casos múltiplos”*. Para averiguar se de fato esta era a classificação do presente estudo utilizou-se as considerações do mesmo autor acerca destes tipos de projetos, que têm aumentado muito sua frequência nos últimos anos e que consistem em unidades múltiplas de análise dentro de um mesmo projeto. Além disto, Yin (2001) ainda afirma que os estudos de caso podem empregar múltiplos níveis de análise dentro de um mesmo estudo.

Desta forma, estudos de casos são realizados na tentativa de descobrir e entender - por meio de uma investigação empírica - determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (STRAUSS e CORBIN, 1990; YIN, 2001). Este estilo de pesquisa pode ser utilizado para estudar organizações, grupos e indivíduos.

Os paradigmas de pesquisa dizem respeito ao progresso científico baseado na filosofia e afirmações sobre a natureza do conhecimento. Assim, diz respeito sobre como a pesquisa será realizada, abrangendo um conjunto de teorias aceitas, métodos e formas de definir dados. Assim, as crenças básicas do pesquisador sobre o mundo serão refletidas na forma que ele desenhará a pesquisa, coletará e

analisará os dados, além de refletir-se na forma de escrever o estudo (COLLIS e HUSSEY, 2003).

Em termos extremos de um *continuum*, os paradigmas são ou positivistas ou fenomenológicos. Poucos são os que atuam em suas formas puras. Creswell (1994, *apud* COLLIS e HUSSEY, 2003) refere-se aos paradigmas positivistas como estritamente quantitativos, ao passo que define os fenomenológicos como qualitativos.

O presente estudo está mais voltado para o paradigma fenomenológico, uma vez que considera a realidade como uma construção social, num processo indutivo de desenho emergente, em que as categorias são identificadas durante o processo de pesquisa. Como não tem a pretensão de atuar como uma ‘forma pura’ de abordagem, possui também características presentes em estudos eminentemente positivistas, tais como estilo formal de escrita, na voz passiva.

A formulação de hipóteses diz respeito às afirmações do paradigma positivista (COLLIS e HUSSEY, 2003), e uma etapa deste processo é a elaboração de constructos, o que, por sua vez, é o processo de comparação constante entre os dados e o constructo de forma a acumular evidências das diversas fontes construindo um único e bem definido constructo (EISENHARDT, 1989).

Donaldson e Preston (1995) indicam que nenhuma das formulações sobre a teoria de *stakeholders* está formalmente definida ou completamente desenvolvida. Reconhecendo essas perspectivas, Freeman (1995) sugere o uso metafórico ou narrativo da teoria de *stakeholders*. Neste contexto, a teoria de *stakeholders* é mais uma história do que um constructo teórico.

Considerando a análise das relações interorganizacionais entre uma empresa e seus *stakeholders* como fenômenos que não possuem seus limites claramente definidos com relação aos contextos que atuam, o presente estudo busca analisar a partir do relacionamento interorganizational como unidade de análise (DYER e SINGH, 1998) como o compartilhamento de conhecimento ocorre nessas relações, a fim de contribuir para o progresso de futuras pesquisas neste campo.

## **3.2. IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS LOC/DA PESQUISA**

A Petrobras é uma sociedade de economia mista, sob controle da União. Para fins deste estudo será considerada como um ator híbrido por ora perseguir objetivos políticos e macroeconômicos, e ora agir sob a lógica orientada para o lucro, regida por interesses microeconômicos (PETROBRAS, 2007).

A Petrobras iniciou suas atividades no Estado do Espírito Santo em 1957. Entretanto, mais recentemente, a empresa tem revitalizado seus projetos no Estado e planeja investir, até 2011, US\$ 8,1 bilhões, o que salienta a alta aposta da Petrobras na bacia capixaba: torná-la, no curto prazo, o maior potencial produtivo do país (PETROBRAS, 2007).

O Centro de Pesquisas da Petrobrás (CENPES) e demais órgãos da empresa vêm criando inúmeros programas tecnológicos desde 1993. Esses programas consistem numa série de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), alinhados sob a forma de redes que, através de pesquisas, buscam a identificação de problemas e necessidades, o acompanhamento e avaliação de inovações tecnológicas no país e no exterior, e a realização de estudos em laboratórios e plantas-piloto que reproduzem situações reais. Cada projeto é composto por uma ou mais universidades-âncora, que devem completar ou suprir as pesquisas necessárias, estabelecer cursos de pós-graduação e graduação e/ou sub-redes de pesquisa que ofereçam o devido suporte aos trabalhos da Petrobrás.

Neste sentido, a aproximação da academia com a indústria do petróleo permite a geração de confiança e a identificação de projetos de pesquisa relevantes tanto para as empresas como para as universidades e, principalmente, para o mercado e para o meio ambiente (MATOS, UCHÔA *et al.*, 2006).

### **3.2.1. PROGRAMA CIRANDA CAPIXABA**

O Programa Ciranda Capixaba representa a relação entre a Petrobras e ONGs. O principal objetivo do programa, segundo uma análise documental de relatórios internos disponibilizados pela empresa, é o de fortalecer a imagem de empresa cidadã por meio de ações que visam fortalecer o relacionamento com as comunidades onde atua.

Assim, em consonância com o Programa Desenvolvimento e Cidadania Petrobras (Nacional), o Programa Ciranda Capixaba (Regional) visa contemplar as seguintes linhas de atuação: geração de renda, capacitação profissional e garantia dos direitos da criança e do adolescente.

Um dos objetivos indiretos do Programa é a formação de uma rede de organizações com projetos sustentáveis que possam ser difundidos e replicados. Nesse contexto, o Programa Ciranda Capixaba coloca-se como um ponto de apoio para facilitar o processo de integração dos projetos na rede, fornecendo subsídios conceituais e ajudando na troca de experiência entre eles.

Somando os três ciclos existentes do Programa, tem-se 64 iniciativas de ONGs apoiadas por todo o Estado do Espírito Santo.

### **3.2.2. COPES**

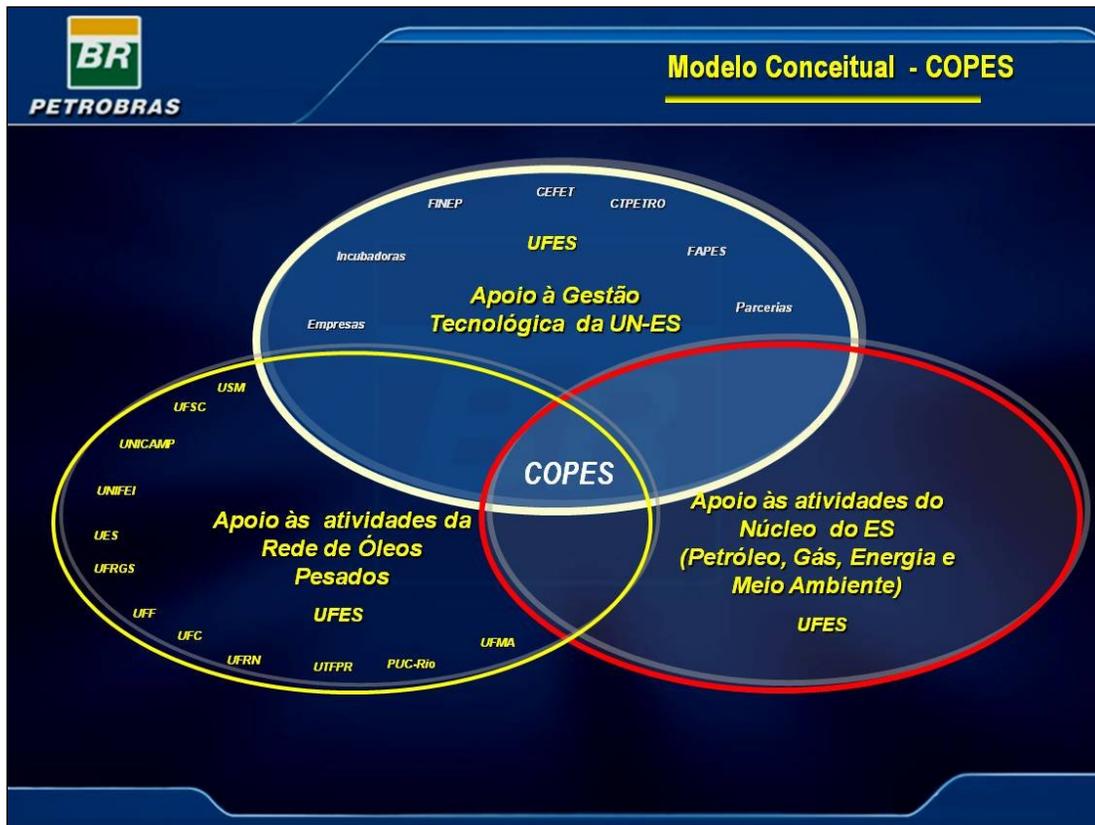
Segundo Castro e Soares (2008) o petróleo está trazendo para as universidades brasileiras um novo ciclo de prosperidade. *“Pelos quatro cantos do país brotam laboratórios e centros de pesquisas financiados pelo tributo federal denominado Participação Especial, inserido na Lei de Petróleo No. 9.478/97”* (p. 33).

O COPES surgiu em 2005, representando uma das relações entre a UFES e a Petrobras. Está subordinado à gerência de engenharia de produção da UN-ES e representa os interesses da Petrobras em desenvolver projetos de P&D e atuar na prestação de serviços tecnológicos de interesse da UN-ES.

Atualmente a UFES faz parte de 04 redes, sendo elas: Centro de tecnologia em dutos (abastecimento e refino); Óleos pesados (produção); Revitalização de campos maduros (produção); e Monitoramento ambiental marinho (gás, energia e desenvolvimento sustentável).

A Figura 3 apresenta um modelo conceitual do COPES, indicando a atuação do Centro.

Existem no total 45 projetos em andamento na COPES, sendo que 18 deles são da Rede de Óleos Pesados, e 27 do Núcleo de Competência do Espírito Santo, localizados na UFES.



**Figura 3.** O modelo conceitual COPES

Fonte: COPES

### 3.3. CONTATOS INICIAIS E INSTRUMENTOS DE OBTENÇÃO DE DADOS UTILIZADOS

A primeira providência tomada com relação ao presente estudo foi a obtenção da permissão para se estudar a Petrobras. Uma autorização se fez necessária já que visitas e entrevistas com funcionários seriam realizadas. Este contato se deu muito antes de começar o trabalho de campo. Uma negativa neste momento implicaria em todo redesenho da pesquisa.

Para se chegar até a empresa, seguiu-se o caminho a partir da Reitoria da Universidade Federal do Espírito Santo. O Vice-Reitor em exercício, Reinaldo Centoducatte, indicou o contato com o gestor da Petrobras que é o principal responsável pela interface dos projetos realizados entre a empresa e a Universidade. Para efeitos de preservação de sua identidade, ele obterá o codinome de Entrevistado Petrobras-UFES 01 (**EPU01**).

Após uma reunião inicial com a presença do EPU01, sua assistente direta, a pesquisadora e o orientador do presente estudo, materiais foram fornecidos em formato impresso e digital. Além disso, foi indicado um contato na Gerência de Comunicação e Segurança de Informações da Petrobras para autorização do estudo, que foi aprovado quase quatro meses depois, via contato telefônico.

A partir daí pôde-se entrar em contato direto dentro desta Gerência com as pessoas que se envolviam diretamente com o Programa Ciranda Capixaba, que são fontes diretas de informação para o presente estudo.

Assim no final do ano de 2008 foi feita uma reunião formal de apresentação das partes tendo como principal interlocutora a funcionária que será denominada Entrevistada Comunicação Petrobras 01 (**ECP01**).

Nesta reunião foi apresentado um breve cronograma indicando que o campo do estudo seria realizado, principalmente, no segundo semestre de 2009 e no primeiro de 2010, já que a qualificação da dissertação, prevista para a metade de 2009 representaria a aprovação do referencial teórico e metodologias escolhidas, e subsequente avanço das entrevistas.

Com relação aos contatos com os pesquisadores envolvidos em projetos com a Petrobras, por ser um universo composto apenas por 10 professores líderes de projetos, optou-se, por seguir as indicações do **EPU01** uma vez que ele poderia, inclusive, intermediar o primeiro contato com os entrevistados. Isto também ocorreu quando houve a necessidade de encontrar, dentre os funcionários da Petrobras, voluntários para participar como entrevistados do presente estudo.

Enquanto isso, as planilhas com informações acerca das ONGs já apoiadas ao longo dos ciclos do Programa seriam encaminhadas, assim como um histórico do Programa.

De posse desta planilha, foi constatado que a amostra era demasiadamente grande: 64 ONGs espalhadas pelo Estado do Espírito Santo versus apenas uma pesquisadora com prazo e recursos financeiros limitados.

Assim, inicialmente foram excluídas as ONGs que não faziam parte da grande Vitória. Utilizou-se o critério de limitação geográfica. Assim, restaram as que estão dispostas na Figura 4.

Como ainda assim o número inicial de ONGs era bastante elevado para um estudo aprofundado, dada as limitações de financiamento, tempo e deslocamento da pesquisadora, dentre as sete microrregiões que integram a Grande Vitória, foram escolhidas aquelas que possuíam o maior número de ONGs assistidas pelo Programa Ciranda Capixaba. Assim, tem-se:



**Figura 4.** Utilização do critério de limitação geográfica.

Fonte: Pesquisa

Passado este crivo, todas as 17 ONGs foram contatadas. O Quadro 4 apresenta como foi a trajetória de tentativas de contatos com cada uma delas. Muitas das ONGs, mesmo tendo um espaço físico próprio, pediam o envio do questionário por e-mail ou realização da entrevista por telefone, visto que a maioria dos gestores possuem outros trabalhos (ou porque não se dedicam com exclusividade à ONG ou porque já não estão mais trabalhando nelas atualmente), às vezes fora do Estado do Espírito Santo. Estes pedidos foram respeitados.

**Quadro 4.** Contatos iniciais com as ONGs

Nome da ONG	Resposta ao ser contatada
Atos e Fatos	A ONG não existe mais e os telefones de contato não pertenciam mais às pessoas envolvidas com o Programa Ciranda Capixaba na época do apoio financeiro. Uma funcionária da Comunicação da Petrobras ajudou fornecendo novas vias de contato e um questionário por e-mail foi enviado e respondido
Fundação Batista da Praia do Canto	O Pastor responsável pelo projeto que recebeu apoio financeiro do Programa Ciranda Capixaba não trabalha mais na Igreja onde fica a Fundação. Foi contatado via telefone e e-mail, porém não respondeu ao questionário enviado por e-mail.
Clube da Solidariedade Casa da Mulher	O contato responsável foi contatado por telefone e pediu o envio do questionário por e-mail, porém não respondeu.
AMABARRA	O contato responsável foi contatado por telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
CAJUN – Associação Caminhando Juntos	Na lista fornecida pela Petrobras inicialmente, não havia contatos para esta ONG.
ASCAMARE	O contato responsável foi contatado por telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
Agência Ambiental e Cultural Rocha Ramos	
AMUS – Associação de Mulheres da Serra	O contato responsável foi contatado por telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
ONG02	O contato responsável foi contatado por telefone e indicou uma pessoa da equipe para realização de entrevista informal (não gravada). Mais tarde, via e-mail, disponibilizou documentos dos projetos realizados em parceria com a Petrobras.
Associação Presbiteriana de Ação Social	O contato foi procurado várias vezes no telefone disponibilizado pela Petrobras, sem sucesso.
ONG04	O contato responsável foi contatado por telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
Movimento Paz ES	O contato foi procurado várias vezes no telefone disponibilizado pela Petrobras, sem sucesso.
ONG01	O contato responsável foi contatado por

	telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
ONG03	O contato responsável foi contatado por telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
Montanha da Esperança	O contato responsável foi contatado por telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
ACES	O contato responsável foi contatado por telefone. O questionário foi enviado por e-mail e respondido.
Cáritas	O contato estava de férias.

Fonte: Pesquisa.

O questionário aberto utilizado nesta etapa encontra-se no Anexo deste documento.

As ONGs que o preencheram foram:

- AMUS
- AMABARRA
- ASCAMARE
- ONG01
- ONG03
- Atos e Fatos
- ACES
- ONG04
- Montanha da Esperança

Além das informações passadas via entrevista, documentos dos projetos, folders e algumas ferramentas de trabalho foram disponibilizadas para a presente pesquisa.

As ONGs que responderam ao questionário informaram sobre o período que receberam o apoio, foram unânimes ao responderem que possuem interesse em receber novamente o apoio da Petrobras. Expressões como “*essencial para fortalecer e ampliar as propostas da Associação*” (ONG01); “*interesse em dar continuidade às ações*” (ACES, Atos e Fatos e ONG04); e “*não só o apoio financeiro quanto a parceria com a Petrobras são de extrema importância para nossa entidade*” (Montanha da Esperança) apareceram nas respostas.

Todas elas disseram que o envolvimento com a empresa foi muito bom durante a época de relacionamento formal entre as partes. Duas citaram a palavra '*parceria*' para defini-lo. Expressões como as que estão abaixo apareceram nas respostas.

“Há uma equipe que se interessa pela vida das entidades e contribui para que a Organização/projeto adquira sua auto-sustentabilidade” (AMUS).

“[relacionamento] De parceria, incentivo, estimulador, oportunidades no sentido de conquistar a autonomia na gestão da organização, transparente. A relação entre uma ONG e a empresa quebrou paradigmas no sentido de distância e barreiras” (AMABARRA);

“A proximidade permitiu um estreito relacionamento com as analistas responsáveis pelo Ciranda Capixaba. Porém acho que os técnicos deveriam ter maior disponibilidade para visitar com certa frequência o projeto, fato que não ocorre pelo número de demandas dos técnicos, pois tenho ciência de que eles têm desejo de que isto acontecesse” (ONG01);

“(…) foi excelente. (…) Nunca nos faltou orientação” (ONG03).  
“(…) toda a equipe sempre foi muito acessível e acompanhava de perto as atividades” (Atos e Fatos/ACES);

“Nosso relacionamento com a Petrobras sempre foi de maneira formal e harmonioso. O trato (...) sempre foi cordial e respeitoso. (...) Várias visitas de funcionários da Petrobras a Montanha da Esperança também ocorreram durante todo o período que tivemos estas parcerias”. (Montanha da Esperança)

Pôde ser percebido unilateralmente pelo discurso das ONGs que o ambiente da relação era favorável para proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores que pode convergir a um contexto singular para a criação de conhecimentos estratégicos (BALESTRIN, 2005).

Foi perguntado que tipo de apoio não-financeiro foi recebido na tentativa de que fosse respondido algo relacionado à temática do compartilhamento do conhecimento.

Seis das nove ONGs disseram que a Petrobras forneceu capacitações, cinco disseram que a empresa viabilizou a participação em eventos, quatro disseram ter recebido apoio da divulgação da ONG, duas citaram o Projeto realizado pela **EONG02** (ver capítulo 4 – Análise da Pesquisa Empírica), duas disseram ter interagido com outros projetos/ONGs, uma citou ter recebido a doação de materiais recicláveis, duas disseram ter recebido a indicação para fornecimento de brindes, uma disse ter recebido pagamento para inscrição em um prêmio, duas alegaram que a Petrobras sempre envia oportunidades de captação de recursos, e duas receberam apoio técnico com idéias a serem implementadas.

“(…) Mas a maior oportunidade foi de poder conhecer de perto como funciona a relação da Petrobras internamente no setor da Comunicação Social e as meninas Cirandeiras [equipe do Programa Ciranda Capixaba] que sempre se interessaram em nos informar das oportunidades em outras áreas e em outros financiamentos a projetos. Foi uma experiência positiva na história da nossa organização e que de certa forma ofereceu status” (AMABARRA).

É possível extrair da resposta quando se fala em *status* que a Petrobras concedeu uma determinada condição ou prestígio social a esta entidade. Em uma análise mais aprofundada emerge o conceito de legitimidade no relacionamento, indicando que não só a empresa busca esta autenticação social como consequência relacional tal qual estudos prévios sugerem (COSTA e CARVALHO, 2005; LYRA, 2008), mas a organização sem fins lucrativos também vê na interação uma possibilidade de projeção e validação social.

Ao todo foram realizadas 23 entrevistas. Quatro entrevistas foram feitas com representantes de ONGs, sendo: 01 entrevista com Entrevistada da ONG 01 (**EONG01**), nascida em Minas Gerais, formada em psicologia, fundadora e presidente da ONG 01 e definida no site da instituição como “*Uma mulher persistente, trabalhadora, engajada, que busca novas e criativas soluções para velhos problemas*”; 01 entrevista com Entrevistada da ONG 02 (**EONG02**), aluna de graduação da UFES, voluntária da ONG 02 que atuou no segundo ciclo do projeto desenvolvido para a Petrobras; 01 entrevista com Entrevistada ONG 03 (**EONG03**), voluntária da ONG 03, formada em Direito, aposentada, trabalhou em instituição

bancária a maior parte da vida; e 01 entrevista com Entrevistada ONG 04 (**EONG04**), Presidente e uma das fundadoras da ONG 04.

Onze entrevistas foram realizadas com representantes da Petrobras (relação com ONGs): 03 entrevistas com **ECP01**, baiana, formada em Comunicação Social, atuou na área de suprimentos antes de integrar, em 2006, a equipe do Programa Ciranda Capixaba; 03 entrevistas com Entrevistada Comunicação Petrobras (**ECP02**), fluminense, formada em Comunicação Social, atuou no Rio de Janeiro e em Minas Gerais antes de vir para Vitória. Está há 08 anos na Petrobras e é a integrante mais antiga do Programa Ciranda Capixaba; 02 entrevistas com Entrevistado Comunicação Petrobras (**ECP03**), formado em Jornalismo e em Relações Públicas. Define seu foco como gerenciador de projetos, e considera trabalhar na Petrobras *'uma oportunidade desafiadora, com remuneração e estabilidade'*; 02 entrevistas com Entrevistada Comunicação Petrobras (**ECP04**), formada em administração, é mais jovem na equipe em termos de idade. Está na Petrobras desde 2005.

Quatro entrevistas foram realizadas com representantes da Petrobras (relação com UFES): 02 entrevistas com **EPU01**: Geólogo e gestor do COPES, funcionário da Petrobras; 02 entrevistas com Entrevistado Petrobras-UFES 02 (**EPU02**): Engenheiro eletrônico, já foi o Gestor do COPES. Atualmente é um dos Gerentes da Petrobras UN-ES.

Quatro entrevistas foram realizadas com representantes da UFES: 02 entrevistas com Entrevistado UFES-Petrobras (**EUP01**), químico, gestor do LabPetro, o primeiro laboratório no Estado destinado a analisar e a desenvolver metodologia de pesquisa na área petrolífera. Possui forte ligação ao COPES, confirmada por ele, entrevistados da Petrobras e UFES; 01 entrevista com Entrevistado UFES-Petrobras 02 (**EUP02**), Professor do Departamento de Engenharia Mecânica. Iniciou o relacionamento com a Petrobras em 2005 e tem três projetos de infra-estrutura no momento; 01 entrevista com Entrevistado UFES-Petrobras 03 (**EUP03**), físico, iniciou o relacionamento com a Petrobras em 2000. Reporta-se diretamente ao CENPES, sem intermédio do COPES.

A aparente disparidade devido ao fato de 11 entrevistas terem sido feitas com os funcionários responsáveis pelas relações com as ONGs *versus* apenas 04 com os funcionários que estão no COPES ou possuem/possuíram relacionamento com a

UFES reside em duas justificativas: A equipe do COPES é composta por apenas um funcionário da Petrobras ligado à gestão enquanto a equipe de Comunicação da Petrobras responsável pelo Programa Ciranda Capixaba possui 04 pessoas – e todas foram entrevistadas mais de uma vez; algumas entrevistas com essas pessoas tiveram que ser fracionadas em duas ou três etapas.

A seguir serão apresentados os resultados da análise dos relacionamentos entre as ONGs e o Programa Ciranda Capixaba.

Trechos das entrevistas foram reproduzidos a fim de exemplificar melhor as questões levantadas e os mesmos foram reproduzidos com pequenas adaptações de forma a suprimir vícios de linguagem, sem prejuízo da mensagem e mesmo do estilo de comunicação. Tal procedimento foi necessário, pois a leitura de citações diretas sem estes pequenos ajustes fica cansativa e dificulta – em alguns casos – a apreensão da mensagem do entrevistado.

## 4. ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

Neste capítulo será apresentada a análise da pesquisa empírica. O item 4.1. engloba apenas a relação UFES-Petrobras e foi utilizado como uma tentativa auxiliar de compreender a interação entre estas partes para tornar mais evidente a análise empírica com relação ao conhecimento.

Os itens 4.2. até 4.6. contém aspectos próprios do relacionamento que auxiliam a análise específica do compartilhamento do conhecimento. Os itens 4.7. ao 4.9. são relacionados diretamente com o conhecimento nas relações.

### 4.1. INTERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA E SUAS TIPOLOGIAS

Para se obter uma melhor compreensão do relacionamento da Petrobras com a UFES utilizou-se o Quadro 1 do Capítulo 2 proposto por Perkmann e Walsh (2007).

No presente estudo, o tipo que se encaixa no relacionamento UFES-Petrobras apresentados pelos entrevistados **EUP01** e **EUP02** é o de **Parceria de pesquisa**, pois pressupõe arranjos interorganizacionais formais com objetivo de cooperar em atividades de P&D. Já o entrevistado **EUP03**, que afirmou ainda não realizar a sua parceria com a Petrobras via COPES, como poderá ser constatado abaixo, possui uma conexão do tipo **Serviço de Pesquisa**, já que a maior característica desta é o fato de ser mais assimétrica que a parceria de pesquisa, uma vez que a empresa define unilateralmente que tipo de expertise ou serviço necessita e o pesquisador desenvolve a tarefa mediante pagamento.

De acordo com o Quadro 2 do Capítulo 2, também proposto por Perkmann e Walsh (2007), a extensão do envolvimento relacional entre empresa-universidade pode ser Alto, Médio ou Baixo. E para ambos os tipos encontrados no presente estudo, a extensão é Alta, correspondendo ao que os autores chamaram de 'relacionamento'.

Isto pode ser evidenciado nos excertos de entrevistas a seguir:

[E o que a UFES ganha com o relacionamento?] Geração de tecnologia e formação de recursos humanos. (...) A geração de tecnologia está relacionada com a pós-graduação, né... Então pra você chegar a gerar algum produto tecnológico você tem que ter uma pessoa envolvida, se tem uma pessoa envolvida, você está formando recursos humanos. Só que para isso acontecer, você tem que ter as condições necessárias, você tem que ter um bom espaço físico, você tem que ter um

equipamento, tem que ter material, tem que ter livro, e aí buscar essa parceria é importante pra nós.” (EUP01)

“Começou com a Petrobras em 2000 (...) ela procurava no Brasil quem mexia com plasma térmico para fazer um processo de redução de resíduo ... e nessa época era só o nosso grupo. (...) Aí a gente chegou e ofereceu a contrapartida da Petrobras e nós topamos na hora, foi tudo muito rápido e dentro de duas semanas ... ganhamos naquela época um projeto em parceria com a Petrobras e outro com a FINEP. (...) [*Só para eu entender, a Petrobras que procurou vocês, então?*] É, a Petrobras que procurou.” (EUP03)

“(...) A nossa idéia é que mais do que força de ensino a gente capacite força de pesquisa – por isso a construção dos laboratórios.” (EPU02)

Segundo o entrevistado **EPU02** foi definido que os projetos seriam feitos na Universidade, avaliados pelo CENPES (análise com relação à aderência da proposta aos interesses da Petrobras) e a partir desta aceitação prévia encaminhados à ANP para aprovação.

Não adiantava no início investir em pesquisa em petróleo porque as pessoas da UFES não tinham expertise nesta área. Desta forma, inicialmente os projetos foram voltados para investimentos em infra-estrutura. Uma vez construídos os laboratórios e instalados os equipamentos, criou-se condições para formar mestres e doutores com bolsas de pesquisa.

A partir da inauguração do Laboratório sob comando do **EUP01**, monografias, dissertações e teses começaram a ser feitas na área de petróleo e as pessoas que formavam eram contratadas não pela Petrobras (uma vez que a via de acesso é por meio de concursos), mas por empresas terceirizadas da empresa que necessitavam de uma mão-de-obra de qualidade.

“[Fora os relatórios, vocês têm algum outro tipo de contato durante o desenvolvimento do projeto?] É muito pouco, né? A gente vai pouco ao Rio. Só se precisar realmente de alguma coisa a gente vai lá. (...) No início até teve mais esse contato de ir lá e apresentar, no primeiro projeto, mandava todo mundo ir lá apresentar o projeto, mas depois desistiram. Deu tanto trabalho... (...) Então tem um gerente, uma pessoa liga e fica me cobrando os relatórios, as observações.” (EUP03)

O **EUP03** afirma que não possui muito relacionamento com a Petrobras. Isto representa um achado do presente estudo que vai de encontro às afirmações de Perkmann e Walsh (2007). Sendo assim, pode-se depreender que a interação da

empresa com a universidade é baixa, embora seja formal e voltado para o longo prazo.

#### 4.2. ADEQUAÇÃO DE LINGUAGEM

Segundo Tonet e Paz (2006) para ocorrer o compartilhado de conhecimento há necessidade de haver uma linguagem comum entre as pessoas envolvidas no processo. Acontece que, muitas vezes, o conhecimento a ser compartilhado envolve um vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente da pretendida pelo emissor. Outra possibilidade é a de que o próprio emissor tenha dificuldade em comunicar aquilo que deseja compartilhar.

##### a) ONGs-Petrobras

Na pesquisa empírica desta interação, aspectos relacionados à adequação de linguagem foram investigados.

“(...) Primeiro aquele medo, né [sic], da gente não conseguir dar conta de resolver todas as questões que se implicam, né [sic]. Porque é toda uma questão burocrática, né [sic]. De documentação, de prestação de contas, esse relacionamento, como utilizar este dinheiro...”(**EONG03**)

Pôde-se perceber que a **ONG03**, não acostumada a receber verbas de grandes empresas e patrocinadores, apresentou dificuldades e ‘medo’ quando o seu projeto foi aprovado pelo Programa Ciranda Capixaba. Isto porque para realização da parceria era necessário que se tivesse o conhecimento para gerir o projeto, de acordo com as demandas e ferramentas repassadas pela empresa.

Nas quatro falas a seguir é possível observar o posicionamento da Petrobras com relação a esta questão da adequação de linguagem.

“(...) porque o problema de comunicação é o mais grave, de linguagem. (...) A UFES ofereceu um curso (...) nós compramos 200 vagas, colocamos o pessoal da ONG todo pra fazer. (...) Na terceira aula, eles abandonaram o curso. (...) Porque eles sabiam que estavam perdendo tempo, eles não estavam entendendo nada.” (**ECP02**)

“(...) porque a grande dificuldade da gestão do projeto, que a gente via, é porque eles não entendiam a linguagem dos cursos e tal, então nós proporcionamos um intercâmbio. Esse intercâmbio fez com que eles criassem uma comunicação própria.” (ECP02)

“(...) Se o projeto está travado, destrava com essa visita, entendeu? Porque elas conversam por igual. Aí elas falam: ‘Ah, meu marido não me deixa vir pro projeto trabalhar’; ‘Ah, mas meu marido não deixava também’; ‘E o que você fez?’ (...) Essa troca de experiência, esse intercâmbio que a gente proporcionou, fez eles [sic] melhorarem bastante na gestão.” (ECP02)

“(...) a gente conhece a linguagem deles. A gente fala a mesma coisa de 3,4,5,6 maneiras diferentes. A gente consegue trazer pra perto [sic]”. (ECP02)

O vocabulário de gestão, necessário para o bom andamento dos projetos, era algo inovador para muitas das ONGs que pleiteavam os recursos da empresa. Após a equipe perceber que cursos não era a solução por causa da dificuldade das ONGs compreenderem o vocabulário inovador, além de proporcionarem o contato entre os integrantes de diferentes ONGs para trocarem experiências e conhecimentos, a própria equipe da Petrobras afirma que conhece bem a linguagem das ONGs e utiliza disto para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre eles.

Portanto, houve um alinhamento com o que foi proposto por Tonet e Paz (2006) sobre a dificuldade inerente em se compartilhar o conhecimento quando há necessidade prévia de adequação da linguagem.

#### b) UFES-Petrobras

Na pesquisa empírica desta interação, aspectos relacionados à adequação de linguagem foram investigados.

“O início: a UFES queria conversar com a Petrobras, mas um não falava a língua do outro. Chamaram os professores que davam treinamento na Petrobras para explicar para a UFES o que era importante para a Petrobras. Depois os coordenadores de programas tecnológicos para apresentar ao corpo da UFES as linhas de pesquisa interessantes para a Petrobras. Em seguida, a UFES apresentou suas linhas – que nada tinham a

ver com petróleo na época. Assim, tentaram começar a convergir.” (EPU02)

“(…) [O COPES] aprendeu [sobre] como você fazer fluir informações entre academia e Petrobras a partir das demandas da Petrobras e da competência da universidade. O COPES faz exatamente esse papel. O que nós aprendemos com mais destaque é isso aí. O nosso problema é exatamente um entender a linguagem do outro. Desse fluxo de informação, a gente aprendeu como é que se faz.” (EUP01)

Foi percebido que não houve um canal comum de linguagem imediato das partes envolvidas no início da parceria. Neste caso, infere-se que as dificuldades de se compartilhar o conhecimento se aproximam da questão do vocabulário inovador proposta por Tonet e Paz (2006), na verdade envolve a ausência de produção de conhecimento em uma área que é de interesse da Petrobras e era inexistente na UFES no início da parceria.

Pode-se inferir que o fato dos entrevistados **EPU02** e **EUP01** usarem a expressão ‘um não falar a língua do outro’ possui o seguinte significado: a UFES já fazia parcerias com outras empresas antes do início do seu relacionamento com a Petrobras, porém, ao iniciar a parceria com esta empresa, não possuía linhas de pesquisa voltadas para o *core business* da Petrobras (óleo & gás). A Petrobras, por sua vez, já se relacionava com outras universidades e centros de pesquisas, porém não conhecia os caminhos para se relacionar com a UFES, uma vez que o entrevistado **EPU02** está se referindo à época em que a parceria ainda era muito incipiente.

Havia um interesse por parte da Petrobras de que a UFES começasse a se interessar em P&D na área de petróleo, e para isso investiu em treinamentos para pesquisadores da universidade de modo a tentar iniciar a criação de sinergia entre as partes, para assim fortalecer o canal de comunicação e adequar a linguagem, investir em infra-estrutura e equipamentos e, no longo prazo, ter como resultado o conhecimento gerado na universidade que contribuirá, de alguma forma, dentro da empresa.

Percebe-se também, na fala do entrevistado **EUP01**, que o fluxo de informações ocorre '*a partir das demandas da Petrobras*', talvez aí esteja mais uma parte da explicação da dinâmica sob a qual esta parceria interage. Os entrevistados de ambas as partes indicaram que a parceria ainda estava em estágios iniciais, portanto, uma inferência possível é a de que atualmente o fluxo de conhecimento da UFES para a Petrobras consiste em relatórios de andamentos de pesquisa. Ambas as partes não relataram em suas entrevistas que existe atualmente conhecimento sendo passado a partir da UFES para a Petrobras.

#### **4.3. PRESENÇA DE UMA TERCEIRA PESSOA OU ORGANIZAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS**

Powell (1998) afirma que existem pessoas-chave nas empresas que funcionam como gestores de contatos, '*conselheiros de casamento*'. São eles que fornecem a '*cola*' que sustentam o relacionamento entre as partes que possuem amplas oportunidades para questionar suas intenções e interesses.

Cunha e Melo (2006) concluíram algo semelhante. Relacionamentos mais recentes possuem a confiança intermediada por uma terceira pessoa ou organização. E a confiança, embora seja algo central na formação e desenvolvimento dos relacionamentos, não atua sozinha, mas em conjunto com o aprimoramento dos sistemas de gestão, com o planejamento de longo prazo, com a confiança nas relações intra-organizacionais, com os mecanismos de controle e coordenação mais sofisticados, como também com solidificação de relações sociais.

Tanto no relacionamento da Petrobras com as ONGs quanto no relacionamento com a UFES foi indicada a presença de uma terceira organização atuando nas questões supracitadas, que também foram alvo de entrevistas, como pode-se perceber nos excertos de entrevistas a seguir.

##### a) ONGs-Petrobras

A **ONG02** realizou, via financiamento do Programa Ciranda Capixaba, um trabalho um pouco diferente das demais ONGs apoiadas, uma vez que desenvolveu atividades em prol do próprio Programa. Por este motivo apenas ela será tratada neste tópico.

Por meio da análise documental do plano de trabalho é possível constatar que o projeto da **ONG02** desenvolvido em 2003 para execução no ano seguinte tinha como alguns dos objetivos específicos os de inserir oito *trainees* na Rede Ciranda Capixaba e nas organizações que o compõem; realizar diagnóstico sobre a condições sustentabilidade das organizações e/ou dos projetos do Programa Ciranda Capixaba; apoiar as organizações no desenvolvimento de atividades de gestão com vistas a buscar a sustentabilidade; e ajudar a Rede Ciranda Capixaba na organização de eventos de integração do Ciranda Capixaba.

Ainda segundo o plano de trabalho, “a implementação deste projeto se justifica pela própria proposta da Rede Ciranda Capixaba de integrar os diversos projetos e ONGs e torná-las auto-sustentáveis ao longo do tempo.” (p. 01).

Mais tarde, durante o período de pleito ao ciclo de 2008/2009, a **ONG02** desenvolveu um projeto semelhante para o Programa Ciranda Capixaba tendo como alguns dos objetivos fortalecer e proporcionar uma maior interação entre os projetos e executar atividades de treinamento e *coaching* de acordo com a realidade de cada organização.

Dentre as metas desta proposta estava a de criar para as Cirandinhas (ONGs selecionadas pelo Programa) um ambiente de integração entre elas (apenas as da região metropolitana de Vitória) por meio de encontros, *workshops* e de um *website* a fim de se propiciar o ambiente em rede que as levasse a compartilhar informações e questionamentos relevantes para o sucesso de seus projetos.

No relatório final de atividades deste projeto consta uma breve descrição das metas frente ao que foi realizado, assim como observações sobre as dificuldades encontradas para se alcançar as metas. O estímulo à Rede de Cirandinhas não atingiu as metas propostas, não trazendo o ‘resultado de aprendizado’ desejado, assim como a meta de criação de um *blog* para a rede foi abortada por não ser considerada pela **ONG02** como uma ferramenta de comunicação eficiente para as demais ONGs do Programa.

“(…) Essa troca de experiência, esse intercâmbio que a gente proporcionou, fez eles [sic] melhorarem bastante na gestão. (...) [Pelo que estou entendendo, é necessário um intermediário para poder fazer essa troca?] É mais ou menos isso mesmo (...) E a gente acaba fazendo muito o meio de campo, mesmo [sic].” (**ECP02**)

“(…) Por que não adianta você falar: ‘vocês têm que organizar essas notas fiscais’ (…) Porque tem casos e casos. A gente precisava de alguém que ficasse lá dentro do projeto o tempo inteiro. A gente não tinha como contratar. A ONG02 tinha uma proposta desses *trainees*, né? [sic] Então o que a gente passou pra ONG02? O perfil (…) A gente diagnosticou as dificuldades de cada uma [ONG] e passou pra eles. Aí eles fizeram lá [sic] e trouxeram os *trainees* com esse perfil pra poder prestar serviço pras ONGs. (…) Esse foi um sucesso! O trabalho foi muito bom. Todas as ONGs adoraram.” (ECP02)

Ainda assim, segundo o entrevistado **ECP02**, a experiência foi válida. É possível perceber que a presença de uma terceira pessoa na parceria foi uma alternativa de sucesso, que conseguiu intermediar os interesses da empresa com relação à adequação da linguagem, tema já discutido neste Capítulo.

Percebe-se a presença de um terceiro elemento não só para fins de garantias à confiança no relacionamento entre as partes da parceria (CUNHA e MELO, 2006), mas também para fins de atuar como um instrumento efetivo para o gerenciamento dos relacionamentos e facilitação do compartilhamento de conhecimento.

#### b) UFES-Petrobras

É importante dizer que o COPES faz parte da Petrobras embora não esteja presente fisicamente na empresa, e sim na UFES. Portanto, o COPES não se configura como uma terceira organização, uma vez que é parte de uma das organizações, mas como uma interface entre a UFES e os interesses da empresa.

Segundo o entrevistado **EUP01** o COPES é um cartório onde se traduz a linguagem da Petrobras para a linguagem da Academia e vice-versa. É onde as pessoas se encontram e falam a mesma língua.

“Às vezes um funcionário da Petrobras tem um problema e não sabe como resolver, da mesma forma, o profissional da academia tem competência para resolver o mesmo problema e não sabe como resolver isso. Para isso serve o COPES, para começar este namoro.” (EUP01)

Segundo o entrevistado **EPU02** o COPES não é uma estrutura funcional da Petrobras, embora seja “100% Petrobras”. Não tem ligações físicas com a UFES, a

única coisa que os coloca juntos são os projetos. “O *COPES coloca o projeto na fôrma*” (**EPU02**).

Segundo o entrevistado **EUP01**, o *COPES “não é”* Petrobras, mas uma instância deliberativa, cartorial, que representa a interface UFES-Petrobras, mas que conta atualmente, por exemplo com a Schullumberger [outra empresa de Óleo e Gás] também. As pessoas se equivocaram com essa relação, segundo ele, pois “*chegam lá e pedem dinheiro, mas o COPES não tem dinheiro, o COPES somos nós*”.

Isto corrobora com Cunha e Melo (2006) no que tange ao aprimoramento de gestão que é fundamental nas parcerias e que, neste caso, aconteceu via a presença de uma terceira organização no relacionamento.

“(…) Tem essa questão da Petrobras não saber fazer tramitar as coisas de lá pra cá e a universidade fazerem as coisas chegarem até lá. É pra isso que existe o COPES. É exatamente pra fazer esse meio de campo aí.” (**EUP01**)

Pode-se perceber com relação aos mecanismos de controle e coordenação propostos por Cunha e Melo (2006), que é também papel do *COPES*, como uma terceira parte da parceria atuar não só no aprimoramento de gestão, mas também coordenando e controlando os processos existentes na parceria entre a empresa e a universidade.

Ainda segundo o **EPU02**, havia um acordo interno entre ele e o Superintendente da UN-ES na época de que os esforços para o relacionamento da UFES com a Petrobras seriam feitos no sentido de apoiarem projetos que tivessem sustentabilidade e não demandas pulverizadas. A tentativa de retirar as pesquisas do Laboratório da Petrobras e realocá-las nos laboratórios da UFES expressa justamente a idéia de relacionamento que a Petrobras almeja.

“Seleção de projetos: o procedimento é relativamente complexo, pois é novo [desde 2006] e houve uma necessidade de cumprir algumas orientações governamentais (...)A Petrobras tem um modelo do planejamento estratégico que se desdobra até os comitês operacionais, este modelo em priorizações através do CTO (comitê técnico operacional). As demandas são de mão-dupla. Às vezes surgem demandas espontâneas da universidade ou da sociedade. O *COPES* faz o meio-de-campo entre uma demanda espontânea e a análise técnica do projeto, e tem os editais do governo federal (FINEP

e CT-Petro). Existem, portanto, três tipos de demandas.”  
(EPU01)

“O CENPES é o estratégico e nós (COPES) é [sic] o tático-operacional. Fazemos o acompanhamento (gestão) desde a concepção até o relatório-final. Se um projeto for aditivado, isto é mal visto. Tudo bem se for exógeno, mas problemas internos não são bons. Se temos interesse em relacionamentos perenes, sim, temos. Com **EUP01** estamos tocando 4 projetos interligados: infra-estrutura e capacitação de pessoal (P&D e infra-estrutura). O tempo de relacionamento influencia na qualidade da comunicação. As bolsas criam vínculos de confiabilidade de que aquilo [pesquisa] vai ter uma seqüência.”  
(EPU01)

Percebe-se que o planejamento de longo prazo, fator que atua em conjunto com a confiança como centrais na formação e desenvolvimento dos relacionamentos (CUNHA e MELO, 2006) está presente no relacionamento da empresa com a universidade desde o início das intenções da empresa com a UFES.

“(…) Então a grande visão, a grande experiência disso é: a Petrobras perceber que a Academia pode contribuir pro desenvolvimento de projetos e de novas tecnologias. E eu falo pela UFES imaginando que a UFES tenha percebido que pode encontrar na Petrobras uma parceira. Para juntamente com a ANP financiar projetos de forma a aproximar a academia da indústria. Porque um dos grandes dilemas que sofrem a academia e a indústria é o distanciamento. Uma coisa é o teórico, que é a academia, outra coisa é o prático. Esses projetos, eles permitem colocar os dois juntos. Essa pra mim é a grande sacada.” (EPU02)

Assim, o COPES existe para **formar e desenvolver** o relacionamento entre a UFES e Petrobras, não só em termos de promover a confiança mútua, mas também para aprimorar os sistemas de gestão, o planejamento de longo prazo, a, os mecanismos de controle e coordenação mais sofisticados, como também com solidificação de relações sociais e promoção da confiança (CUNHA e MELO, 2006).

Pode-se inferir que o COPES tenha a conotação de ‘conselheiro de casamento’ proposto por Powell (1998), já que é considerado quem faz ‘o meio de campo’ entre as partes do relacionamento.

As idéias de desenvolvimento, sustentabilidade e longo prazo, visíveis nas falas da empresa, permitem inferir que o interesse da Petrobras com a UFES não está vinculado a resultados imediatos, o que pode, por sua vez, vinculado ao fato de que

este investimento financeiro não é uma determinação estratégica da empresa, mas uma determinação do Governo Federal.

#### **4.4. DIRECIONADORES DE PARCERIAS INTERORGANIZACIONAIS**

Austin (2000) preconiza que direcionadores de parcerias são: alinhamento de missão, estratégia e valores; redes e relacionamento pessoais; e criação de valor. Os sub-tópicos subseqüentes dizem respeito a cada um desses direcionadores em cada um dos relacionamentos do presente estudo.

##### **4.4.1. ALINHAMENTO DE MISSÃO, ESTRATÉGIA E VALORES**

###### **a) ONGs-Petrobras**

Não é possível comparar a estratégia corporativa da Petrobras com as diretrizes de cada uma das ONGs devido à peculiaridade deste relacionamento ao envolver uma empresa e um grupo de organizações sem fins lucrativos. Cada ONG possui individualmente seu próprio conjunto de missão, visão e valores. Isto constitui um fator limitante para análise deste aspecto.

Desta forma, a pesquisa empírica desta interação buscou identificar elementos que denotassem uma convergência de alinhamento estratégico e de valor entre as partes, mesmo sabendo que, em tese, ao se analisar separadamente esses aspectos da empresa e de cada uma das ONGs os resultados podem ser diferentes.

“(...) O investimento social privado que é o que a Petrobras faz pela seleção pública de projetos, por exemplo, ele só é investimento porque espera um resultado. Você não está dando dinheiro, você está investindo na idéia do cara. Esse resultado ele não vai voltar para empresa como patrimônio, como recurso financeiro, como nada disso, mas como benefício para a sociedade. E a Petrobras tem lá na sua missão de que ela está comprometida com o desenvolvimento sustentável das áreas onde ela atua.” **(ECP03)**

“É um retorno para a sociedade e um retorno até para a sua orientação estratégica. (...) Nossos projetos de responsabilidade social estão dando resultados? Estão devolvendo coisas pra sociedade? A gente está conseguindo desenvolver, participar do desenvolvimento sustentável das comunidades onde a gente atua? (...) Se a gente está, a gente está seguindo para onde a gente disse que a gente ia, se a gente não está, a gente vai precisar rever, vamos precisar

acertar isso aí ... Então eu acho que é isso que a empresa espera.” (ECP03)

“(...) ela não faz isso simplesmente, na minha opinião, porque é uma empresa boazinha. (...) Eu acho que é vice-versa, beneficia tanto a Petrobras quanto as comunidades onde ela atua. Eu acho também que ela faz porque ela reconhece que... não é o papel dela fazer, mas, poxa, hoje em dia, o que que você vê? É o que? Desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, então é meio que... tornou-se parte de um negócio, também. Tanto que... é uma das diretrizes lá de... da missão e da visão dela... tá inserida esta parte de responsabilidade social.” (ECP04)

Assim, pode-se inferir que, segundo os entrevistados da Petrobras **ECP03** e **ECP04**, ao se relacionar com as ONGs a empresa está cumprindo uma de suas diretrizes estratégicas, sendo, portanto, atualmente, o envolvimento direto com as ONGs e indireto com as comunidades da região em que ela atua algo que faz parte do negócio da empresa.

“Acho que a Petrobras pode se aproximar do nosso projeto, não só do apoiado por ela, mas dos projetos todos que nos temos. (...) Já fui chamada para dar palestra dentro mesmo do Programa da Petrobras, pra funcionário... ou pra discutir questões... (...) Quando o pessoal fica sabendo de uma possível parceria (...) eles chamavam a gente pra poder conversar.” (EONG01)

“[Você acha que o fato de ter recebido apoio da Petrobras facilita esta busca (de novos financiamentos)?] Muito. Facilita muito porque há um reconhecimento da seriedade do trabalho e do projeto, né? Porque é reconhecido pela Petrobras.” (EONG03)

Na visão das ONGs, o relacionamento com a Petrobras ‘*abriu portas*’ para novos apoios e desenvolvimentos de projetos de investimento social privado. Além disso, o relato da **EONG01** indica um bom relacionamento com a empresa independente da parceria, além de suas fronteiras. Isto pode indicar um alinhamento de valores entre elas.

Embora não tenha sido assunto do Capítulo 2 do presente estudo, é possível denotar as características de legitimidade e reputação presentes nas respostas dos representantes das ONGs e da Petrobras.

Como já foi analisado, não só a empresa busca esta validação perante os mais variados *stakeholders* como consequência relacional com as ONGs, tal qual estudos prévios sugerem (COSTA e CARVALHO, 2005; LYRA, 2008), mas a organização sem fins lucrativos também vê nesta interação uma possibilidade de projeção e autenticidade social.

Este seria um resultado tácito do relacionamento almejado tanto pelas ONGs quanto pela Petrobras, e, como são resultados, são: desdobramento de alguma diretriz, meta ou objetivo, que está relacionado, em última análise, às estratégias, missão e valores da organização, constituindo, neste caso, como direcionadores da parceria (AUSTIN, 2000).

Pode-se inferir que como ambas desejam e alcançam este direcionador, isto é positivo e facilita o relacionamento entre elas, o que pode, também, ser favorável para o compartilhamento do conhecimento.

#### b) UFES-Petrobras

O primeiro ponto desta análise discorrerá sobre a missão, visão e valores das partes do relacionamento que são amplamente divulgados em seus *sites*, materiais de divulgação e até mesmo evidenciado por placas dentro de cada uma das organizações.

A UFES tem como missão gerar avanços científicos, tecnológicos, artísticos e culturais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo e socializando conhecimento para formar cidadãos com capacidade de implementar soluções que promovam o desenvolvimento sustentável.

A missão da Petrobras é atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Não existem na missão da Petrobras aspectos ligados ao conhecimento, à geração de tecnologia, pesquisa ou desenvolvimento. Isto mostra a ausência de alinhamento com a missão da UFES.

A visão da UFES é ser reconhecida como instituição pública multicampi no Espírito Santo, de excelência nacional em ensino, pesquisa e extensão, consolidando a sua

atuação de forma integrada com a sociedade e comprometida com o desenvolvimento sustentável. Já a visão da Petrobras para 2020 é ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse. Pode-se perceber que tanto a UFES quanto a Petrobras possuem aspectos de legitimidade, reconhecimento perante a sociedade em suas visões.

Dentre os valores da UFES, está a busca permanente pela excelência no ensino. Com relação aos valores da Petrobras apresenta-se o empreendedorismo e a inovação. Talvez resida neste ponto o alinhamento entre os valores dessas organizações. As entrevistas também auxiliaram na análise.

Segundo o entrevistado **EPU02**, havia um acordo interno entre ele o Superintendente da UN-ES na época de que os esforços para relacionamento da UFES com a Petrobras seriam feitos no sentido de apoiarem projetos que tivessem sustentabilidade e não demandas pulverizadas.

No início a UFES queria conversar com a Petrobras, mas *'um não falava a língua do outro'*. Chamaram os professores que davam treinamento na Petrobras para explicar para a UFES o que era importante para a Petrobras. Depois os coordenadores de programas tecnológicos para apresentar ao corpo da UFES as linhas de pesquisa interessantes para a Petrobras. Em seguida, a UFES apresentou suas linhas – que nada tinham a ver com petróleo na época. Assim, tentaram começar a convergir. Aí se deu o nascimento do COPES.

Pode-se perceber que segundo o entrevistado **EPU02**, no princípio, não houve correlação entre missão, estratégias e valores na parceria da UFES com a Petrobras, sendo, portanto, a parceria não direcionada por estes elementos propostos por Austin (2000). Isto corrobora em partes com o que foi constatado na análise documental das diretrizes estratégicas das partes. Apreende-se que este alinhamento foi sendo construído paulatinamente e este processo persiste até a data do presente estudo.

#### **4.4.2. REDES E RELACIONAMENTOS PESSOAIS**

##### **a) ONGs-Petrobras**

Este ponto da análise objetiva averiguar se a parceria estava gerando incremento nas redes e relacionamentos pessoais das partes.

“[E como foi o relacionamento com a equipe do Programa Ciranda Capixaba?] Nossa! Maravilhoso! Nossa! Elas são nota 10, né? [sic] E elas sempre apoiaram... quando tinham cursos elas procuravam sempre sanar as dúvidas da gente e orientar, nós tivemos treinamentos, né [sic]. Então foi maravilhoso. (...) Deram o treinamento para nós, é... para padronizar a prestação de contas, né [sic], fazer uma planilha orçamentária e de prestação de contas padronizada para todos os projetos.” (EONG03)

“Foi um aprendizado mútuo. O aprendizado foi com os grupos [ONGs]. (...) Ampliou a convivência, pois a Petrobras proporcionou isso.” (EONG04)

“Acho que a Petrobras aprendeu essa questão de respeitar as instituições com relação às suas necessidades. (...) A construção coletiva. (...) a gente não leva o projeto pronto, mas ele é discutido e implementado com a comunidade, governo, setor privado... Então acho que é isso. A Petrobras teve respeito.” (EONG04)

“(...) Não tem como se espelhar porque cada um é um, né? [sic] Mas a gente sempre coloca uma com a outra, assim, faz para cada um mostrar no que ela funciona legal, quais são as dificuldades, porque quando a gente promove esse encontro entre as instituições é pra elas trabalharem isso mesmo, o que elas têm de melhor e suas dificuldades.” (ECP02)

Pelas falas pode-se apreender que, a partir da participação do Programa Ciranda Capixaba, as ONGs se aproximaram da empresa e esta proporcionou uma aproximação delas com outras ONGs, com a própria Petrobras e com outros *stakeholders* via treinamentos e capacitações, o que implica no relacionamento em rede e interpessoal proposto por Austin (2000).

Esses treinamentos e capacitações constituíram-se em fontes diretas de novos conhecimentos que, caso tenham sido absorvidos, expandem a capacidade de gestão das ONGs.

Os relacionamentos são abastecidos pelo comprometimento pessoal e semeados por fortes relacionamentos pessoais entre as organizações, segundo Austin (2000). Desta forma, a pesquisa empírica mostra que o direcionador é positivo tanto na formação e, principalmente, na sustentação do relacionamento entre as partes ao longo do tempo. Sem esta interação, o relacionamento seria menos coeso tanto entre as partes envolvidas diretamente tanto quanto entre os possíveis novos atores da rede que ambas almejam integrar ao seu ciclo de convivência ao se relacionarem uma com a outra.

#### b) UFES-Petrobras

Este ponto da análise objetiva averiguar se a parceria estava gerando incremento nas redes e relacionamentos pessoais das partes.

“(...) o COPES partiu para tentar fazer com que o grupo de pesquisadores da universidade, e não mais pessoas, começassem a se relacionar com a indústria através da pesquisa. (...) É permitir que pessoas da UFES que tinham interesses voltados para outros objetivos, comecem a despertar interesse pra área de petróleo e gás e meio ambiente que são os focos que a ANP destina os recursos dela. (...) Essas pessoas vão ser o embrião da geração de um grande conhecimento.” (EPU02)

Segundo o **EPU02**, a partir da inauguração do laboratório sob responsabilidade do **EUP01**, monografias, dissertações e teses começaram a ser feitas na área de petróleo e as pessoas que formavam eram contratadas não pela Petrobras (uma vez que a via de acesso é por meio de concursos), mas por empresas terceirizadas da empresa que necessitavam de uma mão-de-obra de qualidade. Pode-se perceber aqui a presença do direcionador ‘rede’ proposto por Austin (2000).

Assim, a proximidade da Petrobras com a UFES proporciona à empresa uma via indireta de absorção de mão-de-obra qualificada de acordo com os interesses dela, pois quando empresas que prestam serviço para a Petrobras contratam ex-alunos da UFES bolsistas de projetos em que a Petrobras era alvo de pesquisa, a Petrobras, está, de certa forma, se beneficiando desta rede e do conhecimento que uma vez ela ajudou a formar na universidade.

Não foi indicado nas entrevistadas realizadas se este era um objetivo direto ou indireto do relacionamento da Petrobras com a UFES e, portanto, não se pode inferir se esta evidência é relevante ou não para a gestão do relacionamento e do conhecimento gerado pelo relacionamento.

#### 4.4.3. CRIAÇÃO DE VALOR

##### a) ONGs-Petrobras

Uma ONG elogiou um dos instrumentos de gestão de projetos utilizados pela Petrobras durante a vigência do relacionamento entre a empresa e as ONGs no Programa Ciranda Capixaba.

“(...) A planilha de prestação de contas deles é excelente e, inclusive, nós agregamos para a nossa realidade aqui. (...) É, a

planilha para execução de projetos e acompanhamento é muito boa, uma das melhores.” (**EONG04**)

Tradicionalmente as organizações sem fins lucrativos apresentam deficiências em gestão. Assim, a **ONG04**, ao incorporar à sua realidade uma planilha utilizada pela Petrobras, mostra que o relacionamento com a empresa agregou valor a ela, o que corrobora com Austin (2000). Além disso, expandiu sua capacidade de gestão, podendo facilitar o relacionamento com novos parceiros, e aumentar a transparência ao reportar a prestação de conta aos *stakeholders* da ONG.

#### b) UFES-Petrobras

Foi perguntado o que a UFES e a Petrobras esperavam do relacionamento uma com a outra a fim de compreender melhor a parceria entre elas.

Segundo **EPU01**, a UFES ganha principalmente em formação de recursos humanos e a Petrobras ganha com a geração de tecnologia. Opinião semelhante possui **EUP01**, como se pode ver abaixo:

“[E o que a UFES ganha com o relacionamento?] Geração de tecnologia e formação de recursos humanos.” (**EUP01**)

“[E o que você acha que a Petrobras espera desse relacionamento da universidade com ela?] Ah, geração de tecnologia. Isso aí não tem dúvida. Geração de novas tecnologias. A Petrobras tem até um Premio, que é o Premio Petrobras de Tecnologia, que é voltado para as universidades.” (**EUP01**)

Desta forma, pode-se depreender que o grande valor a ser agregado na parceria, pelo lado da UFES é a formação complementar aos seus alunos de graduação e pós-graduação e, pelo lado da Petrobras, o valor está na geração de tecnologia. Entretanto, esta geração de tecnologia não foi efetivamente percebida nas respostas dos entrevistados.

Pela ótica da UFES a formação de recursos humanos advinda da relação é positiva e alinhada com seus valores. Porém a ausência (até a realização do presente estudo) de geração de tecnologia nos induz a pensar que a Petrobras não está obtendo os benefícios esperados do relacionamento com a universidade até o presente momento.

Mais uma vez, talvez o fato de o 'animador' do relacionamento ser uma iniciativa regida por leis do Governo Federal e que, portanto, não permite a possibilidade de escolha à Petrobras com relação ao investimento financeiro na parceria, pode limitar a cobrança, e a pressão até reduzir as expectativas da empresa com relação aos resultados que se pode alcançar a partir desta interação.

#### **4.5. DIFERENTES FORMAÇÕES E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS PARCEIROS**

Segundo Holmes e Moir (2007), uma dificuldade chave para relacionamentos intersetoriais é superar as diferentes formações e experiências profissionais e valores dos parceiros que podem tornar a troca de conhecimento especialmente difícil.

Algumas entrevistas evidenciaram este ponto, como será visto a seguir.

##### **a) ONGs-Petrobras**

Tanto uma ONG quanto dois entrevistados da Petrobras ressaltaram este ponto em suas falas.

“Eu sou formada em Direito, mas eu trabalhei em banco a vida toda. Então eu tive mais de facilidade de planejar [o projeto], mas não a questão de você fazer um planejamento, fazer uma planilha de custos. Sempre falha alguma coisa. Ai, e aquele medo: o dinheiro não dava, então tinha que encolher, e como encolher se você precisa disso? (...) O que acontece: como a gente vive sempre de doação, a gente não tinha aquele planejamento ‘olha, neste ano nós vamos gastar isso, isso e isso...’ Por que? Porque não tinha a previsão de quanto eu ia receber de... doação. Porque é muito esporádico, né? Aí quando um valor é fixo, certo, aí tem que se planejar. (...) Toda a equipe é voluntária. (...) A maioria das nossas colegas aqui são donas de casa. A tesoureira (...) tem formação de segundo grau, de contabilidade.” **(EONG03)**

“É importante também pensar nisso quando for fazer o projeto. De qualificar as pessoas da comunidade ou mesmo, até, às vezes, contratar pessoas qualificadas para administrar o negócio que está aparecendo, mesmo que seja um negócio superficial, né. (...) Muitos projetos estão mais voltados para capacitar, por exemplo, o padeiro, capacitar a costureira, mas não (...) capacitar o administrador deste negócio que está aparecendo.” **(ECP03)**

“(...)Eu tô te mostrando essas ONGs aí ... é... duas delas só, não, três, que os gestores tem formação, curso superior...

alguma coisa assim, porque a maioria é analfabeto, o cara só sabe assinar o nome.” (ECP02)

A fala da **EONG03** denota a preocupação com as demandas da Petrobras para o desenvolvimento do projeto dadas as restrições da equipe da ONG com relação à formação e experiência em conhecimento de gestão. Já as falas da empresa ressaltam a importância de se formar bem não só os profissionais da produção como também as pessoas que irão administrar a ONG, além de endossarem a afirmativa anterior da **EONG03**.

Estas características percebidas podem atuar como dificultadores para o compartilhamento de conhecimento (HOLMES e MOIR, 2007), porém, dado que a Petrobras indica saber da importância de uma melhor formação para o bom andamento do projeto e não se ter verificado nas falas das ONGs resistência em aprender os conhecimentos que lhes faltam para isto, aparentemente surge a possibilidade propícia para acontecer o aprendizado unilateral das ONGs que se relacionam com a empresa.

#### b) UFES-Petrobras

Na resposta dos entrevistados **EUP01** e **EUP03** pôde-se identificar referências à formação e experiência profissional dos envolvidos na parceria com a Petrobras, como se percebe a seguir.

“(…) Às vezes o cara tem um programa lá e ele às vezes até sabe relatar o que é o problema tecnicamente, mas na hora que você vai fazer uma parceria com ele, ele não conhece os mecanismos de fazer isso transitar. Fazer com que uma parceria seja viabilizada. Agora, quando você pega o pessoal da área tecnológica, o pessoal do CENPES, por exemplo, você tem uma demanda de uma área qualquer, por exemplo, corrosão, e eles já têm todo caminho concretizado. Traz o documento que precisa, por onde tem que passar...” (EUP01)

“(…) Eles mudaram agora há pouco tempo o jeito de cobrar os relatórios. Mudaram e começaram a cobrar os retroativos. Então o relatório que já foi fechado, eles voltaram e encrencaram com tudo. Tem que detalhar tudo, remanejar tudo, coisas absurdas que nunca cobraram, não te entregaram as normas, e mudaram, criaram as normas e tem que ser retroativo. (...)No mais, eles estão cobrando uma coisa muito exagerada pra quem não tem o suporte administrativo. Porque não coloca apoio administrativo no projeto.” (EUP03)

O entrevistado **EUP01** chamou a atenção para a ausência de experiência profissional por parte de pessoas da UFES com os trâmites para concretizar uma parceria com a Petrobras.

Já o entrevistado **EUP03** mostra a sua ausência de experiência e formação profissional para lidar, durante a gestão do projeto com a Petrobras, com questões administrativas.

Infere-se que a ausência de experiência profissional com relação à gestão dos projetos foi considerada um fator que dificultou a relação da Petrobras com a UFES. Este vão de conhecimento vem sendo superado, de acordo com a percepção do presente estudo, pela presença do COPES como interface que constrói a ponte sobre este caminho administrativo para realização de demandas de pesquisa e gestão de processos no projeto.

Um outro aspecto foi identificado pela entrevista com **EPU02**. Segundo ele, não adiantava no início investir em pesquisa em petróleo porque as pessoas da UFES não tinham *expertise* nesta área. Desta forma, inicialmente os projetos foram voltados para investimentos em infra-estrutura. Uma vez construídos os laboratórios e instalados os equipamentos, criou-se condições para formar mestres e doutores com bolsas de pesquisa. Assim, em um segundo momento poderia haver a 'segunda onda': A UFES identifica uma oportunidade, a idéia chega pelo COPES até o CENPES, que encaminha à ANP.

Inclusive, outro entrevistado, o **EUP02**, iniciou o relacionamento com a Petrobras em 2005, tem três projetos de infra-estrutura no momento voltados principalmente para aquisição de equipamentos e construção de prédios. Uma vez montada a estrutura, terão alunos bolsistas e aí assim, segundo **EUP02** se iniciará a construção do conhecimento. A primeira previsão de entrega era 2007, porém a obra teve uma série de restrições ambientais por conta de se encontrar em um terreno de mangue, além da crise financeira mundial em 2008, que suspendeu temporariamente o repasse de dinheiro.

**EUP02** se mostrou muito desanimado em seguir com o projeto, que iniciou devido aos laboratórios da UFES serem insuficientes para realização das pesquisas em parceria com o COPES. Alegou ter muitas dificuldades na UFES que vão desde os

conflitos políticos na estrutura administrativa, às divergências internas dos departamentos.

Pode-se inferir que a ausência de formação profissional entre os pesquisadores da UFES na área de petróleo demandaram um investimento de longo prazo por parte da Petrobras em laboratórios e equipamentos para que os recursos humanos da universidade pudessem se formar nestas áreas a partir daí.

Estes aspectos dificultam não só a troca de conhecimento, como sugeriram Holmes e Moir (2007), mas também a **criação** de conhecimento, como foi o caso específico do que ocorre no presente estudo.

O fato da análise empírica indicar que o relacionamento da UFES com a Petrobras apresenta indícios de dificuldade de geração e posterior compartilhamento de conhecimento pode ser algo que seja superado ao longo do tempo, uma vez superadas estas dificuldades de formação profissional ligada diretamente à área de petróleo.

#### **4.6. CONHECIMENTO SUBSTANTIVO**

Segundo Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008), o acúmulo de conhecimento por parceiros por meio de alianças pode ser de vários tipos. O conhecimento substantivo é aquele que auxilia os parceiros a alcançarem seus objetivos de negócios. Podem ser o conhecimento tecnológico, conhecimento gerencial e conhecimento de mercado.

O conhecimento substantivo pode ter duas fontes: os parceiros podem aprender conjuntamente durante a parceria ou cada parte pode levar tal conhecimento para a colaboração, um dando ao outro uma oportunidade de acessar competências e habilidades desenvolvidas e adquiridas antes de entrarem na colaboração. Em alguns pontos das entrevistas foi possível evidenciar estes aspectos nas relações, como se vê a seguir.

A análise foi feita com relação aos três casos e às duas fontes.

##### a) ONGs-Petrobras

A aquisição de conhecimento gerencial foi observada nos relatos dos entrevistados **EONG04** e **EONG03**:

“(…) A planilha de prestação de contas deles é excelente e, inclusive, nós agregamos para a nossa realidade aqui. (...) É, a planilha para execução de projetos e acompanhamento é muito boa, uma das melhores.” **(EONG04)**

“[E o que mais, fora a prestação de contas vocês acham que aprenderam com a Petrobras?] Essa parte administrativa, essa parte de gestão, porque a Petrobras também nos proporcionou o seguinte: ela fez um convênio com a ONG02 e esta nos encaminhou dois estagiários para nos orientar... Nós solicitamos a parte de gestão porque (...) fazer isto na prática é complicado. Tem técnicas e tudo. Então (...) eles nos encaminharam dois estagiários e foi maravilhoso! (...) melhorou bastante o nosso trabalho. A gente conseguiu visualizar isso.” **(EONG03)**

Pode-se inferir que este conhecimento não foi gerado em conjunto, mas levado pela Petrobras, em ambos os casos, até às ONGs. Isto porque, para a Petrobras, é importante que as ONGs tenham este tipo de conhecimento para o bom desenvolvimento da gestão do projeto que elas possuem durante o tempo que recebem o financiamento do Programa Ciranda Capixaba.

Ainda assim, percebe-se que as integrantes das ONGs consideram isto positivo, pois passam a incorporar este aprendizado no cotidiano de trabalho da organização e consideram o conhecimento adquirido como uma melhora em seus trabalhos.

Com relação ao conhecimento gerencial, observa-se os seguintes excertos:

“(…) Eles falam: ‘Nossa! [sic] Eu não tinha pensado nisso, eu não tinha visto por esse ponto, vocês nos ajudaram bastante’. O fato da gente ir aos municípios e fazer as oficinas, ensinando a escrever um projeto... eu acho que essa questão organizacional, e de legalização também. Sabe? [sic] (...) principalmente quando eles começam a ter esse contato, você vê uma diferença grande do início, quando eles começaram e depois do final. Parece que eles ficam, assim [sic], mais responsáveis... (...) Tem uns (...) que você identifica uma mudança muito grande, assim, um crescimento desta parte de gestão, vamos dizer assim, a gestão da organização. Que eles têm muita dificuldade de gerir. (...) Sabe? [sic] [Planejamento...] Planejamento, isso! Eu acho que a gente dá uma contribuição grande pra eles.” **(ECP04)**

“[O que você acha que o projeto aprendeu?] Eles melhoraram muito na gestão. (...) Isso assim é a questão mais gritante. [E você acha que isso se deve a que?] Aos recursos que eles não tinham, a gente estar junto com eles, falando da importância, de eles terem o mínimo de organização, pra ter o mínimo de

transparência... Nós proporcionamos pra eles algumas capacitações, e eles fizeram outras no mercado,” (ECP02)

Acima pode-se perceber que o conhecimento substantivo do tipo gerencial foi trazido pela Petrobras e repassado para as ONGs via capacitação. Há um alinhamento entre os entrevistados da empresa e os das ONGs, criando assim, uma indicação de maior de validade desta informação (YIN, 2001), conforme discutido no Capítulo 3.

Com relação ao aspecto de aprendizado em conjunto, pode-se perceber sua existência a seguir:

“(...) A gente traz eles pra buscar capacitações para os projetos, a gente traz eles pra mudar os critérios dos projetos, a gente traz eles pra mudar corpo do convênio do projeto (...) por exemplo, (...) uma reserva de contingência. (...) Então certas dificuldades que a gente compartilha com eles... a gente percebeu que naquele momento eles podiam precisar de uma verba extra pra fazer. Então foi uma coisa que a gente batalhou aqui dentro que nenhum projeto da Petrobras tem, no Brasil inteiro... a gente foi pro jurídico, batalhou, batalhou, e a gente tem uma cláusula de reserva de contingência onde os projetos podem buscar 5% a mais do dinheiro que eles já tinham do financiamento para poder sanar aquelas dificuldades.” (ECP02)

“Então (...) a gente faz toda essa experiência pra aprimorar todo o processo. Que vem desde o processo de seleção, que a gente pode estar transformando critérios, né [sic], colocando novos critérios. E a gente está sempre discutindo (...) então a gente está sempre melhorando os próximos ciclos de projetos.” (ECP02)

Aqui pode-se perceber, diferente das duas análises anteriores, que o conhecimento substantivo de conhecimento gerencial foi também feito em conjunto pelas partes da parceria e não somente levado por uma das partes até a outra, por meio de um conhecimento prévio, anterior à parceria. As ONGs possuíam dificuldades e precisavam de uma adaptação nos termos de gestão da parceria com a empresa. Assim, a Petrobras identificou este problema e internamente buscou atender esta demanda das organizações para melhorar o seu relacionamento com elas. Esta idéia de mutualidade aparece, portanto, pela primeira vez nesta relação indicando que, corroborando com Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) existem duas fontes de conhecimento substantivo, e, no caso do conhecimento gerencial para a relação ONGs-Petrobras, as duas formas foram encontradas.

A fala do entrevistado **ECP02** diz respeito ao conhecimento de mercado.

“(...) O que eu aprendi e até conversei muito com as instituições é porque a gente não aconselha e continua não aconselhando às outras instituições a ter um quadro de pessoal 100% voluntário. A gente acha isso frágil, né? (...) A gente acredita no voluntariado (...) só que (...) existe esta fragilidade de, no meio do processo, ele conseguir um emprego, ou mudar de Estado, ter alguma coisa que faça ele parar aquele trabalho e a gente não acha isso muito bom para a instituição. E a **ONG03** ela é completamente ao contrário deste nosso conselho. É um pessoal 100% voluntário e que funciona 100%, assim, entendeu?” (**ECP02**)

Pode se depreender que a empresa não tinha o conhecimento substantivo de mercado de que era possível uma ONG ter seu quadro composto exclusivamente por voluntários e isto não atrapalhar o cotidiano da instituição. Este foi um conhecimento substantivo trazido pela **ONG03** à parceria que, provavelmente, não será utilizado pela Petrobras com a finalidade de atingir seus objetivos de negócio de modo geral. Entretanto, acredita-se que este aprendizado que a empresa obteve atue diretamente no seu relacionamento futuro com as outras ONGs, já que modifica a maneira de enxergar a gestão voluntária de instituições sem fins lucrativos.

Apesar das constatações anteriores, foi percebida a ausência de interação da Petrobras com as ONGs apoiadas no seguinte excerto, o que poderia inferir um baixo potencial de troca dos conhecimentos substantivos: “*Falta visitas aos projetos, falta participar um pouco mais na vida dos projetos*” (**EONG01**). Ainda assim, a mesma entrevistada quando questionada sobre o que a Petrobras aprendeu com a ONG dela durante o Programa Ciranda Capixaba, disse que a empresa aprendeu “*questões para poder apoiar outras organizações, como faz leis [sic] de economia solidárias...*” Corroborando com a experiência da empresa com a **ONG03**, ou seja, a Petrobras adquiriu um conhecimento a partir de uma ONG para utilizar em relacionamentos futuros com outras ONGs.

“Então, (...) não foi nem o que a gente aprendeu com eles, mas é a gente gostaria que... deste conhecimento que eles tem, a gente conseguisse levar pra outras organizações que tem dificuldades para se sustentar (...) eles têm uma facilidade, eles correm atrás para captar recursos” (**ECP02**)

“(...) Não tem como se espelhar porque cada um é um, né? Mas a gente sempre coloca uma com a outra, assim, faz para cada um mostrar no que ela funciona legal, quais são as

dificuldades, porque quando a gente promove esse encontro entre as instituições é pra elas trabalharem isso mesmo, o que elas tem de melhor e suas dificuldades. Para poder compartilhar. Às vezes a dificuldade de uma também já foi a da outra e aí eles vão buscando a solução ali, que é eles que tem que achar. É uma dificuldade deles, é um conceito diferente de terceiro setor.” (ECP02)

Neste ponto surge uma interação diferente, pois a entrevistada da equipe da Petrobras sugere em duas falas que interação entre os conhecimentos e possíveis aprendizados deva ocorrer entre as ONGs participantes do Programa e não entre a Petrobras e elas. Isto foi verificado anteriormente sob outro prisma no presente estudo no que diz respeito à formação de redes e relações interpessoais (AUSTIN, 2000).

Os entrevistados **EONG03**, **ECP03** e **ECP04**, quando questionados sobre o conhecimento adquirido devido ao relacionamento ONGs-Petrobras responderam:

*“[Na sua opinião, o que você acha que a Petrobras aprendeu com vocês?] Eu acho que aproxima mais a empresa da necessidade da população, principalmente de baixa renda, né [sic]. Eu acho que o principal é isso porque às vezes a gente que tá de fora não percebe a problemática (...) então, é muito complicado, né [sic]. E eu acredito que a maioria das pessoas não conseguem visualizar isso. Então eu acho que com esse projeto eles devem ter começado a ver as coisas de uma outra forma, né [sic]? Ver realmente como é esta realidade, da necessidade deste projeto.” (EONG03)*

*“É, um exemplo quando a gente foi fazer visita, nossa [sic], foi assim, foi muito marcante pra mim conhecer aquelas pessoas, sabe? Elas dão depoimento... É muito assim, nossa [sic], eu lembro que eu fiquei muito comovida. (...) mas assim, são coisas que faz você pensar, entendeu?” (ECP04)*

*“[O que você mais aprendeu?] Enquanto ser humano, enquanto luz [sic], eu acho que o maior aprendizado seria o (...) de relacionamento, isso é uma coisa que você utiliza em diversos momentos da vida. Quando você cria uma empatia, que você consegue estar no lugar deles e fazer com que a relação da empresa com a comunidade, que ela é uma relação conflituosa, seja também suportada por um objetivo comum, por uma construção de alguma coisa de um resultado social, tal, tal. Então isso eu acho que é um aprendizado muito interessante. (...) Você amadurece. Você começa a pensar: ‘poxa, por que nesta reunião houve este conflito? O que que eu estou fazendo que não estou conseguindo enxergar com os olhos deles? O que eu to fazendo que eu não estou*

conseguindo fazer com que ele enxergue com meus olhos?”  
(ECP03)

Pode-se inferir que este tipo de conhecimento apontado não está presente na classificação dos três tipos de conhecimento propostos por Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008). Aparentemente este conhecimento não é gerencial, tecnológico ou de mercado, mas segundo as ONGs e a Petrobras foi possibilitado pela interação da empresa com as ONGs. Novamente, deve-se ressaltar que ambas as partes da parceria falaram sobre isto, o que aumenta a validade das afirmações (YIN, 2001).

De Long e Fahey (2000) sugerem que existe um conhecimento amplamente tácito que só pode ser gerado em conjunto. Sua presença é refletida como uma habilidade de se colaborar efetivamente. Percebe-se que este ideal de cooperação foi encontrado nas respostas e que, portanto, consistem em uma classificação adicional aos conhecimentos tecnológico, de mercado e gerencial propostos por Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008).

#### b) UFES-Petrobras

No que diz respeito ao relacionamento da Petrobras com a UFES, a **ausência** do conhecimento substantivo gerencial foi identificada.

“Porque às vezes o pesquisador não sabe. O pesquisador tem o conhecimento, e ele tá aqui, ele é (...) doutor em corrosão. Do outro lado aqui, tem um cara da Petrobras que tem problema com corrosão. Só que o cara que tá aqui na universidade ele não sabe fazer essa informação chegar até lá, porque (...) isso vai ter que passar por um mecanismo qualquer, um convênio, uma cooperação. Ele não sabe fazer isso tornar realidade. (...) Tem essa questão da Petrobras não saber fazer tramitar as coisas de lá pra cá e a universidade fazerem as coisas chegarem até lá. É pra isso que existe o COPES. É exatamente pra fazer esse meio de campo aí. (EUP01)

“Eles mudaram agora há pouco tempo o jeito de cobrar os relatórios. Mudaram e começaram a cobrar os retroativos. Então o relatório que já foi fechado, eles voltaram e encrencaram com tudo. Tem que detalhar tudo, remanejar tudo, coisas absurdas que nunca cobraram, não te entregaram as normas, e mudaram (...) No mais, eles estão cobrando uma coisa muito exagerada pra quem não tem o suporte administrativo. (...) Então a neura é tão grande que atrapalha!”  
(EUP03)

Pode-se inferir que esta ausência não foi unilateral na visão do **EUP01**, ou seja, tanto a UFES quanto a Petrobras ‘*carecem*’ deste tipo de conhecimento substantivo. Já na fala do **EUP03** pode-se depreender que a Petrobras passou a exigir um tipo de conhecimento de gestão que o responsável pelo projeto não possui e, neste caso, em específico, a parceria é feita diretamente com a empresa, sem o intermédio do COPES.

Sobre o conhecimento tecnológico, **EPU02** disse:

“Todo conhecimento que tá dentro da academia, de uma forma ou de outra nós temos dentro da Petrobras nos nossos pesquisadores. (...) Mas tem muito conhecimento da Petrobras, específico em petróleo e gás, que a academia não tem, tá? Então neste primeiro momento a gente está tentando incentivar a academia a adquirir este outro conhecimento. Porque a gente tem certeza que através deste conhecimento na academia, vai haver geração contínua. Porque eu poderia muito bem pegar um pesquisador nosso e dizer, vc vai se implantar dentro do departamento de química da UFES e vc vai desenvolver tal coisa (...) Entendeu? Eu poderia dar o peixe, mas eu to ensinando a pescar.(...) Nós temos que repassar conhecimento para depois poder repassar necessidades, para a partir daí você poder esperar que a academia e a indústria retornem com a solução.” (**EPU02**)

Como já foi dito no Capítulo 3 do presente estudo, a Petrobras possui um grande centro de pesquisa (CENPES) com pesquisadores específicos da área de óleo e gás que se relacionam com a empresa há muito mais tempo que os pesquisadores da UFES. Pode-se sugerir que, talvez por isto, o conhecimento tecnológico produzido pela empresa (dentro das suas linhas de interesse, por meio do CENPES) é maior do que o produzido pela UFES.

Isto torna um pouco confusa a apreensão das razões que motivam esta parceria, uma vez que aparentemente o objetivo não é compartilhar com a universidade o conhecimento tecnológico produzido pelo CENPES e, aparentemente também, a Petrobras não absorve o conhecimento tecnológico produzido pela UFES por meio desta interação, uma vez que a pesquisa empírica não identificou conhecimento sendo produzido a partir da universidade.

Neste sentido, ainda levará um tempo para que a UFES esteja tão preparada quanto o CENPES tanto em termos de infra-estrutura, mas principalmente, com

relação a realização de P&D que gerem, de fato, conhecimento tecnológico para a Petrobras.

#### **4.7. GERAÇÃO DE RENTS**

Um *rent* relacional foi definido por Dyer e Singh (1998) como um benefício 'acima do normal' gerado em conjunto num relacionamento de troca que não pode ser gerado por nenhuma das organizações de maneira isolada e que só pode ser criado por meio de contribuições idiossincráticas de parceiros de alianças específicas.

##### a) ONGs-Petrobras

Esta relação foi analisada com relação a geração de *rents*.

“(...) A gente traz eles [sic] pra buscar capacitações para os projetos, a gente traz eles [sic] pra mudar os critérios dos projetos, a gente traz eles [sic] pra mudar corpo do convênio do projeto (...) Então (...) a gente faz toda essa experiência pra aprimorar todo o processo. Que vem desde o processo de seleção, que a gente pode estar transformando critérios, né [sic], colocando novos critérios. E a gente está sempre discutindo (...) então a gente está sempre melhorando os próximos ciclos de projetos.”  
**(ECP02)**

“(...) Você vê uma diferença grande do início, quando eles começaram e depois do final. Parece que eles ficam, assim [sic], mais responsáveis... (...) Tem uns (...) que você identifica uma mudança muito grande, assim, um crescimento desta parte de gestão, vamos dizer assim, a gestão da organização.”  
**(ECP04)**

“Eles melhoraram muito na gestão. (...) Isso assim é a questão mais gritante. (...) a gente estar junto com eles, falando da importância de eles terem o mínimo [sic] de organização, pra ter o mínimo [sic] de transparência... Nós proporcionamos pra eles algumas capacitações, e eles fizeram outras no mercado,”  
**(ECP02)**

Apreende-se pelos excertos que houve melhoras em ambas as partes a partir de resultados que foram alcançados em conjunto (DYER e SINGH, 1998). Tanto a Petrobras quanto as ONGs percebem que existiram ganhos relacionais únicos e proporcionados pela troca entre eles durante o tempo de interação.

Como a própria estrutura deste Capítulo sugere, a geração de *rents* é um dos últimos aspectos a ser analisado por necessitar de análise da presença ou ausência dos quesitos analisados anteriormente. No caso do relacionamento ONGs-Petrobras apreende-se que este resultado 'acima do normal' foi possível não por um motivo isolado, mas pelo alinhamento de aspectos anteriores tais como adequação de linguagem e presença de conhecimento social nesta interação.

b) UFES-Petrobras

Esta relação foi analisada com relação a geração de *rents*.

“Todo conhecimento que tá dentro da academia, de uma forma ou de outra nós temos dentro da Petrobras nos nossos pesquisadores. (...) Mas tem muito conhecimento da Petrobras, específico em petróleo e gás, que a academia não tem, tá? Então neste primeiro momento a gente está tentando incentivar a academia a adquirir este outro conhecimento.” (EPU02)

Ao ser questionado sobre o que havia aprendido desta relação, o entrevistado **EPU02** inicia a sua resposta da seguinte maneira: “*Isso tá muito no começo*” e encerra com a seguinte conclusão:

“*Então nós temos vários pesquisadores da UFES que estão se lançando para fazer cursos de mestrado, de doutorado, todo tipo de pós-graduação na área de petróleo e gás. Essas pessoas vão ser o embrião da geração de um grande conhecimento.*” (EPU02)

Pode-se inferir pelas percepções do campo e do excerto acima que não se tem validações suficientes para se afirmar que ocorre a geração de *rent* na relação UFES-Petrobras. Talvez o fato do COPES atuar como um mediador do relacionamento dificulte a interação direta entre as partes, o que, por sua vez, pode entravar a geração de conhecimento e colaboração em conjunto.

É importante ressaltar que o COPES, apesar de fazer parte da Petrobras, não tem a função na relação de provedor/recebedor de conhecimento, por isto não pôde ser considerado como parte ativa de compartilhamento de conhecimento e gerador de *rents* conjuntamente com a UFES.

O fato da Petrobras se configurar como uma via pela qual os recursos do Governo Federal realizam os projetos com a UFES pode atuar como um aspecto que dificulta a gestão do relacionamento entre as partes envolvidas.

Este relacionamento iniciou-se em 2005 e até o presente momento ainda não se tem muita clareza prospectiva do caminho que se está seguindo. Muito investimento em infra-estrutura foi realizado e pouco conhecimento foi gerado, de acordo com a pesquisa empírica. A crença de que no futuro este conhecimento será significativo persiste. As dúvidas quanto a isto também. Isso pode ser percebido dentro dos departamentos, centros e instâncias administrativas da universidade.

Existe uma cisão (às vezes velada, às vezes, não) de opiniões entre a comunidade acadêmica com relação a presença do COPES dentro da UFES, e, principalmente, um questionamento sobre o porque desta verba ser direcionada a quem é, ou seja: as justificativas existentes para se destinar o recurso financeiro a um departamento em detrimento de outros não é um processo transparente e bem aceito por todos na universidade.

Além disso, os pesquisadores que recebem de fato este recurso e vêm tendo um bom relacionamento com o COPES e a Petrobras, denotam visível receio em gravar entrevistas, em passar informações e, inclusive, entrevistados da empresa alegaram que isto pode ser devido a um medo de que outros pesquisadores descubram 'o caminho das pedras' para iniciar este relacionamento.

#### **4.8. VARIAÇÕES DO CONTEÚDO E DIREÇÕES DO FLUXO DE CONHECIMENTO**

Segundo Dantas (2006) ao se analisar as variações do conteúdo e direções do fluxo de conhecimento é possível fazer uma correlação direta com a capacidade de acumulação de conhecimento a partir dessas interações (Quadro 3).

Os relacionamentos do presente estudo foram analisados segundo dois dos prismas propostos por Dantas (2006): Intencionalidade que está por trás do desenvolvimento da rede<sup>2</sup> e conteúdo e direção dos fluxos de conhecimento. Os resultados serão apresentados a seguir.

---

<sup>2</sup> Dantas (2006) desenvolveu seu estudo considerando o conceito de rede. Vale ressaltar que a análise do presente estudo foi feita com base em parcerias e não em rede, então, este ponto foi adaptado.

#### 4.8.1. INTENCIONALIDADE

##### a) ONGs-Petrobras

Com relação à intencionalidade, a relação foi classificada como Grau 4: Estrategicamente centrado em usar as redes como dispositivo para acessar as capacidades distribuídas localizadas fora das fronteiras organizacionais (DANTAS, 2006).

Os excertos a seguir conduziram a análise:

“A Petrobras tem uma questão diferenciada com relação à questão do [Programa] Ciranda que pra mim (...) muito agradou no dia que foi lançado o Ciranda, e que o Márcio [Félix, ex-Superintendente da UN-ES] sonhou com essa possibilidade (...) de construção de rede. Rede é uma coisa que (...) está no nosso DNA, vamos dizer assim. Tudo que a gente faz a gente está sempre buscando possibilidade de integração e de rede.”  
**(EONG01)**

“[Você acha que o fato de ter recebido apoio da Petrobras facilita esta busca (de novos financiamentos)?] Muito. Facilita muito porque há um reconhecimento da seriedade do trabalho e do projeto, né? Porque é reconhecido pela Petrobras.”  
**(EONG03)**

“(...) Esse ano eles ganharam não sei quantos recursos já, ano passado foi aquele monte. A gente fica até envergonhado. O nosso recurso ficou lá pra trás, né. Na verdade a gente deu foi mais visibilidade para o projeto deles.” **(ECP02)**

“(...) Como a responsabilidade social se tornou uma coisa importante, isso acaba trazendo outros benefícios. (...) Então, assim, eu acho que ela ganha reconhecimento da sociedade, acho que ela ganha um respeito maior (...) então ela tem, por exemplo, o balanço social dela, é um balanço reconhecido, já ganhou prêmios (...) ela ganha em transparência. Ela acaba sendo uma empresa, assim, bem vista, né, sei lá, não é assim, bem vista, mas que se preocupa com o meio ambiente, acho que ela ganha nisso, em imagem...” **(ECP04)**

Tanto nas falas das ONGs quanto nas falas da Petrobras percebe-se que as partes do relacionamento utilizam dele para acessar capacidades que estão localizadas fora das fronteiras da parceria, corroborando com Dantas (2006). Pode-se considerar este um benefício indireto e tácito da relação.

#### a) UFES-Petrobras

Com relação à intencionalidade, a relação foi classificada como Grau 3: Ativamente centrado para alcançar objetivos de inovação (DANTAS, 2006).

Os excertos a seguir colaboram com a análise:

“[E o que você acha que a Petrobras espera desse relacionamento da universidade com ela?] Ah, geração de tecnologia. Isso aí não tem dúvida. Geração de novas tecnologias.” (EUP01)

“[E o que a UFES ganha com o relacionamento?] Geração de tecnologia e formação de recursos humanos. (...)Então pra você chegar a gerar algum produto tecnológico você tem que ter uma pessoa envolvida, se tem uma pessoa envolvida, você está formando recursos humanos. Só que para isso acontecer, você tem que ter as condições necessárias, você tem que ter um bom espaço físico, você tem que ter um equipamento, tem que ter material, tem que ter livro, e aí buscar essa parceria é importante pra nós.” (EUP01)

“O que a gente tenta agregar neste projeto é o conhecimento da Petrobras no uso e na necessidade de novas tecnologias, porque conhecer uma necessidade também é conhecer, então às vezes a Petrobras tem uma necessidade e a solução ela está muito mais perto de um outro ente para chegar a solução do que a Petrobras. Às vezes é a indústria, às vezes é a universidade, as vezes são a junção de universidades, as vezes são associações...” (EPU02)

Como já foi discutido em outros itens deste capítulo, no relacionamento entre a UFES e Petrobras, embora a intenção seja a inovação, percebe-se que este é um objetivo de longo prazo, ainda não alcançado. No presente estudo não foi possível encontrar indicativos de se este caminho está sendo cumprido ou não.

#### 4.8.2. CONTEÚDO E DIREÇÃO DOS FLUXOS DE CONHECIMENTO

##### a)ONGs-Petrobras

Com relação ao conteúdo e direção dos fluxos de conhecimento, a relação foi classificada como Grau 1: Fluxos de conhecimento operacional unidirecionais e bidirecionais (DANTAS, 2006).

Aqui pode ser feita uma correlação entre o fluxo de conhecimento bidirecional (DANTAS,2006) com a geração de *rent* relacional (DYER e SINGH, 1998) de modo que, conforme já explicitado no item sobre conhecimento substantivo (JANOWICZ-

PANJAITAN e NOORDERHAVEN, 2008), a Petrobras teve mais fluxo de conhecimento a partir dela para as ONGs, de acordo com os entrevistados, do que um fluxo predominantemente bidirecional. Isto pode ser comprovado pela ausência de captação do conhecimento de gerenciamento e de conhecimento tecnológico.

É importante ressaltar que se parte do pressuposto de que este fluxo pode existir na realidade, sendo, entretanto, ausente nos resultados do presente estudo.

#### b)UFES-Petrobras

Com relação ao conteúdo e direção dos fluxos de conhecimento, a relação foi classificada como Grau 1: Fluxos de conhecimento operacional unidirecionais e bidirecionais.

Foi constatado que o relacionamento da UFES com a Petrobras, embora tenha o objetivo de gerar tecnologia, os resultados ainda são incipientes neste sentido, o que pode ser comprovado pelas evidências a seguir.

“Às vezes o cara tem um programa lá e ele às vezes até sabe relatar o que é o problema tecnicamente, mas na hora que você vai fazer uma parceria com ele, ele não conhece os mecanismos de fazer isso transitar. Fazer com que uma parceria seja viabilizada.” (EUP01)

“(…) A UFES também aprendeu muito com isso porque a UFES também não sabia tramitar. Porque às vezes o pesquisador não sabe. (...) O cara que tá aqui na universidade não sabe fazer essa informação chegar até lá, porque ele não vai poder ligar, isso vai ter que passar por um mecanismo qualquer, um convenio, uma cooperação. Ele não sabe fazer isso tornar realidade.” (EUP01)

O Entrevistado **EUP02** iniciou o relacionamento com a Petrobras em 2005, tem três projetos de infra-estrutura no momento voltados principalmente para aquisição de equipamentos e construção de prédios. A previsão de conclusão era 2012. Uma vez montada a estrutura, terão alunos bolsistas e aí assim, segundo **EUP02** se iniciará a construção do conhecimento.

A primeira previsão de entrega era 2007, porém a obra teve uma série de restrições ambientais por conta de se encontrar em um terreno de mangue, além da crise financeira mundial em 2008, que suspendeu temporariamente o repasse de dinheiro.

**EUP02** se mostrou muito desanimado em seguir com o projeto, que iniciou devido aos laboratórios da UFES serem insuficientes para realização das pesquisas em

parceria com o COPES. Alegou ter muitas dificuldades na UFES que vão desde os conflitos políticos na estrutura administrativa, às divergências internas dos departamentos.

“(…) No início até teve mais esse contato de ir lá e apresentar, no primeiro projeto, mandava todo mundo ir lá apresentar o projeto, mas depois desistiram. Deu tanto trabalho... (…) Então tem um gerente, uma pessoa liga e fica me cobrando os relatórios, as observações... [*Mas tem algum feedback?*] Não, a gente está ainda tentando vencer as dificuldades para entrar em alguma coisa mais finalizada. Ainda estamos desenvolvendo. O próximo passo do projeto a idéia é essa, fazer uma simulação numérica para otimizar na teoria a simulação e fazer a versão final.” (EUP03)

Segundo EPU02 não adiantava no início investir em pesquisa em petróleo porque as pessoas da UFES não tinham expertise nesta área. Desta forma, inicialmente os projetos foram voltados para investimentos em infra-estrutura. Uma vez construídos os laboratórios e instalados os equipamentos, criou-se condições para formar mestres e doutores com bolsas de pesquisa.

*“[E o que você acha que o COPES ensinou?] Isso tá muito no começo. (…) Então o primeiro estágio que nós fizemos foi criar infra-estrutura física e humana. A infra-estrutura física são os laboratórios construídos, com características próprias pra indústria de petróleo. E a segunda parte dessa infra-estrutura é permitir que pessoas da UFES que tinham interesses voltados para outros objetivos, comecem a despertar interesse pra área de petróleo e gás e meio ambiente que são os focos que a ANP destina os recursos dela. Então nós temos vários pesquisadores da UFES que estão se lançando par fazer cursos de mestrado, de doutorado, todo o tipo de pós-graduação na área de petróleo e gás. Essas pessoas vão ser o embrião da geração de um grande conhecimento.” (EPU02)*

No presente estudo não foi possível identificar argumentos com substância sobre esta movimentação prospectiva do relacionamento entre a empresa e a universidade com vias de geração de tecnologia. Ainda assim, houve alinhamento nas respostas das partes sobre a necessidade inicial de um alto investimento em infra-estrutura para, somente depois, se iniciar a geração de tecnologia juntamente com os benefícios diretos e indiretos que isto implica.

Isto auxilia a análise e, ancorada na percepção da pesquisa empírica, percebe-se que o conhecimento nesta relação poderá ser gerado a partir do momento em que

houver um ambiente propício para isso, o que Balestrin (2005) denomina como espaço de relações positivas e construtivas entre os atores, que ainda não ocorre.

#### **4.9. ETAPAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

Tonet e Paz (2006) desenvolveram um modelo de compartilhamento de conhecimento interpessoal e intraorganizacional composto por quatro etapas. A pesquisa empírica do presente estudo será analisada por cada uma delas adaptando o modelo para a realidade interorganizacional.

##### **4.9.1. FASE DE INICIAÇÃO**

Esta fase é marcada pela descoberta de necessidades ou demandas de conhecimentos que poderá provocar uma busca deliberada de conhecimento para atendê-las.

###### **a) ONGs-Petrobras**

Como já analisado em itens anteriores deste capítulo, a Petrobras percebeu que as ONGs tinham necessidade do conhecimento substantivo de gerenciamento e para isso providenciou capacitações e treinamentos da própria equipe da empresa e de terceiros. Alguns desses viabilizados pela própria empresa. Não foram encontrados no presente estudo demandas partindo da Petrobras para serem encontradas no conhecimento das ONGs, embora algum fluxo de conhecimento tenha ocorrido neste sentido de forma indireta.

###### **b) UFES-Petrobras**

De acordo com as análises anteriores, foi constatado que a UFES não possui o conhecimento tecnológico para o bom desenvolvimento da parceria com a Petrobras. Uma vez identificada esta demanda, o problema foi resolvido com treinamentos da própria equipe de pesquisadores da Petrobras, além de, posteriormente, aquisição de equipamentos e investimentos em laboratórios para que o conhecimento tecnológico na área de petróleo seja produzido.

Outra demanda de conhecimento diz respeito ao conhecimento substantivo de gerenciamento, que vem sendo minimizado pela atuação do COPES como intermediador de boa parte das parcerias da universidade com a empresa.

##### **4.9.2. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO**

Aqui são estabelecidos os vínculos entre a fonte possuidora de conhecimento e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado. É quando ocorrerá o planejamento cuidadoso das ações necessárias para facilitar o compartilhamento de conhecimento.

a) ONGs-Petrobras

Este ponto não foi analisado com profundidade no trabalho de campo e, portanto, não permite inferências.

b) UFES-Petrobras

Este ponto não foi analisado com profundidade no trabalho de campo e, portanto, não permite inferências.

#### **4.9.3. FASE DE APOIO**

Esta fase supõe a necessidade de esclarecer e retificar conhecimentos repassados para evitar que sejam utilizados de forma ineficiente ou inadequada.

a) ONGs-Petrobras

Este ponto não foi analisado com profundidade no trabalho de campo e, portanto, não permite inferências.

b) UFES-Petrobras

Este ponto não foi analisado com profundidade no trabalho de campo e, portanto, não permite inferências.

#### **4.9.4. FASE DE INCORPORAÇÃO**

A relevância desta fase está ligada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado. As principais dificuldades estão relacionadas com a capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto ao uso do conhecimento e com as habilidades necessárias para aplicação do conhecimento.

a) ONGs-Petrobras

Na fala dos entrevistados da Petrobras esteve presente, algumas vezes, as tentativas de alguns cursos e treinamentos que falharam, pois não havia a adequação de linguagem ideal para o compartilhamento de conhecimento. Uma vez percebido isto, a equipe conseguiu contornar a situação ao colocar as ONGs para se

articularem em rede e ao introduzir trainees com perfil para atuarem no terceiro setor nas ONGs, as ajudando a evoluir com relação ao conhecimento substantivo gerencial e de mercado, principalmente.

b) UFES-Petrobras

Não ficou claro nas entrevistas quais mecanismos a UFES e/ou a Petrobras lançaram mão para remover os obstáculos que aparecem ao longo do caminho do compartilhamento do conhecimento.

Tanto o relacionamento ONGs-Petrobras quanto o relacionamento UFES-Petrobras indicaram evidências de que ainda possuem vãos a serem preenchidos nas etapas para se atingir o compartilhamento de conhecimento.

A fase de iniciação, que é quando há a identificação da necessidade ou demanda de conhecimento se fez presente em ambos os relacionamentos, porém acredita-se que uma maior atenção deva ser dada a esta etapa para que as subseqüentes possam ser realizadas de forma mais completa e com vistas a melhores resultados no compartilhamento de conhecimento.

Isto pode ser pontuado na fase de implementação, que parece ocorrer de forma não estruturada e planejada. Os vínculos do conhecimento a ser compartilhado parecem acontecer de forma natural e independente de uma movimentação das partes neste sentido.

Talvez por este motivo em ambos os relacionamentos não foram encontrados indícios de realização da fase de apoio.

Na fase de incorporação, apenas a relação ONGs-Petrobras apresenta indícios de processos atuando no sentido de atuar minimizando as dificuldades para o compartilhamento de conhecimento. Este pode ser mais um indício de que apenas esta relação gere *rents*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi verificar o compartilhamento de conhecimento nas relações da Petrobras UN-ES com os *stakeholders* ONGs e universidades.

A partir de uma análise relacional foi possível entender o relacionamento da Petrobras UN-ES com esses *stakeholders*. Dentro destas parcerias buscou-se averiguar aspectos relacionados ao compartilhamento do conhecimento, sendo que, para isto, foi necessário conhecer os motivadores, os atores envolvidos, e a dinâmica do relacionamento.

Foram verificados indícios de que existem possibilidades de projeção e autenticidade social pelas partes no relacionamento ONGS-Petrobras. Assim, um dos direcionadores da parceria é a busca por resultados que vão além das fronteiras do relacionamento, ou seja, na legitimidade de outros *stakeholders*.

Já no relacionamento UFES-Petrobras um dos direcionadores consiste na iniciativa do Governo Federal em enviar recursos para as universidades desenvolverem P&D na área de óleo e gás. Esta iniciativa esta prevista na legislação brasileira, conferindo, portanto, forte influência nos atores a aderirem ao relacionamento. Tanto nas diretrizes estratégicas da Petrobras quanto da UFES a legitimidade perante a sociedade está presente, mas este aspecto não apareceu na pesquisa empírica do relacionamento.

Se por um lado a presença da legitimidade no relacionamento ONGs-Petrobras pode atuar positivamente para as partes se motivarem a fim de desenvolverem um relacionamento e, talvez, criarem melhores condições para o compartilhamento do conhecimento, a ausência deste aspecto na relação UFES-Petrobras se mostra um fator limitante para o desenvolvimento de motivações nestes sentidos.

Com relação à adequação de linguagem, foram encontrados indícios de que tanto as ONGs quanto a UFES possuíram dificuldades em compreender e se adequar à linguagem da Petrobras de gestão de suas parcerias. O item prestação de contas foi o maior aprendizado das ONGs tanto na opinião delas, quanto na opinião dos funcionários da Petrobras.

Constata-se, paralelamente, que o COPES, ao administrar os projetos da UFES com a Petrobras torna-se o principal ator de adequação de linguagens com atrito entre as partes, o que pode dificultar o fluxo de conhecimento com relação a este aspecto entre eles.

Percebe-se também com relação à adequação da linguagem que, em ambos os casos, foram as ONGs e a UFES que se adaptaram às demandas da Petrobras, o que pode sugerir uma conotação de poder (financeiro) no relacionamento indicando quem se adapta a quem. Neste caso, aparentemente o 'mais fraco', ou o que necessita do poder em questão, se adaptou ao 'mais forte', aquele que detém o poder (financeiro).

Esta relação de dependência (dominador e dominado) é uma barreira a ser transposta. Uma ampliação do foco dos benefícios tácitos e explícitos com relação aos aprendizados que a Petrobras pode ter via compartilhamento de conhecimento tanto com as ONGs quanto com a UFES poderia gerar *rents* para a empresa e tal possibilidade vem sendo subestimada por ela.

Prevalece muitas vezes, a idéia de que o conhecimento só pode ser depositado de uma fonte para um receptor. A sua geração conjunta ainda é pouco explorada, assim como os possíveis resultados e vantagens que podem ser extraídos do processo.

As ONGs apresentaram uma necessidade de conhecimento gerencial para gerir o relacionamento com a Petrobras, o que acontecia devido à necessidade de uma maior adequação da linguagem entre as partes para o bom desenvolvimento da parceria. A empresa, por sua vez, atuou fornecendo cursos e capacitações na tentativa de minimizar este problema. Sendo assim, foram mais efetivos os cursos e capacitações que não apresentavam necessidade de adaptação de linguagem entre o emissor e receptor do conhecimento a ser transmitido.

Atuando também para facilitar o compartilhamento de conhecimento gerencial, a **ONG02** atuou como a terceira pessoa/organização da relação ONGs-Petrobras. A presença de *trainees* nas ONGs participantes do Programa Ciranda Capixaba é uma forma de facilitar o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, mas, principalmente, pode-se inferir que este conhecimento foi também sedimentado dentro das ONGs, expandindo, assim, o conhecimento nessas organizações, já que mesmo depois da saída do *trainee* acredita-se que o conhecimento continue presente na instituição, tácita ou explicitamente.

Já no relacionamento UFES-Petrobras, também foi constatado que a universidade necessita de conhecimento gerencial para gerir o relacionamento com a Petrobras. Entretanto, a empresa vem atuando neste problema por meio do COPES, que

funciona como uma interface entre a universidade e a empresa. Não foram encontrados indícios de que o COPES transmita os conhecimentos de gestão aos integrantes da UFES, e sim de que esta organização realiza de maneira independente os processos administrativos necessários para o bom andamento da interação. Assim, pode se inferir que para que o compartilhamento de conhecimento seja mais efetivo na relação UFES-Petrobras é necessário que o conhecimento que o COPES possui sobre a gestão da parceria seja, aos poucos, inserido nos departamentos que realizam pesquisas em parceria com a Petrobras.

No relacionamento ONGs-Petrobras foi verificada a presença do conhecimento social que flui a partir das ONGs para a Petrobras. Ele foi classificado como um conhecimento social que reflete a habilidade de cooperação conjunta entre os envolvidos no relacionamento. De fato, acredita-se que por trás desta habilidade esteja uma motivação maior, que pode residir no idealismo ou na solidariedade, visto que muitos dos que atuam no terceiro setor e/ou na área de responsabilidade social possuem estes valores. Estas características representam, portanto, um desejo de contribuir e cooperar independente dos objetivos profissionais atrelados às funções que desempenham em suas organizações, algo como uma qualificação extra que atua incrementando positivamente o ambiente para a construção e compartilhamento do conhecimento no relacionamento.

Este tipo de conhecimento, entretanto, não foi encontrado no relacionamento UFES-Petrobras. Isto pode ter ocorrido por não haver esta tradição de valores tais como idealismo e solidariedade com os profissionais dessas organizações. De toda forma, pode-se sugerir que, da mesma forma que no relacionamento ONGs-Petrobras, a presença deste conhecimento social nos atores universidade e empresa poderiam facilitar o ambiente para o compartilhamento de conhecimento.

É importante reconhecer que o presente estudo apresenta-se limitado tanto às escolhas da literatura sobre os assuntos abordados quanto aos critérios metodológicos escolhidos. Estudos de casos refletem parcialmente a realidade daquele momento, com aqueles atores envolvidos e se limitam pelo tempo, espaço e subjetividades inerentes tanto ao pesquisador quanto aos entrevistados.

Para pesquisas futuras, portanto, sugere-se a tentativa de mapear o fluxo de conhecimento durante as fases de compartilhamento de conhecimento propostas

por Tonet e Paz (2006) sob a análise relacional para verificar se, de fato, outras interações universidade-empresa e ONGs-empresa estão gerando *rents*.

## 6. REFERÊNCIAS

ACWORTH, E. B. University–industry engagement: The formation of the Knowledge Integration Community (KIC) model at the Cambridge-MIT Institute. **Research Policy**, [S.l.], v.37, n.8, p.1241-1254, 2008.

ALDRICH, H. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, (NJ): Prentice Hall, 1979.

ANDRIOF, J.; WADDOCK, S. Unfolding stakeholder engagement. In: ANDRIOF, J.; WADDOCK, S.; HUSTED, B.; RAHMAN, S. (Eds), **Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement**. Greenleaf Publishing: Sheffield, p. 19-42, 2002.

APA, Mitchi. C. G. D. R. Análise do desenvolvimento do processo de responsabilidade social nas organizações: estudo de caso da empresa sulcatarinense mineração, artefatos de cimento, britagem e construção Ltda. In: GLOBAL FORUM AMERICA LATINA: Curitiba, 2008.

ARVANITIS, S.; KUBLI, U. et al. University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. **Research Policy**, [S.l.], p.19, s.d.

ASTLEY, W.G. Toward an Appreciation of Collective Strategy. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.9, p.526-35, 1984.

AUSTIN, J. **The Collaboration Challenge**: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre , 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Edição Especial, v. 8, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacionais no Brasil. In: Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** . Belo Horizonte, 2008.

BARBOSA, Fábio A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Gestão & Produção**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 411-423, maio/ago., 2007.

BARRINGER, B. R.; HARRISON J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, [S.l.], v.26, n. 3, p.367-403, 2000.

BARTOL, K., SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.9, n.1, p.64-76, 2002.

BEKKERS, R.; FREITAS I. M. B. Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter? **Research Policy**, [S.l.], v.37, p.1837-1853, 2008.

CAPLAN, K. Creating Space for Innovation: Understanding enablers for multi-sector partnerships. **Partnership Matters**, n.4. Sept. 24-26, 2006, p.79, 2006.

CASTRO, L.O.C.O.; SOARES, P.B. Novo modelo de relacionamento com as comunidades técnico-científicas brasileiras: redes temáticas e núcleos regionais de competência. **Científica CET-FAESA**, Ano 2, n.2, Jan./Dez. 2008, p. 33-42, 2008.

CHILD, J. **Organization design and performance: contingency theory and beyond**. Birmingham: Aston University, 1976.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2006. 425 p.

CHOUDHURY, V.; SAMPLER, J. L. Information Specificity and Environmental Scanning: An Economic Perspective. **MIS Quarterly**, v.21, n.1, p.25-53, 1997.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35 n. 1, p. 128-52, 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. 2nd ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: New York: Palgrave MacMillan, 2003. 374 p.

COOK, S.D.N.; BROWN, J.S. Bridging Epistemologies: the Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. **Organization Science**, [S.l.], v.10, n.4, p. 381-400, 1999.

COURTNEY, J. F. Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. **Decision Support Systems**, [S.l.], v.31, n.1, p. 17-38, 2001.

CUNHA, C. R.; MELO R. C. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o Campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, art.18, jul./dez, [S.l.], 2006.

D'ESTE, P.; PATEL, P. University–industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? **Research Policy**, [S.I.], v.37, p.1295-1313, 2007.

DANTAS, E. The development of knowledge networks in latercomer innovation systems: the case of Petrobras in the Brazilian offshore oil industry. **Science and Technology Policy Studies**, [S.I.], University of Sussex, 2006.

DE LONG, D. W.; FAHEY L. Diagnosing Cultural Barriers for Knowledge Management. **Academy of Management Executive**, [S.I.], v.14, n.4, p. 113-127, 2000.

DONALDSON, T.; PRESTON L. E. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences. **Academy of Management Review**, [S.I.], v.20, n.1, p. 65-91, 1995.

DORADO, S.; GILES Jr., D. et al. Delegation of Coordination and Outcomes in Cross-Sector Partnerships: The Case of Service Learning Partnerships. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [S.I.], v.38, n.3, p.368-391, June 2009.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 23, n. 4, p.660-679, 1998.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, [S.I.], v.5, n.2, p. 65-90, maio/ago. 2001.

EISENHARDT, K.M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, October 1989.

FONTANA, R.; GEUNA, A.; MATT, M. Factors affecting university–industry R&D projects: the Importance of searching, screening and signalling. **Research Policy**, [S.I.], v.35, p.309-323, 2006.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E. Stakeholder Thinking: the State of the Art. In: NÄSI, J. **Understanding Stakeholder Thinking**. Helsinki: LSR Publications, 1995. p. 35-46.

GREENING, D. W.; GRAY, B. Testing a model of organizational response to social and political issues. **Academy of Management Journal**, v.37. n.3, p.467-498, 1994.

GOLDBERG, S. Plataforma de crescimento. **Brasil em foco**,[S.I.], 2005.

GOMES, R. Does stakeholder orientation matter? Empirical evidence about power and influence in local government decision-making. **Public Management Studies**. Aston University, 2003.

GOPALAKRISHNAN, S.; SANTORO, M. D. Distinguishing Between Knowledge Transfer and Technology Transfer activities: The Role of Key Organizational Factors. **IEEE Transactions on Emerging Management**, [S.I.], v.51, n.1, p.57-69, Feb., 2004.

HALL, D.; PARADICE, D. Philosophical foundations for a learning-oriented knowledge management system for decision support. **Decision Support Systems**, [S.I.], v.39, p.445-461, 2005.

HIPKIN I.; NAUDE P. Developing Effective Alliance Partnerships: Lessons from a Case Study , **Long Range Planning**, [S.I.], v.39, 2006.

HOLMES, S.; MOIR, L. Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders. **Corporate Governance**, [S.I.], v.7, n.4, p.414-422, 2007.

HUGGINS, R. Inter-Organizational Networks and Knowledge Flows: A Dynamic Framework. In: THE 3RD ANNUAL COPENHAGEN CONFERENCE ON PARTNERSHIPS, 3., Frederiksberg, 2009. **Anais...** Frederiksberg: s.n, 2009 p.37.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Economia do Espírito Santo. [S.I.], 30 de mar. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 30 de mar. de 2010.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research Policy**, [S.I.], v.37, p.1337–1355, 2008.

JONES, O.; MACHERSON, A. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. **Long Range Planning**, [S.I.], v.39, n.2, p.155-175, 2006.

KANTER, R. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. **Harvard Business Review**, v. 77 n. 3, p. 122-32, 1999.

KING, W.R.; LEKSE, W.J. Deriving managerial benefit from knowledge search: A paradigm shift? **Information & Management** [S.I.] v.43, p. 874–883, 2006.

KOCH, C.; THUESEN, C. Knowledge Sharing in Partnering – Redundancy, Boundary Objects and Brokers. In: THE 3RD ANNUAL COPENHAGEN CONFERENCE ON PARTNERSHIPS, 3., Frederiksberg, 2009. **Anais...** Frederiksberg: s.n, 2009. p. 35.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A. et al. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, [S.I.], v.7, n.2, p.1-17, 1996.

LAMMING, R.; CALDWELL, N. et al. Sharing Sensitive Information in Supply Relationships: The Flaws in One-way Open-book Negotiation and the Need for Transparency. **European Management Journal**, [S.I.], v.23, n.5, p.554-563, 2005.

LUCCHI, M. O trabalho em equipes multidisciplinares: estudo sobre a mobilização do conhecimento a e aprendizagem numa organização de produtos complexos. **Departamento de Administração**, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

LYRA, M. G. Análise de *Stakeholder* e processo de sustentabilidade empresarial: o caso da empresa Alfa In: I. E. D. E. E. R. S. J. V. Econômico. **Responsabilidade Social das Empresas - A contribuição das universidades**. São Paulo: Petrópolis, v.6, p.213-255, 2008.

MATOS, C.L; UCHÔA, F.P.; NETO, A.A.C. Gestão da Tecnologia em uma Rede de P&D - A Rede de Catálise do Norte/Nordeste. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, 2006. **Anais...** Gramado: s.n., 2006. 15p.

MIRANDA, C. L.; BISSOLI, D. C. et al. A Petrobras no litoral do Espírito Santo. [S.l. : s.d.], p.14.

MUELLER J., Cultural Pre-requisites for Knowledge Sharing in Inter-organizational Project Teams. In: THE 3RD ANNUAL COPENHAGEN CONFERENCE ON PARTNERSHIPS, 3., Frederiksberg, 2009. **Anais...** Frederiksberg: s.n, 2009. 34p.

NIELSEN, C.; CARRANZA, I. Knowledge Networks for Social Enterprise Success: A Systems Approach Applied to Case Studies in Latin America. In: THE 3RD ANNUAL COPENHAGEN CONFERENCE ON PARTNERSHIPS, 3., Frederiksberg, 2009. **Anais...** Frederiksberg: s.n, 2009. 37p.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.15, n.2, p.241-265, 1990.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v.16., n.1, p.145-179, 1991.

ORRÙ, M.,BIGGART, N. W., HAMILTON, G. G. . Organizational isomorphism in East Asia. In: W. S. POWELL, & P .J. DIMAGGIO (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and How, 1978.

PEREIRA, B. A. D. ; PEDROZO, E. A. As condições dos acordos de cooperação: identificação dos fatores influenciados para a formação de redes horizontais. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: s.n. 2005.

PERKMANN, M.; WALSH, K. University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. **International Journal of Management Reviews**,[S.l.], v.9, n.4, p.259-280, 2007.

PETROBRAS. Relatório Social e Ambiental da Petrobrás, [S.l. : s.n.], 2006.

PETROBRAS. [S.l.], 30 de nov. 2007. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 30 de nov. de 2007.

POSTAL, A. M.; FONSECA A. M. et al. Diálogo com públicos estratégicos. **Global Forum America Latina**, Curitiba, 2008.

POWELL, W.W. Learning from collaboration. Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v.40, n.3, p.228-40, 1998.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, p. 1-38, 1991.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SAMADDAR, S.; NARGUNDKAR, S. et al. Inter-organizational information sharing: The role of supply network configuration and partner goal congruence. **European Journal of Operational Research**, [S.l.], v.174, p.744-765, 2006.

SCOTT W.R. **Organizations, rational, natural, and open systems**. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

SCOTT W.R. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p.493-511, 1987.

SEITANIDI, M. M. **The Future Challenges of Cross Sector Interactions: Interactions between NonProfit Organisations and Businesses**. Uxbridge: Brunel University, 2007. 15p.

SELSKY, J.; PARKER, B. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Journal of Management**, [S.l.], v.31, n.6, p.849-873, Dec. 2005.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research - Grounded Theory, procedures and techniques**. Newbury Park: Sage. 1990. 270 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TONET, H. C.; M. D. G. T. D. PAZ. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v.10, n.2, Abr./Jun 2004, p.75-94. 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Parceria UFES e Petrobrás. **Informe Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação da Universidade Federal do**

**Espírito Santo**, 2005. Disponível em <<http://www.prppg.ufes.br>>. Acesso em: 03 nov. 2007.

VOLPON, C. T. Alinhamento estratégico da responsabilidade socioambiental corporativa em empresas que atuam em redes de relacionamento: resultados de pesquisa na Petrobras. **Departamento de Administração**, Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2006. 171 p.

WALKER, C. Philanthropy: social capital or strategic alliance? The involvement of senior UK business executives with the voluntary sector and implications for corporate fundraising. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7 n. 3, p. 219-29, 2002.

WANG Z. H.; HORSBURGH, S. Performance Measures and Mechanisms for Inter-Organizational Knowledge Management. In: THE 3RD ANNUAL COPENHAGEN CONFERENCE ON PARTNERSHIPS, 3., Frederiksberg, 2009. **Anais...** Frederiksberg: s.n, 2009. 35 p.

WELSH, R.; GLENNA, L.; LACY, W; BISCOTTI, D.. Close enough but not too far: Assessing the effects of university–industry research relationships and the rise of academic capitalism. **Research Policy**, v.37, n10, p. 1854-1864.

WIERZBICKI, A. Modelling as a way of organising knowledge. **European Journal of Operational Research**, [S.l.], v.176, p.610-635, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

YUSUF, S. Intermediating knowledge exchange between universities and businesses. **Research Policy**, [S.l.], v.37, p.1167-1174. 2008.