

Ana Cláudia Donner Abreu

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Antonio Francisco Pereira Fialho, Dr.

Coorientador: Neri dos Santos, Ph.D.

**Florianópolis/SC
2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Abreu, Ana Cláudia Donner
CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / Ana Cláudia Donner Abreu ;
orientador, Antonio Francisco Pereira Fialho ;
coorientador, Neri dos Santos. - Florianópolis, SC, 2016.
162 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Capacidade
de absorção. 3. Administração pública. 4. Cidades do
conhecimento. I. Fialho, Antonio Francisco Pereira. II.
dos Santos, Neri. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento. IV. Título.

Ana Cláudia Donner Abreu

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta Tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de fevereiro de 2016.

Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa – EGC/UFSC

Banca Examinadora:

Antonio Francisco Pereira
Fialho, Dr.
Orientador

Gregório Jean Varvakis
Rados, Dr.
Membro Interno

Patrícia de Sá Freire, Dra.
Membro Interno

Mario Cesar Barreto
Moraes, Dr.
Membro Externo

Marcos Cavalcanti, Dr
Membro Externo

Dedico este trabalho aos Meus Filhos e aos filhos deles, meus Netos, que já chegaram por aqui ou, ainda estão a caminho.

Para Maurício, Carolina, João, Matheus, Valentina e para o pequeno Bernardo que vem chegando por aí. Vocês são minha Roda da Fortuna, razão da minha Vida!

AGRADECIMENTOS

Aos ensinamentos espirituais e práticos de meu Pai, Professor Alcides Abreu. Ao incentivo permanente de minha mãe, Professora Sara Donner. Cada um, a seu modo, contribuiu para este momento que, antes de tudo, representa um Valor próprio de nossa Família de Professores.

Para minha Mestre de vida, Professora Angela Amin, agradecimento eterno por me dar suporte para este momento se concretizar. Não teria conseguido sem sua ajuda.

Ao Professor Fialho, que nos permite acreditar que “livre pensar, é só pensar”, e ao Professor Neri, que com seus indefectíveis “só pra terminar”, consegue nos mostrar toda a viagem teórica da construção de um conhecimento e, no caso do EGC, do próprio conhecimento. Comparo a atitude dos dois a uma expressão da arte.

Aos Professores do EGC, onde finalmente descobri que Engenheiros modelam de teorias a sonhos. Entre taxonomias, ontologias, epistemologias, modelos e tudo mais, descobri Professores no sentido estrito da palavra. E, se aprendizagem é também mudança comportamental, posso afirmar (estaria sendo científica, Professora Andrea Steil????) que aprendi muito com todos vocês.

Aos amigos do escritório: Denise, Dinho, Rafa. Minha ponte eterna entre o mundo analógico e o digital e, meus “ouvidos” alugados.

Aos amigos do EGC, com quem aprendi a fazer pesquisa (será????): Professora Patrícia Freire, Professora Greicy Kelly, Professor Kamil, Professora Jane; Professora Jackie. Muito legal ver que todos vocês são Professores em plena atividade, o que reforça, para mim, a importância de tudo o que estudamos e compartilhamos por aqui.

A Lu, que com sua competência, generosidade e criatividade colocou cor e forma neste trabalho.

A Cidade é o simétrico do acampamento: toda feita de desordens táticas, nelas expressa a complexidade frágil que lhe permite, apesar de mudança contínua, se manter íntegra. Ser, no mesmo lugar o que foi, o que é, e o que poderá ser: passado, presente e futuro nos tempos indicativo e subjuntivo.

(MICHEL FOUCAULT)

RESUMO

O desafio da gestão das Cidades no século XXI impõe algumas decisões presentes aos Gestores Públicos e, pressupõe a adoção de modelos de desenvolvimento urbano fundamentados em conhecimento que se mostram apropriados para enfrentar os desafios da expansão da urbanização acelerada. Nesse paradigma insere-se a Cidade do Conhecimento, conceituada como uma rede de produção de conhecimentos que são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva que ocorre entre os *stakeholders* que a compõe. Por isso, a partir da experiência da Rede da maricultura da Grande Florianópolis, nesta tese pretendeu-se analisar quais aspectos da capacidade de absorção de conhecimento de uma empresa pública potencializam a coprodução de bem público em uma rede de conhecimento. Os procedimentos adotados para alcançar esse objetivo foram de uma pesquisa qualitativa e descritiva, utilizando-se como estratégia o estudo de caso e como coleta de dados a observação não participante, a análise documental e a entrevista semiestruturada. A análise de dados obedeceu a técnica de construção da explanação. Como resultados apontam-se como aspectos facilitadores para o desenvolvimento da capacidade dinâmica de absorção de conhecimentos: a interação permanente do corpo técnico com o meio externo, torna-o um *gatekeeper* de conhecimentos; a base de conhecimento do corpo técnico que possui um elevado nível de qualificação, o que reflete tanto na compreensão da importância dos novos conhecimentos, quanto na sua aplicação; a cultura e a estrutura organizacional que garantem autonomia aos agentes públicos; a existência de programas estratégicos que contemplavam o trabalho em Rede e, ainda, o investimento que a Empresa realiza em pesquisa e desenvolvimento. Esses aspectos foram suportados por características positivas de relacionamento como confiança, reciprocidade, comunicação, responsabilidade e aplicação.

Palavras-chave: Capacidade de absorção. Administração pública. Cidades do conhecimento.

ABSTRACT

The challenge of Cities of management in XXI century imposes some decisions gifts to Public Managers and presupposes the adoption of urban development models based on knowledge that was appropriate to meet the challenges of the expansion of rapid urbanization. This paradigm is part of the Knowledge City, defined as a network of knowledge production that are developed from the collective learning that takes place between the *stakeholders* that comprise it. Therefore, from the experience of mariculture Network in Florianópolis, this thesis aimed to analyze which aspects of capacity for knowledge absorption of a public company potentiate the coproduction of public good in a knowledge network. The procedures adopted to achieve this goal were a qualitative and descriptive research, using as a strategy the case study and how data collection to non-participant observation, document analysis and semi-structured interview. Data analysis followed the explanation construction technique. The results are pointed out as facilitating factors for the development of dynamic absorption capacity of knowledge: the ongoing interaction of the staff with the external environment, makes it a *gatekeeper* of knowledge; the technical body of knowledge base that has a high level of qualification, which reflects both the understanding of the importance of new knowledge, and in their implementation; culture and organizational structure to ensure autonomy to public officials; the existence of strategic programs that contemplated the work in network and also the investment that the company carries out research and development. These aspects were supported by positive characteristics of relationships of trust, reciprocity, communication, accountability and enforcement.

Keywords: absorption capacity. Public administration. Knowledge cities.

RESUMEN

El reto de las ciudades de gestión en el siglo XXI impone algunas decisiones de regalos a los gestores públicos y presupone la adopción de modelos de desarrollo urbano basado en el conocimiento que resultan apropiadas para satisfacer los desafíos de la expansión de la rápida urbanización. Este paradigma es parte de la Ciudad del Saber, que se define como una red de producción de conocimiento que se desarrolla a partir del aprendizaje colectivo que tiene lugar entre las partes que lo componen. Por lo tanto, de la Red de la experiencia de la maricultura en Florianópolis, esta tesis tuvo como objetivo analizar qué aspectos de la capacidad de absorción del conocimiento de una empresa pública potencian la coproducción de bien público en una red de conocimiento. Los procedimientos adoptados para alcanzar este objetivo eran una investigación cualitativa y descriptiva, utilizando como estrategia el estudio de caso y la forma en la recolección de datos para la observación no participante, análisis de documentos y la entrevista semiestructurada. Análisis de los datos siguió la técnica de construcción explicación. Los resultados son señalados como factores facilitadores para el desarrollo de la capacidad de absorción dinámica del conocimiento: la interacción constante de personal con el ambiente externo, hace que sea un guardián del conocimiento; el cuerpo técnico de la base de conocimientos que tiene un alto nivel de cualificación, lo que refleja tanto la comprensión de la importancia de los nuevos conocimientos, y en su aplicación; la cultura y la estructura organizativa para garantizar la autonomía de los funcionarios públicos; la existencia de programas estratégicos que contemplan el trabajo en red y también la inversión que la empresa lleva a cabo la investigación y el desarrollo. Estos aspectos fueron apoyados por las características positivas de las relaciones de confianza, reciprocidad, la comunicación, la responsabilidad y el cumplimiento.

Palabras clave: Capacidad de absorción. Administración pública. Ciudades del conocimiento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Busca sistemática: capacidade de absorção e administração pública.....	32
Figura 2: Busca sistemática: capacidade de absorção e setor público...	34
Figura 3: Dimensões das Cidades	36
Figura 4: Características das Cidades.....	38
Figura 5: Atributos do KBUD.....	45
Figura 6: Evolução do conceito de Cidade do Conhecimento.....	47
Figura 7: Modelo de Cohen, Levinthal	90
Figura 8: Modelo de Lane <i>et al.</i>	91
Figura 9: Fatores influenciadores da Capacidade de Absorção (CA)....	92
Figura 10: Modelo de Van den Bosch.....	96
Figura 11: Fundamentação teórica da Tese	102
Figura 12: Fases da pesquisa.....	105
Figura 13: Estrutura Organizacional	121
Figura 14: <i>Stakeholders</i> do APL da Ostra.....	126
Figura 15: Fluxos de Conhecimento	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de KBUD (knowledge based urban development)	43
Quadro 2: Conceitos de Cidade do Conhecimento.....	48
Quadro 3: Diferenças entre modelos de Rede linear e não linear	57
Quadro 4: Tipologias de participação	77
Quadro 5: Objetivo das tipologias de participação.....	77
Quadro 6: Conceitos de Capacidade de Absorção (CA)	80
Quadro 7: Capacidade de Absorção Potencial	83
Quadro 8: Dimensões da capacidade de absorção: componentes e definições	83
Quadro 9: Características e Componentes da CA	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2	OBJETIVOS.....	28
1.2.1	Objetivo Geral.....	28
1.2.2	Objetivos específicos.....	28
1.3	JUSTIFICATIVAS PELA ESCOLHA DO TEMA.....	28
1.3.1	Justificativa Geral.....	28
1.3.2	Justificativa pessoal.....	29
1.4	ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
1.5	RELEVÂNCIA, INEDITISMO E ORIGINALIDADE DA PESQUISA.....	32
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
2.1	A CIDADE.....	35
2.1.1	História do desenvolvimento das Cidades.....	38
2.1.1.1.	A Sociedade Agrícola.....	38
2.1.1.2	A Sociedade Industrial.....	41
2.1.1.3	A Sociedade do Conhecimento.....	43
<i>2.1.1.3.1</i>	<i>Cidade do Conhecimento.....</i>	<i>47</i>
2.2	REDES.....	49
2.2.1	Redes de Conhecimento.....	55
2.3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	59
2.3.1	Teorias da Administração Pública.....	59
2.4	CO-PRODUÇÃO.....	72
2.4.1	Tipologias de Modelos de Coprodução.....	78
2.5.	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO.....	79
2.5.1	Conceito de Capacidade de Absorção.....	79
2.5.2.	Fatores de Influência.....	89
2.5.3	Capacidade de Absorção no campo da Administração Pública... ..	97
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	105
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	105
3.1.1	Abordagem do problema.....	106
3.1.2	Objetivo da pesquisa.....	106
3.1.3	Estratégia de pesquisa.....	107
3.2	ASPECTOS CONCEITUAIS.....	107
3.3	COLETA DE DADOS.....	108
3.3.1	Pesquisa documental.....	108
3.3.2	Entrevista semiestruturada.....	108
3.3.3	Observação.....	111
3.3.4	Organização estudada.....	112
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	112
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	113

4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	113
4.2	CONFIGURAÇÃO E DESCRIÇÃO DA REDE DE CONHECIMENTO ESTUDADA : REDE DE MARICULTURA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS	122
4.2.1	Objetivos da Rede	124
4.2.2	Os <i>stakeholders</i> , papéis e relações.....	125
4.2.3	O tipo de Rede construída, os padrões de vinculação estabelecidos e os processos de aprendizagem envolvidos	133
4.2.4	A identificação da organização responsável por constituir a Rede	135
4.2.5	O grau de formalidade ou informalidade nas relações estabelecidas	135
4.2.6	O tamanho e a densidade da Rede.....	135
4.2.7	A hierarquia com que os <i>stakeholders</i> se organizam nas interações realizadas.....	135
4.2.8	A forma como a liderança foi exercida na Rede.....	136
4.3	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO NA REDE DA MARICULTURA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	136
4.3.1	Fase da aquisição	136
4.3.2	Fase da assimilação.....	138
4.3.3.	Fase da transformação	139
4.3.4	Fase da aplicação	140
4.4	RELAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA COM OS ASPECTOS DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS ...	140
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
	GLOSSÁRIO	175
	Anexo 1 : CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO...	177
	Anexo 2: ENTREVISTA ESTRUTURADA	181

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

As Cidades vêm assumindo um protagonismo na vida cotidiana dos cidadãos ao estabelecerem uma centralidade na criação de bens simbólicos e de bem-estar para a população. Nesse sentido, são considerados atores sociais e complexos de múltiplas dimensões, nas quais vários e diferentes ecossistemas estão interligados e se comunicam cada vez mais, articulando a Administração Pública, o mercado e a sociedade civil (CASTELLS, 2008). Até 2050, 86% da população dos países desenvolvidos estará vivendo em áreas urbanas e 67 % da população dos países menos desenvolvidos também. Estima-se que a taxa de crescimento populacional em áreas urbanas seja de 1,8% ao ano até 2030 e, por isso, a expectativa é de que sete entre cada dez pessoas estejam vivendo nessas áreas até 2050. Esta concentração urbana aponta para uma série de novas posturas que devem ser assumidas pelos gestores públicos a fim de garantir qualidade de vida às pessoas (KNOWLEDGE ECONOMY NETWORK, 2012).

Ao considerar essa necessidade, Cidades como Austin, Barcelona, Helsinki, Melbourne, Cingapura, por exemplo, já perceberam que seu desenvolvimento não depende apenas do tamanho de sua população, das facilidades da produção e da sua infraestrutura física, e sim de tornar disponível e comunicável o conhecimento gerado pelo seu capital social e intelectual, configurando o que hoje se chama Cidade do Conhecimento (YIGITCANLAR, 2009, 2011, 2012; KNOWLEDGE ECONOMY NETWORK, 2012). A Cidade do Conhecimento possui uma Rede de relação e comunicação que é materializada por uma infraestrutura tanto tangível, quanto intangível. As Redes tangíveis, também chamadas de “infraestruturas *hards*”, são criadas por transporte e infraestruturas de telecomunicações. Já, as Redes intangíveis, também chamadas de “infraestruturas *softs*”, são compostas por Redes de capital humano e econômico, constituído por inúmeros *stakeholders* (SMILOR, WAKELIN, 1990).

Dessa forma, a Cidade do Conhecimento concretiza um novo paradigma de desenvolvimento denominado “desenvolvimento urbano baseado em conhecimento – KBUD”, que se fundamenta na perspectiva de desenvolver a Cidade a partir da criação de conhecimentos. Para Yigitcanlar (2006, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013) esse paradigma é uma experiência de urbanização apropriada para o século XXI, o século da economia e do trabalho intensivo em conhecimento, uma vez que na

história da civilização e do desenvolvimento das Cidades, o crescimento socioeconômico, bem como o desenvolvimento urbano são suportados por fatores tecnológicos e econômicos.

Assim sendo, a partir do momento que a economia e a sociedade passam a considerar o conhecimento como um novo fator de produção, torna-se apropriado o surgimento de um paradigma para a concepção e o desenvolvimento de Cidades que o incorpore. Parece oportuno ressaltar que o autor fundamenta essa percepção em trabalhos empíricos realizados em Cidades como Helsink (YIGITCANLAR, LONNQVIST, 2013), Melbourne (YIGITCANLAR, 2010), Barcelona (PLOEGER, 2001). Dentro dessa visão, portanto, uma Cidade baseada em conhecimento, cria, distribui e usa o conhecimento, originando uma sociedade em Rede cuja oportunidade, a capacidade de acessar e articular conhecimento, bem como a aprendizagem relativa a essa articulação, determinam a posição de uma Cidade ou organização em relação a um contexto mais amplo (CLARKE, 2001). Nessas condições, uma Cidade do Conhecimento é aquela em que os ativos de conhecimento são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva e resultam em uma eficiente Rede de produção de conhecimentos (ARBONIES E MOSO, 2002).

Por outro lado, para enfrentar as questões sociais e de governança que vão envolver a gestão da Cidade do Conhecimento, a Administração Pública vai precisar: (a) ser mais transparente e inclusiva no processo de tomada de decisão buscando mais equidade social; (b) trabalhar em conjunto com diferentes *stakeholders* em direção a um futuro comum; (c) gerenciar as Instituições para trabalharem melhor umas com as outras, de maneira a se tornarem mais estratégicas e dinâmicas em sua natureza (YIGITCANLAR, 2012).

Então, ao se pensar a Cidade como uma Rede de produção de conhecimentos que podem ser articulados para a coprodução do bem público, passa a ser importante entender como a Administração Pública constrói suas estratégias de atuação para enfrentar esses desafios apresentados. A Administração Pública possui diferentes estratégias para a produção do bem público. Tradicionalmente, a burocracia pública consagrou-se como a estratégia de produção empregada para a produção do bem público, até que, em função das disfunções apresentadas pelo modelo, foi sendo substituída por uma burocracia privada e transferida para o livre mercado (SALM, MENEGASSO, 2010). Porém, como relatam Salm, Menegasso (2010) essas duas estratégias de produção do bem público – pela organização pública ou privada – estão suportadas sob a mesma base de valores, a liberdade de escolha e participação dos

stakeholders na produção dessas estratégias continua tolhida em ambos os modelos o que, teoricamente, dificulta a concretização das Cidades como Redes de conhecimento.

Entretanto, para que a Administração Pública possa suportar o desenvolvimento de Cidades de Conhecimento, um modelo se apresenta como uma alternativa capaz de enfrentar esse desafio: o modelo denominado Novo Serviço Público (NSP). No NSP, a estratégia utilizada pela Administração Pública é a de coprodução do bem público, que é identificado e construído por meio do diálogo e do engajamento entre os cidadãos e os agentes que a representam. Ou seja, a partir de valores compartilhados e interesses comuns, que surgem como resultados do diálogo entre os *stakeholders* da sociedade (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

A face prática deste modelo é visualizada a partir de uma nova relação Estado-Sociedade, maior envolvimento da população na definição da agenda política, maior controle social sobre as ações estatais, além da legitimação da sociedade como integrante do processo de discussão, elaboração e implementação de políticas públicas.

Dentro desse enfoque, a Administração Pública pode ser considerada como:

[...] um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 103).

A Administração Pública, ao ser conceituada dessa maneira estrutura-se sobre: (a) a inclusão do ser humano como ser atuante na esfera pública e provedor do serviço público e (b) a inclusão das organizações sociais como instituições capazes de produzir o bem público (SALM; MENEGASSO, 2009). Dessa forma, esse conceito apresentado pelos autores indica que é preciso envolver outros *stakeholders*, além da Administração Pública, nas estratégias de produção do bem público, da mesma maneira em que é preciso envolvê-los para enfrentar os desafios de governança apresentados por Yigitcanlar (2012), e que já foram referidos anteriormente nesse trabalho. Assim, o problema que se evidencia nesse contexto de análise, é como ocorre a absorção de conhecimento dentro de uma Rede de

stakeholders que participam de experiências de coprodução de bem público.

A partir de uma leitura sobre os constructos de pesquisa que poderiam dar conta de obter, articular e utilizar os conhecimentos disponíveis nessa Rede de *stakeholders* da sociedade percebeu-se que o de “capacidade de absorção” se apresentava como uma alternativa para essa finalidade, já que se refere à capacidade de uma organização aprender a partir da aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos externos (ZAHRA, GEORGE, 2002). Dentro dessa perspectiva, para aplicar esse conhecimento, é necessário que antes a organização identifique e adquira o conhecimento externo relevante, incorpore (assimile) esse novo conhecimento no seu contexto organizacional e combine (transforme) esse conhecimento externo com o seu conhecimento interno (SANTOS, 2013).

No entanto, Rashman L, Withers E, Hartley J. (2009), ao realizarem uma revisão sistemática de literatura sobre o tema de aprendizagem e conhecimento organizacional, com relevância para as organizações públicas, apontam algumas lacunas de pesquisa desses constructos nesse campo, o que inclui o constructo de capacidade de absorção. Isso se confirma nas buscas efetuadas para esta pesquisa na base de dados *Web of Science* (2014) sobre o constructo de capacidade de absorção, na qual percebeu-se que os estudos empíricos apresentados foram desenvolvidos em organizações privadas, como indústrias farmacêuticas, de biotecnologia e também de manufatura (LANE, LUBATKIN, 1998; BARRINGER, HARRISON, 2000; CHIU, 2012; LIU, 2012; PATEL, 2012; GUTIERREZ, 2012; ERNEST, 2011). Nesses estudos, não se faz uma referência direta sobre como as organizações absorvem o novo conhecimento externo, mas arranjos organizacionais como *joint ventures*, Redes, consórcios, alianças e associações, são apresentados como elementos que podem acelerar o processo de aprendizagem organizacional, visando aquisição, assimilação, exploração e utilização de novas competências organizacionais.

Easterby-Smith *et al.*, (2008) argumentam também, que o campo de estudo sobre capacidade de absorção é dominado por estudos de natureza quantitativa que permitem inferir seus atributos e sua dinâmica. Porém, os mesmos autores destacam que poucos estudos examinam o processo interno da capacidade de absorção. Desse modo, é possível que a lacuna de desenvolvimento dos estudos sobre capacidade de absorção resulte dos métodos de pesquisa utilizados, uma vez que os estudos quantitativos são mais apropriados para testar variáveis do que

desenvolver teoria. Por isso, os autores sugerem que os métodos qualitativos devem ser utilizados para estudar o constructo, bem como sugerem que novos contextos de aplicação devem ser considerados – como o setor público, por exemplo.

Rashman L., Withers E., Hartley J. (2009) apontam ainda que grande parte dos estudos em teoria das organizações se fundamenta no entendimento de organização como empresa privada. Esse entendimento, derivado das teorias econômicas, é limitante para a indução de resultados de pesquisa realizadas no campo privado para o campo da Administração Pública. A organização pública até compartilha com as organizações privadas, com os desafios internos e externos complexos, mas se relaciona com diferentes *stakeholders* e possui metas para a aquisição e utilização do conhecimento diferente do contexto privado.

Assim, os mesmos autores defendem que deve haver um entendimento explícito de que as organizações públicas constituem um importante contexto distintivo para o estudo da aprendizagem e do conhecimento organizacional. Nesse sentido, é preciso considerar que a Administração Pública regula e media a expectativa de diferentes *stakeholders* e como efeito disso, as organizações públicas são constrangidas por diferentes tensões e metas, o que torna o conhecimento uma condição importante para melhorar a *performance* da gestão. Isso justifica em parte, a necessidade de estudos tendo como campo empírico a Administração Pública.

Além disso, a partir de outra dimensão de análise, Muna, Yigitcanlar (2012), Ergazakis, Metaxiotis (2011) chamam atenção para a necessidade de se desenvolver modelos e metodologias que possam suportar as Cidades e os governantes na formulação de estratégias integradas de desenvolvimento com base em conhecimento. Assim: (a) a partir da constatação dos desafios que envolvem a gestão das Cidades do Conhecimento do século XXI ; (b) da necessidade de absorção de conhecimento dos *stakeholders* que formam as Redes de conhecimentos em experiências de coprodução de bem público ; (c) da identificação de lacunas de estudos sobre capacidade de absorção na Administração Pública; e (d) da necessidade de estudos sobre modelos e metodologias que possam suportar o desenvolvimento de Cidades do conhecimento, surge o problema de pesquisa desta tese: ***Quais aspectos potencializam a absorção de conhecimentos em experiências de coprodução pública em Redes de conhecimento ?***

A partir desta pergunta de pesquisa, surgem o objetivo geral e os objetivos específicos desta tese:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar quais aspectos da capacidade de absorção de conhecimento de uma empresa pública potencializam a coprodução de bem público em uma Rede de conhecimento

1.2.2 Objetivos específicos

Mais especificamente, pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

- Identificar, descrever e selecionar modelo de coprodução de bem público;
- Descrever a Rede de conhecimentos e mapear os *stakeholders* envolvidos;
- Caracterizar o relacionamento existente entre os *stakeholders* envolvidos; e
- Descrever como ocorre o processo de absorção de conhecimentos na Rede.

1.3 JUSTIFICATIVAS PELA ESCOLHA DO TEMA

1.3.1 Justificativa Geral

Como já referido na introdução desta tese, até 2050, 86% da população dos países desenvolvidos estará vivendo em áreas urbanas e 67 % da população dos países menos desenvolvidos também. Estima-se que a taxa de crescimento populacional em áreas urbanas seja de 1,8% ao ano até 2030 (VAL, 2011). Essa perspectiva indica que sete entre cada dez pessoas estejam vivendo nestas áreas até 2050 e sugere que uma série de novas posturas devem ser assumidas pelos gestores públicos a fim de garantir qualidade de vida às pessoas (KNOWLEDGE ECONOMY NETWORK, 2012).

Dentro desse contexto, a Administração Pública terá um papel crítico para garantir a competitividade e o desenvolvimento de uma Cidade ao criar as condições e a infraestrutura para o desenvolvimento nacional, regional e municipal, já que pode gerenciar as complexas

relações entre Estado, mercado e sociedade civil (HARTLEY; SKELCHER, 2008). Analogamente, Wiig (2002) considera que a Administração Pública tem a responsabilidade ética de garantir prosperidade, estabilidade, ordem, segurança e qualidade de vida para todos e, para tanto, deve ser aberta e inclusiva no que se refere ao desenvolvimento das políticas públicas. Só assim, a Administração Pública vai poder antecipar uma nova era de desenvolvimento humano sustentável e assegurar, não só o acesso ao conhecimento que está sendo desenvolvido, mas também a participação das pessoas na sociedade do conhecimento (LODHI, MIKULECKY, 2011).

Por outro lado, como já citado anteriormente, inúmeras Cidades no mundo já perceberam que seu desenvolvimento não depende apenas do tamanho da população, das facilidades da produção e da sua infraestrutura física, mas de tornar disponível e comunicável o conhecimento gerado pelo seu capital humano, organizacional e social, configurando a chamada Cidade do Conhecimento (YIGITCANLAR, 2009, 2011, 2012; KNOWLEDGE ECONOMY NETWORK, 2012). Nesse contexto, uma Cidade do Conhecimento é entendida como uma Rede de produção de conhecimentos que precisam ser articulados para suportar um desenvolvimento comum. Por isso, a Administração Pública, que desempenha um papel nessa articulação, precisa desenvolver estratégias para adquirir, assimilar, transformar e utilizar os conhecimentos que estão dispostos nesta Rede. Então, uma pesquisa empírica cujo enfoque seja analisar quais aspectos da capacidade de absorção de conhecimento de uma empresa pública potencializam a coprodução de bem público em uma Rede de conhecimento, pode contribuir para o entendimento e a consolidação de Cidades do Conhecimento.

1.3.2 Justificativa pessoal

A experiência pessoal de quase vinte anos na Administração Pública, com atuação tanto no âmbito do Legislativo quanto no do Executivo, também motivou a escolha do tema. A partir daí, a pesquisadora pôde compreender que há uma grande lacuna de estudos organizacionais no campo da Administração Pública. Essa forma de organização possui uma finalidade, uma cultura e uma estrutura organizacional diferente da administração privada e, portanto, não basta que se aplique ao campo da Administração Pública o que se desenvolve, como regra geral, para a administração privada. Por isso, a necessidade de se desenvolverem estudos tendo como campo empírico de pesquisa a

Administração Pública. Com relação ao tema propriamente dito : como ocorre a absorção de conhecimentos em experiências de coprodução , acredita-se que este estudo irá contribuir para que a coprodução se consolide como estratégia de produção do bem público, da mesma maneira que concorrerá para o desenvolvimento das Cidades do Conhecimento. Por fim, considera-se que o desenvolvimento desta pesquisa no âmbito do PPGE/C/UFSC e dentro de uma perspectiva interdisciplinar, pode servir para consolidar o campo de gestão do conhecimento na Administração Pública, como uma linha de pesquisa do Programa.

1.4 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta proposta de pesquisa está inserida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC/UFSC), na área de concentração Gestão do Conhecimento, e na linha de pesquisa Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento. Esta proposta está inserida nesse contexto de pesquisa, porque enfoca o conhecimento como principal objeto de estudo, tanto a partir do constructo central da pesquisa, que é capacidade de absorção de conhecimento, quanto com relação ao conceito de Cidade do Conhecimento, utilizado como referência teórica para a proposta a ser desenvolvida.

Por isso, a perspectiva interdisciplinar do Programa vai permitir construir uma discussão conceitual sobre os fenômenos que serão investigados e que são originários de diferentes campos de pesquisas como a Psicologia, a Pedagogia e ainda da Administração Pública. Todos esses campos, possuem ontologias e epistemologias complexas e interdisciplinares , bem como o conhecimento organizacional , que é objeto de estudo do EGC e requer uma compreensão interdisciplinar porque necessita de uma série de aportes teóricos para ser conceituado.

Por outro lado, mas nessa mesma direção, ao se estudar o campo da Administração Pública, percebe-se que ele é um campo interdisciplinar que se desenvolveu na articulação de disciplinas como Sociologia, Economia, História, Psicologia e Ciência Política. Isso exige uma análise baseada em uma visão diferenciada, ou melhor, a partir de uma reflexão epistemológica que permita e evidencie as conexões entre campos disciplinares distintos. Isso vai tornar possível a construção do conhecimento científico de objetos híbridos modelados pela ação humana, que é a finalidade desse campo de estudo (RAYNAUT, 2011).

Dessa maneira, a multiplicidade dos contextos e os comportamentos dinâmicos dos agentes da Administração Pública criam a necessidade de um olhar interdisciplinar para o cenário no qual ela precisa atuar. Nesse sentido, há necessidade de se reconhecer que um único viés de pensamento já não atende à demanda de uma sociedade dinâmica, que convive com a destruição criativa do entendimento da realidade em que atua (SCHUMPETER, 1984). Ou seja, uma perspectiva fragmentada e isolada não supre as necessidades para o correto entendimento da Administração Pública, uma vez que a mesma demanda uma perspectiva que una os saberes e disciplinas e considere uma visão completa da sociedade e das necessidades humanas (ABREU *et al.*, 2013).

Após essas considerações, percebeu-se a importância de um olhar interdisciplinar sobre o campo, para que, mesmo de maneira parcial, possa ser recomposto o caráter de complexidade e totalidade do mundo real, sobre o qual age a Administração Pública (ABREU *et al.*, 2013). Por outro lado, acredita-se que tratar do problema desta pesquisa, a partir da perspectiva interdisciplinar, vai permitir desdobramento em novos problemas de pesquisa que envolvam as áreas de Engenharia e Mídia do Conhecimento. Ao se compreender a proposta do PPEGC/UFSC dentro desta ótica, percebe-se que os resultados desta pesquisa exigem novas modelagens de sistemas (Engenharia) que possibilitem e facilitem o fluxo do conhecimento em uma Cidade, bem como novas formas de comunicação e compartilhamento desses mesmos conhecimentos (Mídia) no âmbito interno da organização, bem como entre essa e seus *stakeholders*.

Além disso, esta pesquisa também segue o caminho de outras realizadas no Programa, como, por exemplo, a de Angela Regina Heinzen Amin Helou sobre “Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública”, a de Jane Lúcia Silva SANTOS, sobre as “Relações entre Capacidade de Absorção de Conhecimento, Sistemas de Memória Organizacional e Desempenho Financeiro”, a de Fábio Ferreira BATISTA, sobre o “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão”, a de Mohana Faria DE SÁ, sobre “Avaliação de Práticas de Gestão do Conhecimento de Parques Tecnológicos: Uma proposta para apoio à Gestão Pública” e, finalmente, a de Esperidião Amin Helou Filho, sobre “Um Modelo de Gestão Pública por Indicadores de Sustentabilidade em associação com Observatórios Urbanos”.

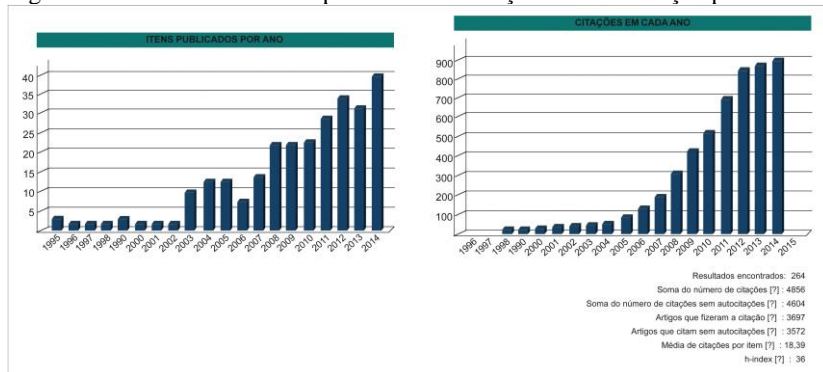
1.5 RELEVÂNCIA, INEDITISMO E ORIGINALIDADE DA PESQUISA

Para se identificar a relevância, o ineditismo e a originalidade desta pesquisa, foi realizada uma busca sistemática aos temas de pesquisa na base de dados *Web of Science* até o ano de 2014. Os termos de busca utilizados foram definidos em função do tema e do problema de pesquisa e servem como base para demonstrar esses critérios propostos. Os procedimentos utilizados para busca e análise dos artigos serão apresentados no capítulo de procedimentos metodológicos desta tese. Por ora, serão apresentados apenas os critérios e os resultados que permitem descrever a relevância, o ineditismo e a originalidade desta pesquisa. Esses critérios estão dispostos em três níveis de busca:

Busca número 1- tópico “*absorptive capacity*” e área de pesquisa “*public administration*”:

O total de artigos relacionados nessa busca foi 264, conforme Figura 1 abaixo.

Figura 1: Busca sistemática: capacidade de absorção e administração pública



Fonte: Web of Science – acesso em 09/02/2015

Em uma leitura inicial dos títulos desses artigos, identificou-se que nenhum deles possuía os dois constructos - capacidade de absorção e Administração Pública – e, que 30 deles possuíam apenas o constructo capacidade de absorção. Esses trinta (30) artigos foram selecionados para análise de seus resumos, e com esse procedimento chegou-se ao número de oito (8) artigos que discutem questões e temas que ajudam a

construir o argumento que está sendo desenvolvido nesta tese. Os artigos selecionados tratam: (a) de demonstrar a importância de se desenvolver a capacidade de absorção para caracterizar a inovação de uma área metropolitana (MUKHERJI, N.; SILBERMAN, J., 2013); (b) examinar a ideia de que a dinâmica do sistema nacional de inovação depende de duas dimensões: a capacidade de inovação e a capacidade de absorção (CASTELLACCI, F. NATERA, J.M., 2013); (c) demonstrar como emerge a capacidade de absorção de uma organização e apontar os limites existentes na literatura sobre o tema (EBERS, M MAURER, I 2014); (d) examinar os problemas e as oportunidades ligadas ao conceito de capacidade de absorção (RENZIO, P, 2005); (e) examinar quais mecanismos organizacionais permitem que as organizações alinhem-se ao longo do tempo com o ambiente externo (BEN-MENAHM, S.M. *et al.*, 2011); (e) analisar as implicações conceituais, teóricas e metodológicas da aplicação da capacidade de absorção para verificar o desempenho de organizações públicas (HARVEY *et al.*, 2010); e (f) analisar se as organizações com maior capacidade de absorção podem gerenciar o conhecimento externo de forma mais eficiente, estimulando resultados inovadores (ESCRIBANO *et al.*, 2009). Nesses artigos, o único que faz referência direta ao contexto da Administração Pública é o de Harvey *et al.* (2010) e também só um examina os mecanismos organizacionais que permitem que as organizações se alinhem com o ambiente externo (BEN-MENAHM, S.M. *et al.*, 2013). Esses dois artigos, portanto, tratam mais diretamente sobre o tema e o problema de estudo desta tese, já que buscam descrever como ocorre, do ponto de vista da organização pública, a absorção de conhecimentos em experiências de coprodução.

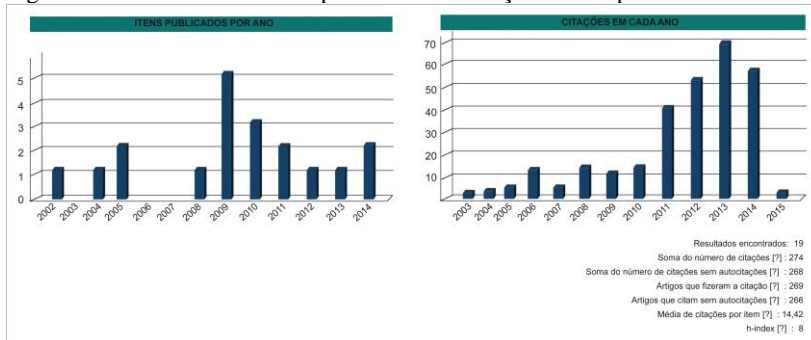
Busca número 2 – tópicos: “*absorptive capacity*” and “*public sector*”.

O total de artigos selecionados nessa busca foi 19 conforme Figura 2, da página 34.

Em uma leitura inicial, dos títulos e resumos, identificou-se que apenas dois deles tinham os dois constructos no título: *Absorptive capacity in non market environment* (HARVEY *et al.*, 2010) e *Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems* (MURRAY *et al.*, 2011). O primeiro desses artigos de Harvey *et al.* (2010) também foi selecionado pela base de dados quando a pesquisa envolveu o tópico “*absorptive capacity*” e a área de pesquisa “*public administration*”.

Esses artigos tratam da importância da capacidade da absorção, tanto para medir a desempenho organizacional da Administração Pública e seus processos de conhecimento (HARVEY *et al.*, 2010) e, da possibilidade de a CA ser usada como um *framework* para conservar e gerenciar os sistemas de água doce como um bem comum (MURRAY *et al.*, 2011).

Figura 2: Busca sistemática: capacidade de absorção e setor público



Fonte: *Web of Science* – acesso 09/02/2015

Busca número 3 – tópicos: “*absorptive capacity*” and “*public administration*”.

Nessa busca, foi encontrado um único artigo intitulado: *Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement*. Nota-se que esse artigo nem faz uma referência direta ao termo “*absorptive capacity*” e sim, ao termo “*capacity*”. Porém, após a leitura do resumo, considerou-se que se trata de uma análise sobre o sentido e a maneira de medir “capacidade” na Administração Pública. Diante desses resultados, pode-se considerar que existem poucos trabalhos que tratam de descrever como ocorre a absorção de conhecimentos em experiências de coprodução pública. Dessa maneira, considera-se que essa lacuna justifica esta proposta de tese como inédita e original por contribuir para a descrição de novas experiências em gestão pública, em especial, àquelas que se fundamentam no Novo Serviço Público e que podem contribuir para o desenvolvimento de Cidades do Conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de construir os argumentos teóricos que embasam esta pesquisa, alguns conceitos são essenciais:

- a) A Cidade;
- b) Redes e Redes de conhecimento;
- c) Administração Pública;
- d) Capacidade de Absorção.

2.1 A CIDADE

A reflexão sobre a Cidade, como forma mais específica de organização social, data do século XIX, quando historiadores e pensadores que hoje seriam chamados de sociólogos e antropólogos, preocuparam-se em entender as especificidades do viver urbano (BARROS, 2012). Segundo Morin (2013), na história da humanidade, todas as instâncias decisivas e decisórias estiverem relacionadas à Cidade – poder político, poder econômico, poder religioso e até mesmo o desenvolvimento científico.

A análise institucional desse fenômeno urbano remete a uma série de metáforas, pois a Cidade pode ser considerada, ora um artefato, ora uma obra de arte, um registro ou, até mesmo, um texto (BARROS, 2012). Ou seja, a Cidade é um artefato porque é produzido pelo homem; é uma obra de arte coletiva reelaborada permanentemente por seus habitantes; é um registro da memória humana; pode ser lida como um texto que registra as atitudes de uma sociedade diante dos fatos de sua existência.

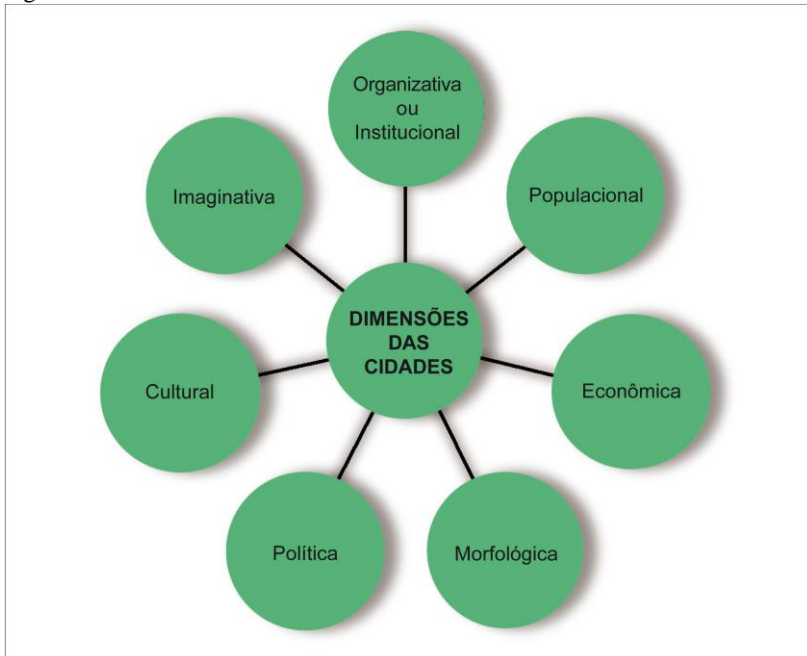
As Cidades vêm obtendo, nas últimas décadas, um protagonismo na vida cotidiana dos cidadãos ao assumir uma centralidade na criação e dinamização de bens simbólicos e no bem-estar de sua população. Por isso, têm sido consideradas como atores sociais complexos e de múltiplas dimensões que realizam uma articulação entre a Administração Pública, agentes econômicos públicos e privados, organizações sociais e os meios de comunicação, ou seja, entre as instituições políticas e a sociedade civil (CASTELLS, 2008).

A Cidade é também o ponto de interseção entre poderes locais, nacionais e transnacionais. Um sistema multidimensional de pessoas que são articuladas pelo cotidiano e hierarquizadas pelos poderes que possuem. Cada Cidade é única em sua história e identidade, todavia é

plural em suas relações e manifestações que ora se complementam, ora se opõem. Essa “teia organizacional densa e virtual é uma organização ela mesma, com presente, passado e, talvez, futuro” (FISCHER, 1997, p.255).

As Cidades devem responder a cinco tipos de objetivos: base econômica, infraestrutura urbana, qualidade de vida, integração social e governabilidade. Assim, devem ser entendidas como um território que concentra um grupo humano e uma grande diversidade de atividades, mas também um espaço simbiótico (poder político e sociedade civil) e simbólico (que integra culturalmente, e forja uma identidade coletiva a seus habitantes). Dessa maneira, tornam-se um espaço de respostas possíveis aos propósitos econômicos, políticos e culturais de uma época (CASTELLS, 2008). Para Barros (2012), para se caracterizar uma Cidade, existem dimensões que devem ser compreendidas; são elas: organizativa ou institucional, populacional, econômica, morfológica, política, cultural e imaginária. A Figura 3, abaixo retrata essas dimensões.

Figura 3: Dimensões das Cidades



Fonte: Barros, 2012

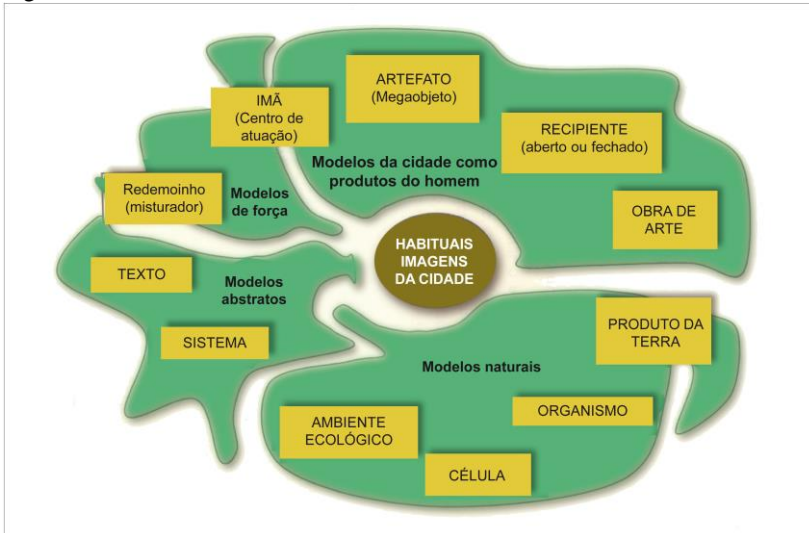
Ao abordar cada um dos aspectos em particular, é preciso destacar que as Cidades são produto da história, ou seja, com o nome de Cidade encontram-se muitas realidades histórico-sociais diferentes, e nesse sentido, apresenta-se a dimensão histórica das Cidades. Outra dimensão que surge, quando se examina o conceito de Cidade, é o aspecto populacional, já que uma Cidade possui, “necessariamente, um efetivo populacional com determinadas características de densidade e heterogeneidade, mas associado a uma localização permanente” (BARROS, 2012, p. 56). A Cidade como dimensão econômica, fundamenta-se na percepção de que este é o elemento propulsor do desenvolvimento urbano. Dentro da dimensão política, a Cidade é o principal espaço das lutas sociais, é o espaço institucional que abriga poderes estatais. Como uma forma específica de organização social, a Cidade precisa verificar como se processa sua organização espacial, como se distribui a população e, como os vários grupos sociais interagem dentro de seu espaço. Por outro lado, o fenômeno urbano tem provocado uma preocupação com a dimensão morfológica da Cidade: sua forma e sua estrutura física e concreta sobre a qual se estabelece uma sociedade. A dimensão cultura remete ao aspecto da produção cultural que encontra nas Cidades meios de comunicação e circulação. Nesta perspectiva, a Cidade é entendida como um sistema de trocas interacionais, em que o homem se mantém em comunicação com os outros. Por fim, a Cidade pode ser vista como dimensão imaginária de mestres urbanistas, dos intelectuais e do próprio cidadão. Na Figura 4 da página 38, Barros (2012) aponta as características de uma Cidade.

Portanto, para se falar em Cidade é preciso: (a) a necessária presença de um quantitativo populacional, quase sempre formado por indivíduos funcional e socialmente heterogêneos; (b) a localização permanente e a extensão física apreciável; (c) certo padrão de convivência e um modo de vida característico; (d) a ocorrência de um mercado permanente, com abertura externa para realizar trocas com o exterior; (e) a multifuncionalidade das funções e ocupações que são próprias da realidade urbana; (f) a relativa autonomia política, já que mesmo sujeita a poderes externos, possui poderes institucionais de vários tipos. Esses aspectos seriam um esquema complexo dos traços específicos, que reunidos, poderiam caracterizar a Cidade como forma de organização específica (BARROS, 2012).

Assim, como as formas urbanas são produtos da história e, sob o nome de Cidade se encontram muitas realidades histórico-sociais

diferenciadas, nesta tese se utilizou os aspectos do desenvolvimento técnico-econômico para apresentar a história do desenvolvimento das Cidades.

Figura 4: Características das Cidades



Fonte: Barros, 2012

2.1.1 História do desenvolvimento das Cidades

Nesta tese, optou-se por descrever a história do desenvolvimento das Cidades, a partir de aspectos do desenvolvimento técnico-econômico da civilização, os quais estão relacionados com: (a) a sociedade agrícola, (b) a sociedade industrial; e (c) a sociedade do conhecimento.

2.1.1.1. A Sociedade Agrícola

Aproximadamente no ano 4000 a.C. começaram a se formar os primeiros agrupamentos humanos com características de Cidade. Elas surgiram como aldeias, mas se desenvolveram a partir das mudanças na composição das atividades econômicas e da capacidade de projetar sua evolução. Existem indícios de que esses primeiros sítios, estruturados como aldeias isoladas, foram desenvolvidos a partir do cultivo de trigo e cevada e da domesticação de cabras e ovelhas e, que o desenvolvimento

das técnicas agrícolas levou ao surgimento dos primeiros sítios habitados nas regiões onde a fertilidade do solo era maior (ABIKO *et al.*, 1995).

Essas Cidades, localizadas nas planícies pluviais do Egito, começaram a desenvolver uma nova economia, fundamentada no aumento da produção agrícola e no aumento da população. No mundo, nessa primeira onda de desenvolvimento fundamentada na agricultura, surgem Cidades na Mesopotâmia, Egito, Creta, Fenícia, Grécia e Roma (ARRUDA, 1993).

As Cidades na Mesopotâmia se desenvolveram como aldeias isoladas à margem dos rios Tigre e Eufrates e foram evoluindo com o desenvolvimento da agricultura. Com relação ao sistema político, eram governadas por um sacerdote que representava o povo, no que era auxiliado por um conselho de anciãos. Até meados do III a.C. essas Cidades formavam Estados independentes que lutavam entre si para repartir a planície irrigada dos rios (ARRUDA, 1993).

Já, as Cidades no Egito desenvolveram-se em torno do vale do rio Nilo, no qual as comunidades de camponeses cresceram e prosperaram de maneira independente e autônoma, sendo posteriormente unificadas sobre um único governo que se sucedeu por inúmeras dinastias de Faraós (ARRUDA, 1993). Na Ilha de Creta, a Cidade se desenvolveu em torno do cultivo de cereais, vinhas e oliveiras. O domínio de técnicas de construção de barcos e navegação, somados à capacidade de produzir objetos em metais e cerâmica e de produzir excedentes de produção agrícola, fizeram com que esses mercadores monopolizassem o comércio do mar Egeu (ARRUDA, 1993).

Na Fenícia, local onde as características geográficas da região não comportavam terra apropriada para a agricultura, as atividades foram predominantemente marítimas. Dessa forma, em seu litoral, várias Cidades-Estados independentes começaram a se desenvolver, tendo como poder político um rei assistido por um conselho de anciãos ou de magistrados escolhidos entre comerciantes e proprietários agrícolas (ARRUDA, 1993).

A Grécia, cujo território era formado por três partes: continental, peninsular e insular deu origem a diferentes Estados locais, tendo como Cidade mais importante, Micenas. Quando essa civilização estava se expandindo em direção à Ásia, a Grécia foi invadida por Dórios e a vida urbana desapareceu. A população regressou para uma vida mais primitiva, voltando a se organizar em pequenas comunidades ou grupos familiares e a célula básica da sociedade grega passa a ser o *genos* – uma grande família ainda não decomposta em famílias menores, com

um único chefe.

A economia do *genos* era agropastoril e apoiada no coletivismo, mas sua desagregação permitiu que poucos indivíduos dominassem a economia, enquanto a maioria da população era excluída dos bens e da produção. Isso levou a aristocracia grega a unir-se em torno de *frátrias* (irmandades) com a finalidade de garantir controle econômico e autoproteção. Essas *frátrias* formaram tribos, e da aglutinação dessas tribos surgiu a organização política típica da Grécia antiga: a Cidade-Estado *polis* (ARRUDA, 1993).

A Cidade grega começava a apresentar suas características próprias: a Acrópole, templo construído em uma elevação; a *Ágora*, praça central onde se reuniam os habitantes da Cidade, e o *Asty*, mercado onde se realizavam as trocas. Por volta do século X a.C., surge Atenas, resultado do processo de aglutinação de vilarejos e aldeias existentes e que se consagra capital dessa nova *polis*. Atenas, beneficiada pela sua estratégica posição geográfica, logo se transforma num centro de comércio do mar Egeu e os comerciantes e artesãos cada vez mais numerosos começam a fazer oposição à aristocracia grega.

Dessa crise, surgem os encarregados de preparar uma legislação para a Cidade. Quando a legislação para a Cidade foi aprovada, a administração da justiça deixou de ser um privilégio da aristocracia e passou ao Estado, que se fortaleceu com isso. Além disso, introduz-se o conceito de divisão regular da Cidade, um urbanismo que distingue um certo zoneamento: porto militar, *ágora*, santuários, *emporion*, setores residenciais. Paralelamente, buscando quebrar o antigo sistema social que era baseado na origem regional ou familiar, todo cidadão deveria se inscrever em uma *demos* e substituir o nome de família pelo nome da *demos*. Esse novo regime passa a se chamar democracia, isto é, governo da *demos*. Mesmo que apenas indivíduos do sexo masculino, livres e nascidos em Atenas pudessem participar das decisões políticas, na Grécia, a Cidade é uma comunidade de cidadãos, uma associação de caráter moral, político e religioso (BENEVOLO, 1993).

As Cidades de Roma formaram-se a partir do crescimento de um agrupamento de tribos e aldeias fixadas às margens do rio Tibre e, desenvolveram-se com a incorporação das culturas grega e etrusca. Cada uma delas possuía um governo autônomo e uma vida política local, e já usufruíam de um aspecto urbanístico com refinamentos técnicos e equipamentos públicos construídos com finalidades específicas.

Porém, quando Roma perde a condição de capital, os núcleos urbanos se deterioram bem como a organização política e institucional

das Cidades, que decrescem em função disso. Nesse contexto, o poder central unificador, representado por Roma, cede lugar ao sistema feudal que incrementou o comércio de mercadorias e o aumento do mercado consumidor (HARQUEL, 1990).

No período feudal, o sistema agrário deu origem ao desenvolvimento da Cidade medieval, de início, estritamente campesina. O crescimento dessas Cidades, e o aparecimento de uma nova classe denominada burguesia, composta de comerciantes, acabaram levando ao surgimento de novas Cidades que se desenvolveram em torno dos portos e das vilas de artesãos.

Entretanto, na metade do século XIV, o desenvolvimento e fundação de novas Cidades se interrompem por causa de uma série de epidemias e do declínio da atividade econômica. Mas, já no final do século XV isso muda, e o início do período das grandes descobertas leva ao desenvolvimento das Cidades do renascimento, que passam a ser capitais políticas e fontes do poder econômico. Essas Cidades passam a ter uma burocracia permanente e surge a capital como conceito para essa permanência, duas características importantes na constituição das Cidades atuais (GOITIA, 1992).

2.1.1.2 A Sociedade Industrial

Outra mudança que provocou impacto na história das Cidades foi o que se denomina Revolução Industrial, aspecto que se constitui como o segundo dos critérios que está sendo utilizado nesta tese para dividir a história do desenvolvimento das Cidades. A Revolução industrial é um marco porque foi seguida por um crescimento demográfico das Cidades, em especial, na Inglaterra, França e Alemanha. Após 1850, a população mundial quadriplica, e a urbana se multiplica por dez. Na medida em que aumenta o número de habitantes, muda também sua distribuição no território, dando origem às novas Cidades, que por terem surgido em um tempo limitado afetaram o desenvolvimento da sociedade e da economia (ABIKO *et al.*, 1995).

Durante a revolução industrial, a primeira mudança decisiva é o aumento da população, o que ocorreu devido à diminuição da taxa de mortalidade e o aumento da porcentagem da população jovem. Paralelamente, surgem também as primeiras transformações na organização do trabalho, criando as premissas para uma mudança completa na técnica produtiva e acelerando o desenvolvimento e a concentração de um novo sistema econômico. À medida que aumenta o número de habitantes e, já surgem os efeitos das transformações

econômicas, começa a mudar também a distribuição desses habitantes dentro do território (ABIKO *et al.*, 1995).

No campo, o parcelamento das antigas terras comuns em redor das aldeias tornou possível uma melhor utilização do solo e transformaram gradualmente, os cultivadores diretos em arrendadores ou assalariados que tinham um nível de vida forçado, pouco superior ao mínimo necessário para sobreviver. A alternativa para esta situação era o trabalho industrial, sobretudo o têxtil, que desde há muito estava organizado nos campos, nos domicílios dos camponeses. Os comerciantes forneciam a matéria-prima e recebiam o produto acabado, pagando o trabalho feito por empreitada. Com o volume populacional triplicado pela concentração da população em aglomerações urbanas a serviço das grandes indústrias - ocorre o fenômeno da urbanização (ABIKO *et al.*, 1995).

A revolução demográfica e industrial transforma radicalmente a distribuição dos habitantes no território e, com isso, as carências dos novos locais de fixação começam a manifestar-se em larga escala, na ausência de providências adequadas. As famílias que abandonavam o campo e afluíam aos aglomerados industriais ficavam alojadas nos espaços vazios disponíveis dentro dos bairros antigos, ou nas novas construções erigidas na periferia, que rapidamente se multiplicaram, formando bairros novos e extensos em redor dos núcleos primitivos (ABIKO *et al.*, 1995).

Nesse contexto, desenvolvem-se as novas Cidades industriais que se caracterizam pela concentração da população em aglomerações, o que leva à necessidade de um ordenamento, tanto urbanístico quanto administrativo do espaço. Contudo, nas últimas décadas, o ritmo de crescimento das Cidades está sendo muito superior ao das possibilidades de previsão das autoridades públicas e da capacidade de gerenciar os problemas urbanos, pois geralmente, os recursos disponíveis para proceder a esse gerenciamento não são suficientes. Assim, para Goitia (1992) não há Cidade em processo de crescimento agressivo que não sofra destas manifestações patológicas.

Paralelamente, o surgimento da sociedade do conhecimento marcada pelos avanços da tecnologia, pelo deslocamento da produção para o setor do serviço, e deste, para as atividades baseadas em conhecimento, é outro fator que impacta o desenvolvimento urbano das Cidades. Durmaz *et al.* (2008) consideram que atualmente, conceitos como conhecimento, inovação e criatividade tornaram-se importantes fatores de produção e desenvolvimento. Nesse sentido, muitas Cidades passam a considerá-los elementos-chave para o desenvolvimento e

prosperidade econômica, e ajustam suas estratégias de desenvolvimento endógeno para incrementar e ajustar suas metas em direção a esses elementos. Dessa maneira, um terceiro critério pode ser utilizado para descrever o desenvolvimento das Cidades: a sociedade do conhecimento.

2.1.1.3 A Sociedade do Conhecimento

No século XXI, século da sociedade do conhecimento, desenvolve-se o conceito de desenvolvimento urbano, baseado em conhecimento (KBUD) que representa um conjunto de instrumentos desenvolvidos para incrementar a qualidade, bem-estar e competitividade das Cidades. Como um campo emergente de estudo e prática, o desenvolvimento urbano baseado em conhecimento (KBUD) refere-se aos processos de produção de conhecimento e seus reflexos na forma e função urbanas que proveem uma nova perspectiva para o desenvolvimento de regiões criativas (YIGITCANLAR, VILEBEYOGLU, 2008).

O conceito de KBUD está sendo assim tratado: Desenvolvimento Urbano Baseado em Conhecimento (KBUD).

Quadro 1: Conceitos de KBUD (knowledge based urban development)

Autor	Ano	Conceito
Knight	1995	Transformação de recursos de conhecimento em desenvolvimento local que pode prover uma base para o desenvolvimento sustentável.
AEUB	2000	Um conjunto crucial de estratégias para alcançar qualidade de vida.
ENTOVATION	2004	É o novo meio para um crescimento mais suportável, estimulante, limpo, inteligente, tolerante, de comunidades significativas em todo o mundo.
Yigitcanlar	2005	Fenômeno emergente de desenvolvimento urbano e regional para incrementar a competitividade da Cidade na Era da economia do conhecimento.
Yigitcanlar, Vilebeyoglu	2008	Processo de produção de

Continua

Conclusão

Autor	Ano	Conceito
		conhecimento e seus reflexos na forma urbana e em suas funções, que proveem uma nova perspectiva para o desenvolvimento de regiões criativas.
Yigitcanlar <i>et al.</i>	2008	Estratégia global de desenvolvimento para alimentar a transformação e a renovação da Cidade em Cidade do conhecimento, bem como sua economia em economia do conhecimento.
Knight	2008	Um processo em que os Cidadãos coletivamente moldam o desenvolvimento de sua Cidade, melhorando a cultura produtora de conhecimento na Cidade.
Yigitcanlar	2009	Ambiente de incubação de conhecimento para empreendedores a partir da parceria público-privado, ao invés de um estreito controle governamental sobre o desenvolvimento, mesmo que descontrolado do mercado.
Yigitcanlar	2009	Um novo paradigma de desenvolvimento.
Yigitcanlar	2011	Um novo paradigma de desenvolvimento da Era do conhecimento, cujo objetivo é alcançar prosperidade econômica e sustentabilidade ambiental, integrado a uma governança justa e ordenada do espaço, visando uma Cidade desenhada para encorajar a produção e circulação de conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora - 2016

Ao se proceder a análise dos conceitos que foram apresentados na literatura, percebe-se uma evolução na compreensão de seu alcance como modelo de desenvolvimento. De início, com um entendimento bem mais genérico, qual seja, o de um conjunto crucial de estratégias

para alcançar qualidade de vida; hoje, caracteriza-se como um novo paradigma¹ de desenvolvimento urbano para a Era do conhecimento que visa, sobretudo, o desenvolvimento de uma Cidade que encoraja os fluxos de conhecimento. Esse paradigma se expressa em palavras como sustentabilidade, governança, produção e circulação de conhecimento. São expressões novas que indicam uma ampliação do entendimento do que prover e propiciar para o espaço de uma Cidade, e caracterizam a face visível do modelo de desenvolvimento que está sendo proposto, baseado em conhecimento.

Dessa maneira, o avanço do entendimento da relação entre conhecimento e desenvolvimento, consolida um paradigma por meio do qual a Cidade é entendida como o lugar onde o conhecimento é criado e se conduz para a inovação, aprendizagem, criatividade e mudança e, principalmente, e onde o conhecimento é o condutor do desenvolvimento regional (YIGITCANLAR, 2013). Os atributos do KBUD podem ser configurados conforme Figura 5.

Figura 5: Atributos do KBUD



Fonte: Yigitcanlar (2012)

Dentro desses atributos, o paradigma possui quatro domínios

¹ Ainda que o entendimento de paradigma não seja o objeto de estudo desta pesquisa, tem-se como subjacente a compreensão de Kuhn (1978), que o conceitua como “aquilo que os membros de uma comunidade partilham”.

centrais de desenvolvimento: (a) econômico; (b) sociocultural; (c) ambiental e urbano e (d) institucional. Esses domínios, por sua vez, formam os pilares-chave do KBUD: economia, sociedade, ambiente e gestão. Além disso, a sustentabilidade e a capacidade estratégica das organizações são cruciais para o sucesso desse modelo.

O domínio econômico visa formar uma economia do conhecimento baseada em criação, avaliação e tratamento do conhecimento de maneira a produzir benefícios econômicos em termos de alta tecnologia, negócios, serviços e boa educação, bem como pesquisa e desenvolvimento em uma Cidade (YIGITCANLAR, 2012). O domínio sociocultural aponta para uma sociedade do conhecimento em que a geração, difusão, uso, integração e manipulação do conhecimento são uma significativa atividade econômica, política e cultural (YIGITCANLAR, 2012).

Já, o domínio de desenvolvimento ambiental e urbano, denota tanto o sentido de preservação ambiental para as próximas gerações, quanto àquilo que concerne aos sistemas naturais que são necessários para o desenvolvimento da humanidade (YIGITCANLAR, 2012). Por fim, o domínio de desenvolvimento institucional, o qual objetiva articular os *stakeholders* e os recursos de uma Cidade, de maneira a organizar e facilitar as atividades intensivas em conhecimento e o planejamento estratégico para a formação e transformação da Cidade do Conhecimento (YIGITCANLAR, 2012).

As iniciativas de desenvolvimento fundamentadas em KBUD podem criar oportunidades de desenvolver Redes de conhecimento que tenham como finalidade buscar soluções para os problemas que estão presentes na gestão de uma Cidade (ERGAZAKIS *et al.*, 2006). Nessas condições, Arbonies, Moso (2002), igualmente consideram que os ativos de conhecimento são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva e resultam em uma eficiente Rede de produção de conhecimentos.

Ainda nesse mesmo sentido, Clarke (2001) reconhece: uma economia baseada em conhecimento cria, distribui e usa o conhecimento, e dá origem a uma sociedade em Rede. Nessa sociedade, a oportunidade, a capacidade de acessar e articular conhecimento e a aprendizagem relativa a essa articulação, determinam a posição de uma Cidade ou organização em relação a um contexto mais amplo.

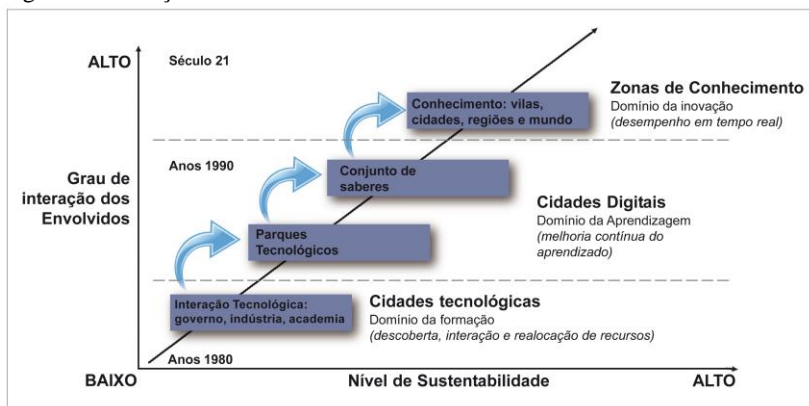
Essas considerações apresentadas sobre o paradigma de desenvolvimento urbano baseado em conhecimento (KBUD), por sua vez, servem de base para apresentar o conceito de Cidade do Conhecimento que emerge como uma concretização dessas propostas (ERGAZAKIS *et al.*, 2006). Esse conceito será apresentado a seguir.

2.1.1.3.1 Cidade do Conhecimento

O conceito de Cidade do Conhecimento pode ser relacionado com conceitos similares como *clusters*, baseados em conhecimento; ideópolis, *smart city* ou tecnópolis (YIGITCANLAR, 2008). Para o mesmo autor, o conceito também pode ser visto como uma metáfora geográfica com foco na criação do conhecimento e, assim, pode ser entendido como corredor de conhecimento, vila de conhecimento ou região de conhecimento.

A Figura 6, abaixo, representa a evolução do conceito da hoje denominada Cidade do Conhecimento.

Figura 6: Evolução do conceito de Cidade do Conhecimento



Autor: Yigitcanlar, 2008

Para Yigitcanlar (2008), em qualquer desses conceitos apresentados na Figura 6, se encontra subjacente à ideia de que a Cidade do Conhecimento é a mais viável, vibrante e sustentável maneira de desenvolvimento urbano às Cidades do futuro. O autor faz essa afirmação fundamentada em resultados de estudos empíricos desenvolvidos em Cidades como Barcelona, Melbourne e Helsink (YIGITCANLAR, LONNQVIST, 2013).

No referencial teórico, o conceito aparece da conforme Quadro 2, página 48.

Quadro 2: Conceitos de Cidade do Conhecimento

Autor	Ano	Conceito
Clarke	2001	Cidade que cria, distribui e usa o conhecimento
SGS Economics	2002	Economia regional suportada por um alto valor criado pelas pesquisas, tecnologia e inteligência.
Arbonies, Moso	2002	É aquela em que os ativos de conhecimento são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva e resultam em uma eficiente Rede de produção de conhecimento
Edvinsson	1998	Uma Cidade que é propositalmente desenhada para encorajar e nutrir o conhecimento
Ergazakis <i>et al.</i>	2004	É a Cidade que objetiva o desenvolvimento baseado em conhecimento e encoraja continuamente os processos de GC: criação, compartilhamento, avaliação, renovação e atualização do conhecimento.
Carrilo	2004	Um acordo permanente em que o cidadão assume uma postura deliberada e sistemática para identificar e desenvolver o seu sistema de uma forma equilibrada e sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora - 2016

Como se pode observar nessas conceituações, apenas aquela que é proposta por Carrilo (2004) apresenta um ângulo de análise distinto dos demais autores. Enquanto Clarke (2001); SGS Economics, (2002); Arbonies, Moso (2002); Edvinsson (1998) e Ergazakis *et al.* (2011) referem-se à Cidade de Conhecimento a partir do fluxo de conhecimento que as caracteriza e, dos processos de gestão de conhecimento como ativos de desenvolvimento de uma Cidade, Carrilo (2004), aparentemente, elabora seu conceito de uma maneira em que o conhecimento é o elemento subjacente que possibilita e sustenta o cidadão para assumir uma postura consciente, visando ao desenvolvimento sustentável. Ainda nesse mesmo sentido, Clarke (2001) reconhece que uma Cidade baseada em conhecimento, cria,

distribui e usa o conhecimento, e dá origem a uma sociedade em Rede em que a oportunidade, a capacidade de acessar e articular conhecimento e a aprendizagem relativa a essa articulação, determinam a posição de uma Cidade ou organização em relação a um contexto mais amplo.

A partir desses conceitos, uma Cidade do Conhecimento: (a) é uma estratégia de desenvolvimento econômico que codifica o conhecimento técnico para a inovação de produtos e serviços, incluindo os serviços urbanos; b) indica a intenção de incrementar as habilidades e conhecimentos de seus *stakeholders* como meio para o desenvolvimento humano; (c) constrói uma forte relação entre comunidades de conhecimento objetivando estabelecer e expandir regiões criativas e suportar ligas e transferência de conhecimento entre elas (YIGITCANLAR, 2008); (d) instrumenta o desenvolvimento urbano baseado no conhecimento das Cidades para congregar os *stakeholders* e recursos-chave, organizar e facilitar atividades intensivas de conhecimento e planejar, estrategicamente, para a transformação da Cidade do Conhecimento (YIGITCANLAR, 2011).

Nesta pesquisa, a Cidade do Conhecimento é entendida como uma Rede de conhecimento. Nela, os ativos de conhecimento são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva e resultam em uma eficiente Rede de produção de conhecimentos (ARBONIES E MOSO, 2002). Assim, ao se pensar a Cidade como uma Rede de produção de conhecimentos que podem ser articulados pela Administração Pública para a coprodução do bem público, é importante tratar do conceito de Redes de conhecimento.

2.2 REDES

O conceito de Rede nasce na antropologia social a partir dos trabalhos de Radcliffe- Brown (1994), que o pensou como uma simbologia para entender a estrutura social, usando-o como instrumento metodológico para a compreensão de relações sociais entre indivíduos. Rede estaria, dessa forma, ligada a situações de permanência, e não a articulações temporárias. Barnes (1987), por sua vez, é considerado o precursor no uso do conceito de Rede para pensar analiticamente determinados contextos sociais em que a ideia de grupo não parece adequada. O autor se propõe a transpor o conceito como utilizado primeiramente por Radcliffe-Brown, para usá-lo analiticamente, visando "à análise e descrição daqueles processos sociais que envolvem conexões que transcendem os limites de grupos e categorias" (BARNES,

1987, p.163).

Para Castells (1999, p. 498), as “Redes são estruturas abertas capazes de expandir, de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que consigam comunicar-se dentro da Rede”, isto é, desde que compartilhem objetivos comuns. Já, para Marteleto (2001, p.72), Rede pressupõe um "sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore”.

Em Ciências Sociais, Rede seria o conjunto de relações sociais entre um grupo de *stakeholders* e também entre os próprios *stakeholders*. Designa, ainda, os movimentos pouco institucionalizados, reunindo indivíduos ou grupos em uma associação cujos limites são variáveis e sujeitos a reinterpretações (COLONOMOS, 1995). Dessa maneira, envolvem diferentes *stakeholders* que se vinculam entre si por meio do estabelecimento e manutenção de objetivos comuns, e que são suportados por uma dinâmica gerencial compatível com essa proposta de ação. Além disso, as Redes põem ênfase nos acordos que se estabelecem entre múltiplos *stakeholders* envolvidos nos processos de desenho, implementação, controle e avaliação de políticas, englobando órgãos estatais descentralizados, organizações da sociedade civil e mesmo instituições de mercado (BARNES *et al.*, 1987).

Acioli (2007) refere-se a três possíveis abordagens distintas que são usadas para descrever, conceituar e caracterizar uma Rede. Essas abordagens são: (a) a metafórica, voltada à filosofia de Rede ou ainda a uma aproximação conceitual; (b) a analítica, centrada na metodologia de análise de Redes, e (c) a tecnológica, cuja preocupação está voltada para as Redes de conexões, para as possibilidades que se colocam em relação às interações possíveis na sociedade por meio de Redes eletrônicas, de informações interorganizacionais.

A primeira abordagem, denominada metafórica, parte para refletir sobre a relação indivíduo/sociedade, e entende o social - o todo - como um conjunto de relações na qual a sociedade pode ser percebida como uma Rede de indivíduos em constante relação, o que sugere a ideia da interdependência. Nesse sentido, a sociedade se constituiria a partir de uma Rede de funções e relações desempenhadas pelas pessoas.

A fim de apresentar uma visão mais detalhada desse tipo de inter-relação, Elias (1994) sugere pensar no objeto de que deriva o conceito de Rede: a Rede de tecido, e considera que:

Nessa Rede, muitos fios isolados ligam-se uns aos outros. No entanto, nem a totalidade da Rede, nem

as formas assumidas por um de seus fios podem ser compreendidas em termos de um único fio, ou mesmo de todos eles, isoladamente considerados; a Rede só é compreensível em termos da maneira como eles se ligam, de sua relação recíproca. (ELIAS, 1994 p.35).

A segunda abordagem - a analítica, envolve os estudos que têm utilizado a análises de Redes como caminho investigativo. Esses estudos apontam que as ações coletivas surgem de Redes que interagem e influenciam-se mutuamente e, são um agente facilitador da compreensão dos processos de mobilização, como também dos caminhos percorridos pela informação nesses movimentos (SCHERER-WARREN, 1996).

Por fim, a terceira abordagem - tecnológica, engloba o núcleo de tecnologias da informação - Redes de informações, Redes de conexões ou Redes temáticas, Redes interorganizacionais, ou seja, grupos que utilizam o termo Rede no sentido de meio de acesso a informações, contato com grupos ou pessoas a partir de Redes de computadores. Castells (1999), ao apresentar o que denomina o paradigma da informação, identifica a lógica de Redes como uma das características de qualquer sistema que se desenvolve na sociedade contemporânea, permeada por novas tecnologias da informação, e sugere que devido à complexidade das interações que surgem, as Redes representam a possibilidade de "estruturar" o não estruturado, preservando a flexibilidade.

Em outra direção, Mitchell (1969) sugere a utilização do conceito de Rede para o estudo de sociedades complexas e urbanas e aponta a existência de dois tipos de Redes: uma que envolve a troca de bens e serviços; e outra, que engloba a troca de informações e que se fundamenta em processos de comunicação. Também Epstein (1969), em seus estudos urbanos, pensa a Rede como um sistema de trocas de informações capaz de gerar padrões normativos para as condutas dos grupos. Ambos os autores sugerem que os laços criados em uma Rede vão permitir que seus membros, mediante processos interacionais, troquem tanto bens em forma de materiais e serviços, como bens em caráter simbólico, como informações.

Cândido e Abreu (2000), por sua vez, utilizam o conceito de Redes no contexto organizacional. Ao considerarem que nem todas as organizações possuem o conjunto de competências necessárias para tirar proveito das oportunidades que surgem no mercado, sugerem que as

Redes são capazes de reunir outros recursos e competências possibilitando que as organizações formem alianças cooperativas e competitivas. Nesse contexto, os princípios fundamentais das Redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade.

Essa consideração está em consonância com os argumentos de Büchel e Raub (2002), de que as Redes de conhecimento têm potencial para dar suporte às organizações intensivas em conhecimento, melhorar sua eficiência, impulsionar a inovação. As Redes criam um ambiente mais produtivo, quando se abandonam alguns tipos de controle exercido e desenvolvem nas organizações a capacidade de reagir às mudanças ambientais. Para os autores, isso acontece em decorrência do estabelecimento de relações que se conduzem pela cooperação que sustenta a Rede e promove o desenvolvimento sustentável local e regional. Os autores destacam os principais benefícios das organizações pela atuação em Rede: construção do conhecimento; desenvolvimento tecnológico; novos negócios e abertura de mercado; aumento da qualidade e da produtividade de serviços, produtos e processos; ascensão pela transferência de tecnologia e pela sistematização de processos. Consta-se ainda, que a participação em Redes leva seus integrantes a estabelecer relações de cooperação que superam as competitivas e modificam o status de concorrentes para parceiros, graças ao trabalho com novas formas de relacionamento e gerenciamento de seus negócios (BÜCHEL E RAUB ,2002).

Britto (2002) menciona que existem quatro elementos morfológicos e constitutivos das Redes: os Nós – organizações ou atividades; as Posições – estrutura de divisão do trabalho; as Ligações – relacionamento entre as organizações (aspectos qualitativos) e Fluxos – fluxos de bens (tangíveis) e de informação (intangíveis). Os nós podem ser descritos como um conjunto de agentes representados por uma organização ou, uma atividade entre organizações.

As posições dos atores na Rede abrangem as relações que se estabelecem entre os atores e que formam o conjunto. Essas posições correspondem à divisão das atividades a serem desempenhadas por todos, objetivando alcançar um objetivo pré-estabelecido (BRITTO, 2002). As ligações (conexões, laços ou *linkages*) determinam o grau de difusão ou densidade dos atores de uma Rede e o grau de relacionamento existente entre eles. Já, a densidade de uma Rede, pode ser entendida por meio do cálculo do número efetivo de ligações dentro da Rede e o número máximo possível de ligações entre os nós. As diferentes espessuras dos traços mostram diferenças na qualidade do

relacionamento entre os atores e os fluxos mostram que a partir das ligações existentes, fluem recursos, informações, bens, serviços e contatos. Os fluxos podem ser tangíveis (insumos e produtos) e/ou intangíveis (informações) (BRITTO, 2002).

Para O'Donnell *et al.*, (2001), as Redes também podem ser compreendidas considerando as dimensões morfológicas e de interação. A dimensão morfológica considera o modelo e a estrutura da Rede, e envolve os seguintes aspectos:

- Ancoragem: refere-se ao pensamento das relações da Rede como um todo, não agindo de acordo com interesses individuais;
- Densidade: é à medida que traduz o nível de conexão entre os atores da Rede;
- Alcance: descreve a facilidade que os atores da Rede têm em contatar uns aos outros;
- Extensão: refere-se à heterogeneidade dos atores da Rede.

Já a dimensão de interação, considera o processo da Rede propriamente, e pode ser compreendida em cinco extensões:

- Conteúdo: envolve a compreensão dos atores envolvidos acerca do seu envolvimento;
- Intensidade: refere-se ao grau de comprometimento com que cada ator honra suas obrigações junto aos outros atores da Rede;
- Frequência: descreve o número de vezes e a quantidade de tempo que os atores gastam na interação do relacionamento;
- Durabilidade: medida referente à duração do relacionamento;
- Direção: refere-se ao foco da Rede, na qual o relacionamento deve ser orientado (O'DONNELL *et al.*, 2001).

Dentro das Redes, as comunicações e os fluxos de conhecimento que acontecem podem ser do tipo formal ou informal e, podem ocorrer de forma vertical e horizontal. Segundo o que Barrichello *et al.* (2003) descrevem, as Redes formais são verticais e acompanham a hierarquia das organizações e/ou instituições. Seguem a cadeia de autoridade, a comunicação é a oficial e se apresenta mediante circulares, e-mails, murais ou no contato direto. Já a Rede informal, sendo horizontal ou lateral, distingue-se pela sua maior informalidade e pode estabelecer

fluxos de conhecimento em qualquer direção. Esses tipos configuram as Redes em dois grupos: Redes *topdown*, ou modelo japonês e Redes flexíveis de pequenas e médias empresas. Redes *topdown* são aquelas na qual a pequena organização torna-se fornecedora, ou até mesmo subfornecedora de uma organização-mãe, contudo, o fornecedor tem pouco ou nenhuma flexibilidade (ou poder de influência) e também é altamente dependente das estratégias dessa.

Já a Rede flexível, é formada por pequenas e médias organizações, que atuam simetricamente, combinando o seu desempenho com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas, que se unem por meio de um consórcio para a criação de formas alternativas de organização, com objetivos amplos ou mais restritos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). Esse tipo de Rede, segundo os autores, tem fundamentado a base de economias altamente desenvolvidas, trazendo competitividade internacional, porque as pequenas organizações conseguem negociar melhor as condições com fornecedores e clientes, abrem novos mercados ou desenvolvem novos produtos, além de obter vantagens relacionadas à troca de informações e à aprendizagem em grupo. Essas Redes flexíveis possuem ampla variedade de tipos e estruturas funcionais, decorrentes do segmento em que se incluem dos produtos envolvidos e, da profundidade do nível de cooperação que possuem. Zaleski Neto (2000, p.68) também utiliza em sua tese o conceito de Redes flexíveis entendendo-as como “[...] processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo”.

Observa-se, portanto, que o estudo das Redes nas diversas ciências tem sido utilizado, tanto para explicar a constituição da sociedade, quanto para evidenciar os processos de comunicação entre seus membros. O mesmo acontece em relação ao conhecimento: o processo de difusão de conhecimento, que pode ocorrer em Redes formais e informais, é tão relevante quanto sua criação. O fluxo de conhecimento que emerge dessas Redes dirige para uma análise das estruturas que suportam a utilização e a expansão do conhecimento, bem como para a compreensão do vínculo que ocorre entre os *stakeholders* que fazem parte delas. Nesse sentido, descrever o funcionamento e as características das Redes, em especial, as que possibilitam o tráfego dos fluxos e dos processos de conhecimento, é o papel das Redes de conhecimento (PIMENTA, 2005).

2.2.1 Redes de Conhecimento

A denominação Rede de conhecimento é geralmente utilizada de forma ampla e inclui uma diversidade de modelos de cooperação e organização nos quais o conhecimento é o elemento-chave e o seu fluxo entre os *stakeholders* que as constituem representam a energia dessa estrutura (DIDRIKSSON, 2003). Creech, Williard (2001) conceituam Rede de conhecimento como um grupo de instituições especialistas, trabalhando juntas com um objetivo comum, seja fortalecer a capacidade de cada um, de pesquisa e de comunicação, partilhar bases de conhecimento, ou ainda, buscar soluções que atendam às necessidades dos tomadores de decisão. Os elementos-chave dentro dessa conceituação são foco no propósito; nos conhecimentos; no desenvolvimento de capacidades e, no reconhecimento de que o conhecimento a ser compartilhado e desenvolvido é, principalmente, para ser utilizado por esses decididores.

O objetivo central de uma Rede de conhecimento é a geração e a disseminação de novos conhecimentos criados a partir das interações estabelecidas entre os membros que as compõem (CREECH, WILLIARD, 2001). Assim, a abordagem de Redes deve buscar captar as formas utilizadas para a produção e distribuição do conhecimento e, compreender como os processos ocorrem, como as organizações se estruturam dentro das Redes e qual o interesse que as move. A estrutura ou morfologia da Rede é um instrumento de análise que pode ser utilizado para identificar os seguintes elementos (CASAS *et al.*, 2001):

- O objetivo da Rede;
- Os *stakeholders* envolvidos e a maneira como se relacionam institucionalmente – o papel desempenhado e os interesses específicos envolvidos;
- O tipo de Rede construída, os padrões de vinculação estabelecidos e os processos de aprendizagem envolvidos;
- A identificação da organização responsável por constituir a Rede;
- O grau de formalidade ou informalidade nas relações estabelecidas;
- O tamanho e a densidade da Rede;
- A hierarquia com que os *stakeholders* se organizam nas interações realizadas;
- A forma como a liderança é exercida na Rede.

Creech, Williard (2001) acrescentam que as Redes de conhecimento: (a) enfatizam a criação de valores comuns por todos os seus membros, e movimentam-se por meio do compartilhamento da informação, visando à reunião e à criação de novos conhecimentos; (b) fortalecem a capacidade de pesquisa e de comunicação em todos os membros na Rede; (c) identificam e implementam estratégias que exigem maior empenho dos responsáveis na tomada de decisões, isso porque movimentam o conhecimento dentro de políticas e práticas adotadas pelos participantes.

Tendo como base esses princípios e características, além de reduzir as fronteiras entre os participantes, as Redes possibilitam o fluxo do conhecimento tácito e explícito entre eles (CREECH, WILLIARD, 2001). O conhecimento tácito pode ser transferido a partir da mobilidade e da troca de experiências entre os participantes da Rede, e o conhecimento explícito pode ser transferido mediante relatórios, publicações ou patentes. Ou seja, a abordagem central das Redes busca captar as formas utilizadas para a produção e distribuição do conhecimento entre os diferentes *stakeholders* que a compõem (CASAS *et al.*, 2001).

Entretanto, como o processo de coordenação entre os *stakeholders* de uma Rede é complexo, ainda é preciso a configuração de um meio para a realização das trocas e dos fluxos de conhecimento, colaboração e aprendizagem. Mesmo que ainda se apresentem desafios para sua institucionalização, as Redes modificam a forma de produção de conhecimento que está evoluindo de um modelo linear, disciplinar e tradicional, para outro não linear, no qual o conhecimento é produzido em um contexto mais amplo e transdisciplinar (PIMENTA, 2005).

O Quadro 3, da página 57, mostra as diferenças entre esses dois modelos.

Enquanto o modelo linear é centrado na academia, é hierárquica, disciplinar e unidirecional, a produção de conhecimento de maneira não linear, em Rede, é suportada pela transferência de fluxos de conhecimentos estabelecidos entre seus membros e, pelo desenvolvimento de processos de aprendizagem a partir da recombinação da capacidade e das competências dos *stakeholders* que as constituem (CASAS *et al.*, 2001).

Quadro 3: Diferenças entre modelos de Rede linear e não linear

Modelo linear	Modelo não linear
Pesquisa centrada na academia	O conhecimento é produzido em um contexto de aplicação que envolve vários interessados
Disciplinar	Transdisciplinar
Grupos com habilidades homogêneas	Grupos com habilidades heterogêneas
Estrutura hierárquica	Estrutura socialmente responsável e reflexiva
Fluxo de conhecimento unidirecional	Fluxo de conhecimento em todas as direções interligando <i>stakeholders</i>

Fonte: Pimenta, 2005

Tomaél (2005) consolida alguns aspectos da teoria de Rede de conhecimentos. Para a autora, as Redes:

- Destacam a importância dos resultados individuais, por meio da espontaneidade e da informalidade;
- Movimentam-se pelo compartilhamento da informação e pela construção do conhecimento;
- Desenvolvem uma cultura comum, desde a linguagem até a adoção de práticas coerentes com o trabalho e, principalmente, uma cultura de cooperação;
- Impulsionam as organizações e promovem a inovação;
- Congregam a participação de *stakeholders* individuais e/ou organizacionais nas Redes;
- Podem ser formais – quando os relacionamentos entre os atores ocorrem devido à iniciativa organizacional; ou informais – quando os relacionamentos acontecem e não são planejados;
- Possibilitam o desenvolvimento de novas ideias e processos, decorrentes da conversação e troca de informações;
- Fortalecem as bases individuais e coletivas de certa habilidade;
- Reúnem *stakeholders* que se interessam em compartilhar sua especialidade;
- Configuram-se e reconfiguram-se incessantemente.

A partir da demonstração das possibilidades e dos objetivos da utilização das Redes, como estruturas para o desenvolvimento organizacional ou social, encontra-se nas palavras de Ronconi (2011) justificativa necessária para a adoção das Redes de conhecimento como estratégia de coprodução de bem público. A autora considera que as Redes são mais eficientes do que as hierarquias porque o diálogo e o consenso que as caracterizam podem construir legitimidade política e criar um ambiente de governança pública que envolva os cidadãos, o Estado, o mercado e a sociedade civil. Nesse sentido, o Estado, e mais especificamente os administradores públicos, têm dois importantes desafios: o primeiro de fomentar o aparecimento de Redes; e o segundo de utilizar as Redes como forma de gerir o Estado. Quando os administradores públicos criam parcerias com os cidadãos e com as organizações, legitimam suas ações e as tornam mais sustentáveis. Além desses dois fatores, uma gestão pública, que é concretizada a partir das Redes, valoriza o cidadão, aumenta o controle público, fomenta a participação e constrói uma sociedade mais forte e articulada e, com isso, torna-se um fator importante para a coprodução do bem público (BRAUN NETO, GÖHRING, 2010).

Parece oportuno ressaltar, que mesmo que existam trabalhos que procuram estabelecer parâmetros para medir os fluxos e as formas de conhecimento que estão presentes em uma Rede, nesta tese a ênfase recai sobre os aspectos que permitem sua absorção.

Desse modo, retornando ao propósito desta tese, de entender uma Cidade do Conhecimento como uma Rede de conhecimento, Ergazakis *et al.*, (2004), sugerem que para tanto, é preciso criar vínculos, sinergia e confiança entre os *stakeholders* sociais, governos, universidades, indústrias e sociedade. Entretanto, para que isso aconteça, sugere-se a adoção de uma base epistemológica para conceituar a Administração Pública de maneira mais ampla que as bases tradicionais do campo. Essa base deve permitir que o desenvolvimento, fundamentado em conhecimento, seja suportado por um modelo de gestão mais contemporâneo e conectado com os objetivos da Cidade do Conhecimento. Além disso, considera-se a importância de analisar quais aspectos podem auxiliar a Administração Pública - em sua face mais visível: organização ou empresa pública - a absorver os fluxos de conhecimentos que estão dispostos na Rede de conhecimentos dos *stakeholders* da Cidade. Esses argumentos serão construídos ao longo desta fundamentação.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.3.1 Teorias da Administração Pública

Administração Pública é uma expressão que constitui uma área específica de conhecimento da ciência da administração. Dependendo do conceito que se assume com relação à Administração Pública, evidenciam-se diferentes correntes teóricas que, por sua vez, fundamentam-se em distintas bases epistemológicas. Deste modo, em uma perspectiva histórica do campo da Administração Pública, encontram-se diferentes correntes teóricas sustentadas por diferentes bases epistemológicas.

Entre as inúmeras divisões de modelos de Administração Pública existentes na literatura (SALM, MENAGASSO, 2000; DENHARDT, DENHARDT, 2003), vai se adotar nesta pesquisa o proposto por Andion (2012). Para a autora, no escopo da teoria da Administração Pública, podem ser identificadas algumas vertentes: Estadocêntrica, pluralista, Nova Administração Pública e Novo Serviço Público.

A corrente Estadocêntrica aproxima a Administração Pública da ciência jurídica e da ciência administrativa, e tem como foco principal a ampliação da competência e da racionalidade funcional na Administração Pública, cujas teorias contêm algumas concepções em comum (ANDION, 2012). A corrente pluralista, por sua vez, aborda a Administração Pública como campo político e preocupa-se com a participação dos *stakeholders* sociais na definição das agendas políticas e na ampliação do controle social. Nesta corrente, o Estado deixa de ser visto como aparelho governamental e é interpretado como um espaço de luta entre diferentes classes sociais. A partir daí as políticas públicas tornam-se resultado de um processo político e incremental (ANDION, 2012).

Já, na Nova Administração Pública, a Administração Pública é entendida como a ciência do gerenciamento. O movimento da NAP caracteriza-se por ser um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, o que permite, a partir de princípios mercadológicos, uma visão da esfera pública e seu funcionamento. Na NAP, as reformas visam reestruturar o Estado, ao substituir o modelo burocrático por um modelo gerencial baseado em competição, e com foco em resultados (ANDION, 2012).

Por fim, o Novo Serviço Público – NSP - considera a Administração Pública como coprodutora do bem público, e tem por base as teorias democráticas e de cidadania, os modelos de comunidade

e de sociedade civil, além do humanismo radical e da teoria do discurso. O Novo Serviço Público, elaborado por Denhardt (2012), surge como uma crítica à teoria dominante da Administração Pública, considerada um modelo racional de administração que tem, ao menos, três limitações importantes: (a) baseia-se em uma visão estreita e restritiva da razão humana; (b) suporta-se em um entendimento incompleto da aquisição do conhecimento; e, (c) impede uma conexão entre teoria e prática de maneira adequada.

Como modelo, a Administração Pública evoluiu de uma perspectiva patrimonialista para outra - burocrática - baseada nos princípios do modelo ideal de Weber (RAMOS, 1981) que foi adotada como pressuposto da eficiência. Nesse sentido, para Osborne e Gaebler (1992), Pinchot (1994) e Bennis (1995) a despeito dos resultados positivos alcançados pela burocracia, na Era industrial, o modelo está em declínio.

Dentro desta visão, cabe aos administradores públicos implementar as políticas públicas formuladas pelo grupo eleito para exercer o poder político, sendo os interesses da burocracia o suficiente para a produção do bem público (SALM, MENEGASSO, 2009). A palavra burocracia, entendida em um sentido positivo, como um tipo ideal de organização, foi se transformando em uma gigantesca estrutura de controle que visava à proteção do interesse público que acabou criando uma obsessão pela regulamentação do processo, desviando o foco dos resultados obtidos. Nesse processo, o modelo de burocracia estatal, moroso e, excessivamente centralizado, mais preocupado com regras do que com resultados, com organogramas inchados e gerador de ineficiência e desperdício, precisou ser reinventado (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Além disso, as críticas referem-se a pouca qualificação desse modelo para produzir o bem público e gerenciar a complexidade das novas demandas assumidas pelo Estado (SALM, MENEGASSO, 2009). Como resposta a essas deficiências, desenvolve-se a Nova Administração Pública (NAP), cujo fundamento é a utilização de novos princípios nas relações políticas e administrativas objetivando a construção de um novo perfil de Estado - mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade.

O movimento “reinventando o governo”, expressão utilizada por Osborne e Gaebler (1992) define, para os autores, o escopo da NAP: a busca pela produtividade; a utilização dos mecanismos de mercado para superar os limites da burocracia; a descentralização e privatização dos

serviços e a adoção da gestão por resultados. Entretanto, as críticas a esse modelo também estão associadas ao fato de que se utiliza da burocracia para produzir o bem público. O que muda, é que a NAP também se utiliza das organizações privadas para esse mesmo fim e, nesse sentido, a “esfera pública fica à mercê da esfera privada” (SALM, MENEGASSO, 2009, p.107).

Paula (2007) também ressalta que a NAP, nascida como uma expressão reelaborada pelas perspectivas gerencialistas, não conseguiu – mesmo com seu discurso participativo – incorporar a dimensão sociopolítica no escopo da gestão, o que estabelece um grande limite para sua aplicação e desenvolvimento. Contudo, Denhardt (2012) argumenta que é possível articular uma Redefinição do campo da Administração Pública que inclua: (a) as perspectivas das abordagens anteriores – políticas, genéricas e profissionais; (b) a identificação da Administração Pública como um processo e (c) a ênfase na natureza política desse processo. O autor constrói este argumento por identificar uma crise de identidade na teoria da Administração Pública, cujas bases convencionais não refletem ou não correspondem às necessidades dos *stakeholders* do campo, sejam eles os teóricos, os profissionais ou os cidadãos.

Por base convencional, entende-se uma teoria racional de Administração focada em um entendimento positivista do comportamento humano. Assim, sob essa ótica, o estudo próprio da Administração Pública refere-se a como organizações públicas podem operar de forma mais eficiente, isto é, como alcançar os objetivos definidos com um custo mínimo (DENHARDT, 2012). Nesse contexto, em oposição a esta teoria racional, surge uma crítica que procura levar a teoria da Administração Pública para além desta ação, em direção a perspectivas baseadas na fenomenologia, na teoria social crítica e na teoria pós-moderna.

Como reflexo desta crítica, concretiza-se um novo tipo de gestão do Estado que é denominado de governança pública e se refere a um arranjo institucional que articula as dimensões econômico-financeira, institucional administrativa e a sociopolítica da sociedade. Nesse arranjo, o Estado estabelece parcerias com a sociedade civil e o mercado, e busca soluções inovadoras para os problemas sociais (RONCONI, 2011). Ou seja, nos modelos tradicionais, a articulação e coordenação dos interesses coletivos se faz a partir de partidos ou grupos de interesses e, na governança, a articulação dos interesses coletivos acontece a partir de padrões negociados entre o público e o privado, levando a coprodução dos serviços públicos (JANN, 2003).

Em virtude disso, o Estado tradicional vem deixando de ser um prestador de serviço e vem se transformando em um Estado ativador e cooperativo que aciona e coordena outros *stakeholders* para produzirem o bem público com ele (KISSLER, HEIDEMANN, 2006). Na mesma direção, Salm Menegasso (2009) reforçam a visão de governança como novo modo de gestão, mas a define como uma Rede organizacional auto-organizada, autônoma e autogovernada que envolve os diferentes *stakeholders*.

Com base nesses fundamentos apresentados, Denhardt (2012), formula da seguinte maneira sua crítica sobre a teoria dominante da Administração Pública. O primeiro aspecto apresentado pelo autor – o modelo racional se baseia em uma visão limitada e restritiva da razão humana – associa-se ao conceito de racionalidade instrumental e ao crescimento de uma economia de mercado discutidos por Ramos (1981). Assim, a teoria das organizações é subproduto dos processos organizacionais que surgiram com o desenvolvimento de uma sociedade centrada no mercado, em cujos controladores das grandes organizações buscam maior eficiência mediante um processo racionalizado de produção. Neste processo, focam sua atenção nos meios necessários para que a organização atinja determinados fins, afastando a atenção das pessoas de seus próprios objetivos. Apesar de operar de forma bastante eficiente, o modelo racional omite toda a preocupação com o contexto moral em que a ação pode ocorrer, o que traz consequências para o indivíduo e a sociedade.

Para Denhardt (2012), agindo desta maneira, as organizações dificilmente expressam valores societários, mas tentam atingir, a custo mínimo, os seus objetivos. Assim, essas considerações devem ser discutidas nas organizações públicas, já que a distinção realizada pelo modelo racional, entre meios e fins, tem clara conexão com a dicotomia entre política e administração, na qual o “papel das organizações públicas consiste simplesmente em descobrir os meios mais eficientes para os fins politicamente dados” (DENHARDT, 2012, p. 219).

Essa racionalização da sociedade tornou-se um processo em que as questões de valores humanos – liberdade, justiça e igualdade, por exemplo – deixam de ter importância como critério de julgamento para a ação pública, sendo substituídas pelo cálculo específico de custos e benefícios, meios e fins (DENHARDT, 2012). Destarte, quando as únicas questões discutidas são as medidas de eficiência, as funções de deliberação, comunicação e participação parecem perder importância. No entanto, cabe à Administração Pública cumprir a promessa de apoiar e promover o bem comum, “seus membros devem ter disposição para

pensar em questões mais amplas, como as que nos tornam capazes de estabelecer senso de responsabilidade pessoal ou de ação mútua” (DENHARDT, 2012, p. 221).

O segundo aspecto – entendimento incompleto sobre a aquisição do conhecimento – pretende indicar que só existe um modo de se obter o conhecimento verdadeiro: por intermédio da aplicação rigorosa dos métodos da ciência positiva nas relações sociais; o que não considera, portanto, o papel das experiências subjetivas na vida humana. Essa crítica se suporta na compreensão de que os indivíduos, que são os sujeitos centrais da ação pública, têm razões subjetivas para suas ações - valores - que não são acessíveis a quem observa, de fora, seu comportamento. Enquanto as ações podem ser observadas, os valores não podem e, assim, a capacidade da ciência positiva fica limitada para obter uma visão mais completa da ação humana.

Nesse sentido, decorre para Denhardt (2012, p. 226) que “a visão positivista vigente orienta-se para explicações instrumentais que possibilitam a predição e, em última análise, o controle dos assuntos humanos”. Esta linha de raciocínio revela-se como incompleta. Não só porque seu poder explicativo é limitado, mas também porque são necessárias teorias que ajudem a compreender o sentido da ação humana e permitam agir com mais clareza e habilidade na busca dos objetivos societários.

O terceiro aspecto, a conexão inadequada entre teoria e prática, segundo Denhardt (2012), reflete uma preocupação que os profissionais da Administração Pública têm com sua própria teoria. O autor acredita que eles querem que as teorias lhes garantam explicações e compreensões a partir das quais possam criar novas abordagens para o trabalho administrativo. E que possam criar um quadro de referência por meio do qual as experiências dos indivíduos possam ser vistas como parte significativa de algo maior e mais importante. O fato de os teóricos, que seguem o modelo racional, estarem interessados em explicação, predição e controle, e não em saber se suas teorias têm ou não correspondência direta com a realidade, reforça esta constatação.

Por isso, pretende-se adotar nesta pesquisa a concepção de que a Administração Pública “está interessada na gestão dos processos de mudança que buscam lograr os valores societários publicamente definidos” (DENHARDT, 2012, p. 30). Assim, como desdobramento deste entendimento Denhardt e Denhardt (2003) descreveram o Novo Serviço Público (NSP), cuja visão se fundamenta em promover e reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público.

Apesar de se constituir como uma proposta emergente, seus

fundamentos remontam às décadas de 70 e 80 e suportam-se, tanto na teoria política democrática quanto em abordagens alternativas à gestão e ao design organizacional, dentro de uma tradição humanística da teoria da Administração. São sete os princípios-chave do Novo Serviço Público:

- servir cidadãos, não consumidores – como o serviço público é visto como uma extensão da cidadania, tanto o governo, quanto os cidadãos precisam cuidar de seus interesses em curto prazo, assumindo novos papéis na construção de uma sociedade civil;
- perseguir interesses públicos – no Novo Serviço Público o administrador não é mais o árbitro do interesse público, mas um ator-chave dentro de um sistema de governança que inclui inúmeros *stakeholders*, e o governo é um meio voltado para o alcance de valores compartilhados pela sociedade;
- dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo – os administradores públicos trabalham dentro de Redes políticas complexas e seu trabalho deve envolver os cidadãos no desenvolvimento de políticas públicas, o que informa a política e constrói a cidadania;
- pensar estrategicamente e agir democraticamente – as políticas e os processos devem ser elaborados mediante processos de colaboração, para que os cidadãos possam se envolver no processo de governança, ao invés de buscarmos, apenas, satisfazer suas demandas de curto prazo;
- reconhecer que *accountability* não é simples – o *accountability* no serviço público envolve o equilíbrio entre normas e responsabilidades que pressupõe questões morais, direito público e interesse público. Assim, os administradores públicos devem corresponder a normas, valores e preferências do complexo sistema de governança público;
- servir em vez de dirigir – os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados. Precisam compartilhar poder e liderar com compromisso, integridade, respeitando e conferindo poder à cidadania;
- dar valor às pessoas, não apenas à produtividade – as organizações públicas têm mais chance de ser bem-sucedidas se operarem por meio de processos de colaboração e

liderança compartilhada que tenham como base o respeito pelas pessoas.

As características apresentadas pelo Novo Serviço Público (NSP) conformam-se ao espaço público e fundamentam-se em valores compartilhados e interesses comuns que passam a ser construídos por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos, e são vistos como uma extensão da cidadania. São próprios também a esse modelo, a articulação política e a liderança para o envolvimento das forças existentes no tecido social para a produção dos serviços públicos que requerem a participação de múltiplas instâncias sociais (SALM, MENEGASSO, 2009).

A partir dessa concepção, a Administração Pública pode ser considerada como:

[...] um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente. (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 103).

Essa conceituação tem como princípio que o ser humano é um ser político que age na comunidade, que para ser politicamente articulada requer a participação do cidadão para a construção do bem comum, que precede a busca do interesse privado. Dessa maneira, o ser humano e a sociedade não podem ser considerados de maneira fragmentada ou linear, e a Administração Pública não pode privilegiar a burocracia pública e privada como os únicos provedores e alocadores de serviços públicos (SALM; MENEGASSO, 2009).

Após a apresentação do modelo do Novo Serviço Público, destaca-se que ele se fundamenta no questionamento das bases epistemológicas que sustentam os modelos tradicionais de Administração Pública, as quais consideram que o campo de estudo da Administração Pública trata sobre a maneira de operar organizações públicas de forma mais eficiente, ou seja, sobre alcançar objetivos com um custo mínimo. No modelo do NSP, esses são critérios importantes, porém insuficientes para se compreender a Administração Pública (ABREU *et al.*, 2013).

Por isso, a crítica direta a esse modelo racional emergiu, no

sentido de elevar a teoria da Administração Pública para além de uma ação apenas racional. Para fazer frente a este propósito de crítica, Denhardt apresenta 3 alternativas epistemológicas para a construção do conhecimento na Administração Pública:

- a teoria social interpretativa ou teoria da ação.;
- a teoria social crítica;
- a teoria pós-moderna.

A primeira alternativa, a teoria social interpretativa, tem suas raízes na obra filosófica de Husserl chamada de Fenomenologia. O significado de fenômeno provém da expressão grega *faínomenon* que quer dizer “mostrar-se a si mesmo”. Assim, *faínomenon* significa aquilo que se mostra, que se manifesta. Em outros termos, significa aquilo que pode tornar-se manifesto ou visível a si mesmo (MARTINS; BICUDO, 1989).

Segundo Moura (1989, p.47), Husserl toma como premissa “ir às coisas mesmas” para que estas “possam exprimir aquilo que é dado diretamente na consciência”. Desde o início, Husserl tinha como objetivo superar a oposição entre objetivismo e subjetivismo, procurando satisfazer à objetividade do conhecimento, ideal ou real, e à subjetividade do cognoscente; e entender como o mundo real em sua temporalidade, em sua consciência intersubjetiva e em sua objetividade se constitui na consciência dos seres humanos.

Como abordagem, a Fenomenologia procura colocar em suspenso as caracterizações do comportamento humano que são impostas externamente às ações humanas para tentar captar o sentido exato destas ações a partir da perspectiva dos próprios *stakeholders*. Com base nessa visão, os seres humanos são seres conscientes, agem com um propósito e dão sentido às suas ações. A reflexão fenomenológica parte do entendimento que o conhecimento nunca é um objeto isolado e deve ser concebido como um objeto do mundo desse ser humano (ZILLES, 2007).

A Fenomenologia não olha o mundo de maneira objetiva, mas quer compreendê-lo na perspectiva do sujeito. O mundo da vida – um fenômeno dado na consciência - é dado ao sujeito como horizonte de experiência e é centrado no “eu” desse sujeito (ZILLES, 2007). A questão básica da fenomenologia é a busca do sentido das coisas, de modo a atribuir-lhes um significado. Não é de extrema importância que os fatos se mostrem, mas sim, qual o sentido atribuído a eles. O sentido

não está no fenômeno, mas na atribuição que o sujeito lhe dá (FARIA, 2009). Lyotard (1986) corrobora com essas colocações ao afirmar que a Fenomenologia é o estudo do que é dado, do que aparece à consciência. É o estudo também, do que é percebido, da coisa que se percebe e dos laços que unem o fenômeno ao ser do qual a coisa é fenômeno, e ao sujeito que o investiga.

Essa concepção leva a uma conexão entre sentido e intencionalidade, o que permite que se tenha uma visão de que os seres humanos são agentes ativos no mundo social. A intencionalidade, nesse caso, é o direcionamento ativo da consciência para um objeto específico. Por meio das intenções, os seres humanos dão sentido ao mundo à sua volta, constroem esse mesmo mundo, e determinam as circunstâncias, fatos e contextos que lhes são importantes (DENHARDT, 2012).

Acontece, que a essência do que se procura nas manifestações do fenômeno, nunca é totalmente apreendida, portanto ele sempre deve ser visto contextualizadamente. Assim, a análise conduzida pela Fenomenologia deve abranger o histórico e o social nos encontros e mediações necessários para sua concretização (GARNICA, 1997).

Já, a segunda alternativa que Denhardt (2012) apresenta para o entendimento do sentido da ação humana é a teoria social crítica. Ela reconhece que existe uma tensão latente entre as lutas e limitações impostas às pessoas por suas condições sociais, mesmo que sobre essas condições, as pessoas têm vaga consciência. Ao buscar expor as questões ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades, a abordagem crítica busca questionar, permanentemente, a racionalidade das teorias tradicionais para evidenciar as coisas como realmente são, e depois poder enunciar como deveriam ser (DAVEL, ALCADIPANI, 2003). Neste sentido, a abordagem crítica refere-se a uma reflexão sobre a renovação de situações e estruturas que impedem o desenvolvimento progressivo da autonomia e da responsabilidade das pessoas.

O primeiro a utilizar o termo teoria crítica foi Horkheimer em 1937 (VIEIRA; CALDAS, 2006). Na perspectiva deste autor, a teoria está ligada à análise da realidade sócio-histórica com o objetivo de expor as formas de dominação e exploração vigentes. Entretanto, a teoria também engloba a noção de crítica de Kant, que diz respeito à avaliação de categorias e de formas de conhecimento com o objetivo de determinar sua validade cognitiva e seu valor.

A base da teoria crítica, para Vieira e Caldas (2006, p.60), pode ser demonstrada por um postulado: “é impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas

deveriam ser”. Nesta colocação, o *dever ser* se refere às possibilidades não realizadas pelo mundo social. Este *dever ser* não tem intenção de ser utópico, mas de analisar o que o mundo poderia ter de melhor caso suas potencialidades se realizassem.

Para Paula *et al.* (2010) os estudos críticos no Brasil tiveram sua origem no paradigma teórico humanista que se apoia na Fenomenologia e na Fenomenologia crítica da Escola de Frankfurt, no Existencialismo cristão e na visão anarquista. Como maneira de conciliar estas diferenças Davel e Alcadipani (2003), sugerem que o pensamento crítico deve se situar na confluência entre a crítica epistemológica e a crítica social, ou seja, questionar, tanto as formas estabelecidas de conhecimento quanto as da vida coletiva.

Davel e Alcadipani (2003) estabelecem três parâmetros para identificar um estudo de natureza crítica:

- a) promulgação de uma visão desnaturalizada da Administração - a organização é considerada uma construção sócio-histórica e não uma entidade concreta e relativamente fixa;
- b) intenções desvinculadas da performance – os conhecimentos gerados não visam a uma lógica instrumental de cálculo de meios com relação aos fins;
- c) um ideal de emancipação – enfatizar, nutrir e promover o potencial da consciência humana para refletir de maneira crítica sobre os fatos.

Contudo, para Vieira e Caldas (2006), a teoria crítica tende a examinar o mercado e suas relações com a emancipação do sujeito e com a conquista da liberdade e da igualdade. Os autores complementam que é possível enunciar dois princípios básicos da teoria crítica: a orientação para a emancipação do homem na sociedade e a manutenção do comportamento crítico.

Por fim, a terceira alternativa que Denhardt (2012) apresenta como possibilidade para a ampliação das bases epistemológicas da Administração Pública, é a teoria pós-moderna. O primeiro desafio para considerar as possibilidades desse entendimento é a própria conceituação do pós-modernismo. Isso decorre do fato de que não há um conceito único de pós-modernidade, uma vez que esta é composta por múltiplas subcorrentes que variam na sua base conceitual, bem como pelo fato de que alguns autores, tais como Giddens (1999) e Habermas (1991), consideram que a pós-modernidade é apenas um estágio tardio da modernidade.

De maneira genérica, o pós-modernismo caracteriza-se como um movimento multidisciplinar que vai da filosofia à estética, e envolve as artes, a sociologia e os estudos organizacionais. O elo em comum entre todas essas disciplinas é a resistência à modernidade e a crítica à razão iluminista, por considerar que a humanidade pode aperfeiçoar a si mesma por meio da razão e do progresso (VIEIRA; CALDAS, 2006).

O pós-modernismo rejeita explicações globalizantes, que representam, de modo incorreto, a realidade por meio da escolha de uma perspectiva ou linguagem particular para lhe explicar. Para os pós-modernistas, a racionalidade é muito mais difusa do que se supõe, e o conhecimento, apenas pode ser entendido em relação ao tempo, ao espaço e ao contexto social em que é construído por indivíduos e grupos. Por isso, necessita-se de uma alternativa que entenda a Administração Pública como mais que um instrumento para um Estado intencional e, que se baseie na noção de associação civil. Nesse caso, o papel do Estado e de seus órgãos consistiria em reunir diversos interesses para o debate em torno dos valores políticos (DENHARDT, 2012).

Para Spicer (2001), necessita-se de uma alternativa que entenda a Administração Pública como mais que um instrumento para um Estado intencional e que se baseie na noção de associação civil. Nesse caso, o papel do Estado e de seus órgãos consistiria em reunir diversos interesses para o debate em torno dos valores políticos.

Embora a visão pós-modernista do mundo envolva uma compreensão complexa e multifacetada da humanidade, ela contém lições para os administradores públicos. Assim, Denhardt (2012) sugere que a vida no mundo pós-moderno torne cada vez mais evidente a dependência entre cidadãos e administradores, o que impulsiona um diálogo público, de melhor nível, em busca de uma burocracia pública para o desenvolvimento de um senso de legitimidade no campo da Administração Pública.

Com base na análise das bases epistemológicas propostas para a ampliação da teoria da Administração Pública, pode-se chegar a algumas considerações, as quais serão expostas a seguir. Uma contribuição relevante da Fenomenologia para o estudo das organizações públicas é a possibilidade de se chegar à essência dos fenômenos que estão sendo, ou serão, objeto de observação e ação, por parte da Administração Pública, condição essencial para possibilitar uma visão mais completa e complexa das experiências humanas (ABREU *et al.*, 2013).

O Novo Serviço Público pressupõe a coprodução do bem público

a partir de um entendimento do indivíduo como cidadão, de uma noção coletiva e compartilhada do interesse público, e de uma liderança baseada em valores que ajudem os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados. Essa fusão pode ser feita quando os administradores públicos entendem que há uma conexão entre sentido e intencionalidade, ou seja, que os cidadãos são indivíduos ativos no mundo social, e atribuem significado e valor para aquilo que tem, precisam ou desejam (ABREU *et al.*, 2013).

Se for por meio das intenções demonstradas que os seres humanos dão sentido ao mundo em sua volta e determinam as circunstâncias e contextos que lhes são importantes, a Administração Pública precisa desenvolver métodos e metodologias de ação que os permitam incluir, de maneira ativa, nas discussões e deliberações de suas políticas públicas (ABREU *et al.*, 2013). A necessidade de consciência e participação da sociedade nas decisões de formulação, bem como na implantação e desenvolvimento de políticas públicas, faz acrescentar ingredientes democráticos próprios da sociedade da informação na gestão pública. Denhardt (2012) assinala que "os avanços da tecnologia da informação tornaram as informações mais facilmente disponíveis a um grande número de grupos e organizações".

Daí decorre o que ele denomina responsividade, componente inerente à gestão democrática, acarretando mudança de atitude tanto de parte dos agentes públicos, quanto dos cidadãos e suas organizações sociais. Esses, individual e coletivamente considerados, obtêm maior grau de responsividade, ou seja, mais altos índices de correspondência entre as decisões da Administração e as preferências da comunidade, à medida que há mais convergência entre a cidadania e a gestão pública (ABREU *et al.*, 2013).

Autores como Salm, Menegasso (2009), Andion (2012), já apontam que, no Brasil, as experiências em coprodução são mais recentes, mas já ampliam os espaços de participação da sociedade civil. Porém, à Administração Pública faltam mecanismos institucionais que permitam consolidar a coprodução como estratégia para concretizar o bem público. Esses mecanismos envolvem a coordenação política e a liderança dessa Rede de coprodução, tarefas que são bem mais complexas dos que as exercidas no âmbito da burocracia (SALM, MENEGASSO, 2009).

Em relação à segunda base apresentada por Denhardt (2012), a teoria social crítica, vários aspectos têm relevância para o estudo da Administração Pública. A crítica da razão instrumental é uma delas, e envolve a questão que contrasta com os dois modos de entendimento do

conceito de razão. Em um sentido, a razão é um princípio que existe objetivamente na natureza e que permite a avaliação das ações humanas.

Já, no outro sentido, que é próprio da sociedade moderna, a razão toma uma forma mais instrumental ao se interessar apenas pelos meios que são mais favoráveis para que um dado fim seja obtido. Aqui, a crítica se funda na forma como os meios são ordenados para que atinjam os fins previamente definidos. Esses meios, não apenas afastam da discussão vários interesses sociais que são supridos pelas instituições racionais, mas também elaboram padrões de controle científicos, calculados e calculistas.

Parece interessante ressaltar, a partir dessa crítica, que os critérios de eficiência e eficácia utilizados para suportar determinados modelos de Administração Pública são necessários, porém mostram-se insuficientes para avaliar a Administração Pública. A Administração Pública age sobre um conjunto de interesses difusos, legítimos e, muitas vezes, divergentes, e critérios como equidade ou justiça parecem mais pertinentes para lhe dar suporte (ABREU *et al.*, 2013).

Ainda baseada na teoria crítica, cabe à Administração Pública fazer um exame da base técnica da dominação burocrática e das justificações para essa condição. Se a Administração Pública precisa se guiar por critérios de excelência, é necessário reconhecer que a burocracia não é a única maneira possível de organização humana. As organizações são construídas socialmente e podem ser reconstruídas por decisões conscientes e coletivas. Nesse sentido, passa a ser condição central, o estímulo para fundamentos como autonomia e responsabilidade nas organizações.

Complementando essa percepção, Salm, Menegasso (2009) propõe considerar que a Administração Pública está inserida no contexto da democracia e da sociedade civil e, por isso, a condução de suas atividades administrativas deve contar com a participação e interação dos múltiplos *stakeholders* que podem ser afetados pelas políticas públicas ou projetos. Para o autor, a construção social da Administração Pública, com base em uma teoria interpretativa e crítica, permite que a mudança organizacional seja observada em termos dialéticos, levando a um entendimento mais dinâmico da vida organizacional.

Sendo assim, ao fundamentar-se na teoria social crítica, a Administração Pública pode ampliar suas bases de participação e facilitar a articulação dos múltiplos interesses da sociedade, por meio de Redes de governança que possam definir como as decisões devem ser tomadas, e como os grupos podem interagir na formulação dos propósitos públicos e na implantação das políticas públicas (ABREU *et*

al., 2013).

A terceira base proposta, o pós-modernismo, permite reconhecer que os construtos, como a burocracia hierárquica, são socialmente criados e não são parte do mundo natural; e, (b) que as deliberações das políticas públicas excluam as demandas insinceras e formuladas por um discurso eminentemente político. Neste sentido, o papel do administrador público é dar apoio à criação e manutenção de um “discurso autêntico” dos diferentes cidadãos públicos (DENHARDT, 2012).

Nesse aspecto, o desafio envolve a Redefinição da visão e do papel do Estado, que nesse contexto passa a ser uma associação que se ocupa da articulação e da governança das Redes de formulação das políticas públicas, e da mobilização dos recursos necessários ao alcance desses fins. Desse modo, considera-se que as bases epistemológicas aqui apresentadas, e que suportam o conceito do Novo Serviço Público, podem, de fato, fazer ampliar a teoria da Administração Pública já que o NSP é uma proposta emergente, cujo foco é o espaço democrático da sociedade (ABREU *et al.*, 2013).

Mas, para viabilizar a proposta do NSP, é necessário que a sociedade seja politicamente articulada na forma de uma sociedade multicêntrica que espelhe a multidimensionalidade humana, em cujos bens públicos sejam coproduzidos por diversas organizações e pelos diferentes *stakeholders* dessa sociedade. Dentro dessa perspectiva, a coprodução dos serviços públicos pode ocorrer: (a) por meio da organização burocrática em que haja gestão participativa obtida por estruturas de consentimento; (b) por meio das organizações sociais com características isonômicas; (c) por meio de comunidades engajadas com a produção do bem público; (d) por meio da responsabilidade social das empresas, quando elas produzem bem público e, (e) por meio do cidadão, em seu papel de ser político (SALM, MENEGASSO, 2009). Assim, fazendo-se referência ao modelo de coprodução é preciso compreender melhor esse conceito, o que será tratado a seguir.

2.4 COPRODUÇÃO

Originalmente, o conceito de coprodução foi desenvolvido por Ostrom (1999) na década de 70 para descrever e delimitar o envolvimento dos cidadãos na produção de serviços públicos, além disso, ligado ao envolvimento dos cidadãos ou clientes na produção dos setores públicos ou privados. Os seus componentes principais são a descentralização, a desconcentração e a participação (NADIR JÚNIOR,

SALM, MENEGASSO, 2007; WITT, 2007). Porém, a partir dos anos 70/80, foi sendo colocada em dúvida a distinção, forjada nas teorias econômicas, entre consumidores e produtores, cuja visão tradicional de provisão de serviços públicos na qual “o cidadão é consumidor e avaliador, enquanto o governo realiza” (SHARP, 1980, p.108), começava a ser questionada.

Os estudos no campo da Administração Pública e a ideia de uma burocracia centralizada que formulava políticas públicas e prestava serviços eficientes e eficazes aos cidadãos, por sua vez, também começavam a demonstrar que a produção de serviços públicos se tornava mais difícil sem a participação ativa dos cidadãos que deveriam lhes receber benefícios. Nesse contexto, desenvolve-se o termo coprodução, o qual descreve a relação potencial existente entre o produtor regular – entenda-se Administração Pública em todas as suas instâncias e instituições – e os clientes, que querem ser beneficiados pelas políticas ou pelos bens públicos (SHARP, 1980).

Segundo Witt (2007, p. 67), a definição de coprodução “baseia-se no reconhecimento da importância da interação entre o Estado e a sociedade civil na ressignificação da esfera pública”. Nesse sentido, a coprodução é um caminho a partir do qual pode haver sinergia entre o que faz a Administração Pública e o cidadão. O envolvimento dos cidadãos transforma o serviço da mesma maneira que também o transforma (OSTROM, 1999; OSBORNE, McLAUGHLIN, 2004).

A literatura mais recente sobre o tema aponta que a coprodução não acontece somente na prestação do bem público, mas também na formulação, implementação e avaliação desses serviços (BOVAIRD, 2007). Com isso, corroboram Ribeiro, Salm, Menegasso (2007), que consideram que a coprodução envolve a participação direta do cidadão nos processos de elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas. A coprodução do bem público refere-se à produção de forma conjunta de certo bem ou serviço que seja de interesse público, em um trabalho de confiança e ação conjunta, que possibilita que a prestação do serviço público seja realizada de forma eficiente e eficaz (RONCONI, 2011).

Nos processos de coprodução, os cidadãos deixam de apenas executar as políticas públicas, e passam a fazer parte do processo de formulação, implementação e avaliação das mesmas. Nesse sentido, a coprodução acontece com o ativo envolvimento das pessoas em geral e, especialmente, daqueles que serão diretamente beneficiados pelo serviço (WHITAKER, 1980). Para o autor, os cidadãos podem e devem exercer importante influência na política, por meio de sua participação na

execução de programas públicos, o que se dá, mediante o ajustamento das expectativas dos agentes públicos com a dos cidadãos. Por isso, a produção de serviços públicos demanda, cada vez mais, o envolvimento ativo dos cidadãos, compartilhando responsabilidades e trabalhando em cooperação para a implementação das políticas públicas (DENHARDT, DENHARDT, 2003).

Whitaker (1980) propõe três situações ou circunstâncias em que pode ocorrer a coprodução: a) quando os cidadãos solicitam assistência aos agentes públicos; b) quando os cidadãos oferecem assistência aos agentes públicos; e c) quando cidadãos e agentes interagem para ajustar suas expectativas sobre a prestação dos serviços ou das ações. No primeiro caso, denominado — “requisição de assistência” — o cidadão faz a requisição do serviço, demandando a assistência ao órgão público responsável. O movimento parte do cidadão para o setor público. Neste caso, cidadãos e agentes públicos encontram-se sob tensão entre a identificação daquilo que o cidadão solicita e os julgamentos e interpretações do agente sobre esta solicitação. No segundo caso — “cooperação com agentes” —, os cidadãos dão assistência aos agentes públicos. O movimento parte do sentido contrário ao do primeiro caso. O órgão público vai ao encontro do cidadão, que empresta seu apoio e cooperação ao setor público, auxiliando-o no atendimento a uma demanda. Esse apoio ou cooperação deve ser consciente e voluntário, pois é um importante meio para influenciar políticas públicas. O terceiro caso, trata da interação entre agentes e cidadãos — “negociação com agentes” — por meio de ajustamentos mútuos. Nas trocas realizadas por meio dessa interação, cidadãos e agentes dividem a responsabilidade pela decisão de suas ações, fato que gera maior legitimidade a seus atos, atendendo à *accountability*.

A participação dos cidadãos por meio desse ajustamento mútuo de expectativas é uma maneira de tornar os serviços mais efetivos (DENHARDT E DENHARDT, 2003). Outro modelo de coprodução ocorre, quando os cidadãos e administradores públicos compartilham responsabilidade e trabalham juntos na implementação de políticas e programas públicos (SUNDEEN, 1985; DENHARDT E DENHARDT, 2003). Segundo esse modelo, os conceitos de confiança, cooperação e compartilhamento de responsabilidades, juntamente com os ideais de comunidade e cidadania, são vistos como pressupostos da participação e do engajamento do cidadão no processo de construção de uma comunidade mais forte e participativa.

Há, nesta visão, uma orientação para os atributos da construção de um espaço público pelas organizações, em que os cidadãos e

administradores possam trabalhar em conjunto para a construção de políticas públicas. Nesse espaço, o cidadão participa das decisões do governo e da provisão dos serviços, se articula e promove um processo de deliberação coletiva. Essa orientação de coprodução vai além dos benefícios da redução de custos provocada por crises fiscais, reorientando o foco exclusivo em eficiência e interesse próprio para um foco que recupera os valores de cidadania e bem comum (COOPER, KATHI, 2005).

Osborne, McLaughlin (2004) desenvolveram outra tipologia, e desdobraram o conceito de coprodução em três manifestações potenciais: (a) cogovernança (b) cogestão e (c) coprodução. O conceito de (a) cogovernança, refere-se ao arranjo em que o terceiro setor participa do planejamento e da entrega dos serviços públicos; o conceito de (b) cogestão, refere-se ao arranjo em que o terceiro setor produz serviços públicos em colaboração com o Estado e (c) o conceito coprodução, refere-se ao arranjo em que os cidadãos produzem seu próprio serviço, pelo menos em parte.

Recentemente, De Mattia, Zapellini (2013) apresentaram os três papéis que os cidadãos podem assumir em relação à Administração Pública: o de consumidor, o de cidadão e o de parceiro. O papel de parceiro representa uma nova escola de pensamento para a Administração Pública e se fundamenta na perspectiva de que o governo não pode ser o único provedor do serviço público, sendo necessária a coprodução desse serviço. Assim, a coprodução ocorre quando o governo faz parceria com a sociedade para produzir serviços que, originalmente, produzia por si mesmo (DE MATTIA, ZAPELLINI, 2013). Nesse sentido, o governo entende a coprodução como um veículo potencial para fazer mais, envolvendo os *stakeholders* privados na produção e entrega de serviços públicos.

Como estratégia para a produção do bem público, a coprodução permite a articulação dos diversos *stakeholders* da sociedade em torno de um problema ou situação de interesse público. Salm, Menegasso (2010) acreditam, ainda, que o Estado deve adotar essa estratégia não por motivos econômicos, mas para que se promova a confiança na Administração Pública.

De Mattia, Zapellini (2013) apontam ainda algumas características da coprodução: (a) participação de *stakeholders* do governo que partilham experiência, poder e conhecimentos com cidadãos – coprodutores; (b) participação ativa de *stakeholders* da sociedade; (c) confiança na relação entre esses *stakeholders*; (d) criação de Redes de coprodução; (e) compartilhamento de responsabilidades e

(f) *accountability*. Salm, Menegasso (2010), entretanto, ressaltam que existem obstáculos de ordem social, tecnológica e política para que a coprodução, como estratégia de produção do bem público se institucionalize como prática na Administração Pública

Fundamentados em diferentes autores, Salm, Menegasso (2010) constata que a participação pode ser entendida como a “participação em” - ser ou ter parte na comunidade para decidir sobre algo comum a todos ou “participação sobre” – que representa a ideia do controle social da comunidade sobre as atividades do poder público. Reforçam ainda, que o cidadão pode participar diretamente na esfera pública seja como um sujeito a serviço do poder e do Estado; como participe no processo eleitoral ou em movimentos sociais, ou ainda como coprodutor do bem público.

Muito embora o processo de coprodução possa ocorrer no nível individual grupal ou coletivo (BRUDNEY E ENGLAND, 1983), os benefícios devem ser buscados pela participação coletiva, alinhando-se à busca de uma participação autêntica (DENHARDT E DENHARDT, 2003) ou de uma participação direta do cidadão (ROBERTS, 2004). A implementação de políticas públicas, nesta perspectiva, pode ser vista como um processo não linear, permitindo aos cidadãos que participem, comunicando suas necessidades e desejos, influenciando o processo de formulação e contribuindo para a implementação e preservação dos programas públicos (BRUDNEY E ENGLAND, 1983).

De maneira geral, a prática da participação ajuda a atender a expectativa dos cidadãos, a melhorar a qualidade das políticas públicas, a auxiliar em sua implementação, a responder às necessidades de *accountability* e transparência e a aumentar a confiança pública no governo. A coprodução do bem público, desse modo, dinamiza a interação entre os agentes públicos e os cidadãos, os quais buscam soluções, de forma conjunta, para a resolução dos problemas ligados à coletividade. O papel da Administração Pública, por meio de seus órgãos e agentes, é mediar e promover um espaço público propício à deliberação coletiva, onde os cidadãos possam fortalecer seu senso de justiça e participação. Neste espaço, cidadãos e setor público coproduzem os serviços públicos por meio da cooperação e da responsabilidade compartilhada, em um processo de governança, envolvendo diversos atores que atuam direta ou indiretamente na produção do bem público (DENHARDT, DENHARDT, 2003).

Existem algumas tipologias de participação que podem ser assim sumarizadas conforme disposto no Quadro 4, da página 77.

Quadro 4: Tipologias de participação

Autor/ Ano	Categorias de Participação
Arnstein (1969)	- poder do cidadão sobre o Estado - poder simbólico - não participação
Pretty <i>et al.</i> (1995)	- participação manipulativa - participação passiva - participação por consulta - participação por incentivo - participação funcional - participação interativa - automobilização
White (1996)	- participação nominal - participação instrumental - participação representativa - participação transformativa

Fonte: Elaborado pela Autora – fundamentado em Salm, Menegasso (2010)

Para Salm. Menegasso (2010), essas tipologias ao agruparem as diversas possibilidades de participação servem para definir os graus de participação e para esclarecer e dar maior precisão ao conceito. E, mesmo que haja semelhança entre as tipologias propostas, cada uma tem um foco específico que pode auxiliar na elaboração de modelos de coprodução. Assim, se propõem a realizar uma síntese dessas tipologias a partir de sua similaridade.

No Quadro 5, abaixo, é possível observar que as tipologias formam um *continuum* de participação que se inicia com a manipulação do cidadão, na forma de uma pseudoparticipação e, finaliza com uma forma de participação na qual o cidadão passa a exercer o controle sobre as ações do Estado. Com base nessas tipologias de participação, Salm, Menegasso (2010) desenvolveram uma outra tipologia de modelos de coprodução, que vai ser apresentada a seguir.

Quadro 5: Objetivo das tipologias de participação

Tipologia	Tipologias Semelhantes	Objetivo esperado
Não participação por meio de manipulação	Participação passiva e Participação	O cidadão é manipulado para participar de forma passiva porque o Estado

Continua

Conclusão

Tipologia	Tipologias Semelhantes	Objetivo esperado
	nominal	demonstra que age em benefício da sociedade
Por consulta	Participação simbólica e Participação para pacificação	O cidadão é consultado para fornecer informações ou para se obter dele tolerância ou anuência sobre as ações do Estado
Parcerias com o cidadão	Participação por incentivo, funcional e instrumental	O cidadão é parceiro do Estado. Ele pode receber do Estado um incentivo para realizar uma atividade ou serviço ou pode oferecer recursos para que uma atividade ou serviço seja realizada pelo Estado
Representativas com sustentabilidade	Participação interativa e a do poder delegado ao cidadão	A interação que ocorre entre os cidadãos gera uma forma de poder que está além do poder do Estado, ela também cria a oportunidade para que se constitua uma comunidade de aprendizagem
Com controle do cidadão sobre o Estado	Participação transformacional e automobilização	A comunidade tem a possibilidade objetiva de vir a exercer poder sobre o Estado que se expressa pelo modelo da democracia participativa

Fonte: Elaborado pela autora, fundamentado em Salm, Menegasso, 2010.

2.4.1 Tipologias de Modelos de Coprodução

Modelo de coprodução nominal: é uma estratégia para a produção dos serviços públicos, por meio do compartilhamento de responsabilidades entre as da comunidade, principalmente voluntários, e o aparato administrativo público do Estado. O propósito é tornar mais eficiente os serviços públicos.

Modelo de coprodução simbólica: é uma estratégia para envolver

o cidadão na produção de serviços públicos para demonstrar a presença do Estado.

Modelo de coprodução funcional: é uma estratégia utilizada pelo aparato público do Estado para produzir os serviços, de maneira mais eficiente e eficaz, com a participação do indivíduo, do grupo ou da sociedade.

Modelo de coprodução representativa com sustentabilidade: é o resultado da sinergia que se estabelece na realização dos serviços públicos de que participam os cidadãos, as organizações da comunidade e o aparato administrativo do Estado que, em seu conjunto, interagem em prol do bem comum.

Modelo de coprodução para a mobilização comunitária: é uma estratégia para a realização dos serviços públicos dos quais participam toda a comunidade, orientada por princípios éticos da democracia normativa, com o propósito de manter a sociedade permanentemente mobilizada.

Após a análise desses modelos de coprodução, verifica-se que o denominado representativo com sustentabilidade é aquele que será objeto de estudo nesta tese porque apresenta uma solução em que a experiência é realizada por meio de comunidades engajadas na coprodução do bem público. Nesse caso, o papel da Administração Pública é mediar e promover um espaço público propício à deliberação coletiva, onde haja uma interação em Rede para produzir os conhecimentos necessários para a coprodução do bem público, por meio da cooperação e da responsabilidade compartilhada, em um processo de governança envolvendo diversos *stakeholders* (DENHARDT, DENHARDT, 2003).

Dessa maneira, torna-se necessário para a administração pública compreender como ocorre o processo de absorção dos conhecimentos que estão dispostos nesta Rede de *stakeholders*, e é com essa finalidade que vai ser apresentado o conceito de capacidade de absorção.

2.5. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

2.5.1 Conceito de Capacidade de Absorção

A série de trabalhos existentes sobre o constructo Capacidade de Absorção (CA) revela as diferentes visões e entendimentos do campo que teve seu desenvolvimento ligado à macroeconomia, mais especificamente, ao contexto do desenvolvimento econômico e do investimento estrangeiro. A adaptação para o contexto das organizações

ocorreu com o trabalho de Cohen, Levinthal, que o conceituaram, em um primeiro momento como capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Os mesmos autores, (1990, p.128), reconceituam CA como a “habilidade coletiva de uma organização em que seu conhecimento prévio permite reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais”. Como desdobramento desse conceito, a CA envolve três componentes: (a) reconhecer o valor da nova informação; (b) assimilar esta informação e (c) aplicar esta informação como valor comercial. Para esses autores, a capacidade de identificar, assimilar e aplicar o conhecimento externo é o que se chama “aprendizagem ou capacidade de absorção das organizações e representa uma parte importante da capacidade de uma organização criar novos conhecimentos” (COHEN, LEVINTHAL, 1989, p.569, 570).

Entre os artigos resultantes da busca sistemática efetuada para esta tese, o Quadro 6, abaixo, traz os conceitos para o constructo Capacidade de Absorção (CA).

Quadro 6: Conceitos de Capacidade de Absorção (CA)

Autores	Conceito
Cohen, Levinthal (1989)	É a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente
Cohen, Levinthal (1990)	Habilidade coletiva de uma organização em que seu conhecimento prévio permite reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais.
Mowery, Oxley (1995)	Um conjunto de habilidades que refletem a necessidade de lidar com componentes tácitos da transferência de tecnologia e também com a frequente necessidade de modificar uma tecnologia externa para aplicação doméstica.
Kim (1998)	Capacidade de assimilar conhecimento e habilidades de resolução de problemas para criar novo conhecimento para a inovação.
Lane e Lubatkin (1998)	Capacidade de reconhecer e perceber, assimilar e comercializar o novo conhecimento externo.
Zahra, George (2002)	Um conjunto de rotinas e processos

Continua

Continuação

Autores	Conceito
	organizacionais pelo qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento
Lane <i>et al.</i> (2006)	Habilidade de uma firma de utilizar conhecimento externo através de um processo sequencial: 1) reconhecer e entender o potencial do novo conhecimento a partir da aprendizagem exploratória; (2) assimilar conhecimento valioso a partir da aprendizagem transformativa; (3) usar o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento e resultados comerciais a partir da aprendizagem explorativa.
Todorova, Durisin, 2007	É a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, adquiri-lo, transformá-lo e aplicá-lo
Easterby – Smith <i>et al.</i> , 2008	Habilidade de localizar novas ideias e incorporá-las em processos organizacionais, o que é visto como uma contribuição para a <i>performance</i> organizacional.
Bergh, Lim, 2008	Capacidade dinâmica que pode levar a uma vantagem competitiva e retornos acima da normalidade de desempenho.
Rashman, Withers, Hartley (2009)	Habilidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo e aplicá-lo para fins comerciais.
Sun, Anderson (2010)	Um tipo específico de Aprendizagem Organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo.
Jiménez-Barrionuevo (2011)	Rotinas organizacionais e processos estratégicos a partir dos quais a organização adquire, assimila, transforma e aplica o conhecimento externo de maneira a criar valor.
Tsai <i>et al.</i> (2013)	Habilidade da organização de adquirir e processar o conhecimento relevante de seus <i>stakeholders</i> a partir de ações para

Continua

Conclusão

Autores	Conceito
	detecção, aquisição, assimilação, combinação, socialização e transformação desse conhecimento, visando aumentar a vantagem competitiva sustentada.

Fonte: própria – Elaborada pela Autora *Web of Science* (09/02/2015).

Como se pode observar, existem inúmeras conceituações para o constructo capacidade de absorção. Os primeiros autores que o estruturaram no contexto da teoria das organizações foram Cohen, Levinthal (1999) e, desse trabalho, derivam grande parte dos outros conceitos elaborados. O conceito de Lane e Lubatkin desenvolvido em 1998 guarda semelhanças com o de Cohen, Levinthal (1990), mas difere quanto ao nível de análise: Cohen, Levinthal (1990) analisam a capacidade de absorver conhecimento de um setor específico, mas Lane, Lubatkin (1998) analisam a capacidade que uma organização tem de absorver conhecimento de outra organização. Por isso, os últimos autores desenvolveram o conceito de capacidade de absorção relativa, a partir do qual a capacidade de uma organização aprender com a outra, é determinada pelas características relativas das duas organizações.

Zahra, George (2002), reconceituaram CA, como uma capacidade dinâmica que reflete a habilidade da organização em responder às mudanças estratégicas. Essa capacidade promove na organização habilidade para refinar, estender e alavancar as competências existentes, ou ainda criar novas, incorporando conhecimento adquirido ou transformado. Dessa maneira, a capacidade de absorção é um conjunto de rotinas e processos organizacionais por meio do qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento. Eisenhardt, Martin, 2000, assinalam que a capacidade dinâmica emerge de um conjunto de rotinas organizacionais, o que acaba por corroborar esse conceito apresentado.

Além disso, Zahra, George (2002) sugerem separar o constructo entre capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada que, por sua vez, subdividem-se em quatro dimensões: aquisição e assimilação, que fazem parte da CA potencial, e transformação e aplicação, que fazem parte da CA realizada. Essas dimensões foram assim sumarizadas por Santos (2013), conforme

Quadro 7, da página 83.

Quadro 7: Capacidade de Absorção Potencial

Capacidade de aquisição	Capacidade de assimilação
Capacidade de uma organização identificar e obter conhecimentos de fontes externas (ZAHRA; GEORGE, 2002).	Capacidade de uma organização analisar, processar, interpretar e compreender o conhecimento externo adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002).
Capacidade de uma organização identificar e obter conhecimentos de fontes externas (por exemplo, fornecedores etc.) (FLATTEN <i>et al.</i> , 2011).	Capacidade de uma organização desenvolver processos e rotinas úteis na análise, interpretação e compreensão do conhecimento adquirido (FLATTEN <i>et al.</i> , 2011).
Capacidade de uma organização localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo que é relevante para o desenvolvimento das suas operações (JIMENEZ-BARRIONUEVO <i>et al.</i> ; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).	Capacidade de uma organização compreender o conhecimento trazido de fora, ou seja, é a capacidade de analisar, classificar, processar, interpretar, internalizar e compreender esse conhecimento (JIMENEZ-BARRIONUEVO <i>et al.</i> ; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).

Fonte:Santos,2013

Quadro 8: Dimensões da capacidade de absorção: componentes e definições

Capacidade de transformação	Capacidade de aplicação
Capacidade de uma organização desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com o novo conhecimento adquirido e assimilado (ZAHRA; GEORGE, 2002).	Capacidade de uma organização incorporar os conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas para aplicação e o uso. Esta capacidade dará origem à criação ou aperfeiçoamento de novos produtos, sistemas, processos, competências e estruturas organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002).
Capacidade de uma organização desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimentos existentes com o conhecimento	Capacidade de uma organização incrementar, expandir e usar suas rotinas, competências e tecnologias existentes para criar algo novo com base no conhecimento anteriormente

Continua

Conclusão

Capacidade de transformação	Capacidade de aplicação
adquirido e assimilado (FLATTEN <i>et al.</i> , 2011).	transformado (FLATTEN <i>et al.</i> , 2011).
Capacidade de uma organização para facilitar a transferência e a combinação do conhecimento anterior com o conhecimento recém-adquirido (JIMENEZ-BARRIONUEVO <i>et al.</i> ; GARCIA- MORALES; MOLINA, 2011).	Capacidade de uma organização incorporar conhecimentos recém-adquiridos, assimilados e transformados em seus processos, competências e estruturas organizacionais (JIMENEZ-BARRIONUEVO <i>et al.</i> ; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).

Fonte: Santos, 2013

Zahra, George (2002) ainda sugerem, que essas quatro dimensões dependem umas das outras para produzir a capacidade de absorção, entendida nesse contexto como uma capacidade dinâmica que influencia a habilidade da organização em criar e implantar o conhecimento necessário para construir outras capacidades organizacionais. Já, o conceito de Todorova, Durisin (2007), revisa o trabalho de Zahra e George (2002) e integra a dimensão – reconhecer o valor – que já estava presente no trabalho de Cohen, Levinthal, como a primeira fase da capacidade de absorção.

Mais recentemente, Jimenéz-Barrionuevo *et al.* (2011), conceituaram capacidade de absorção com base em uma perspectiva mais operacional, entendendo-a como as rotinas organizacionais e processos estratégicos, a partir dos quais a organização adquire, assimila, transforma e aplica o conhecimento externo, de maneira a criar valor para a organização. Percebe-se, dessa forma, que os autores se fundamentam em Zahra e George (2002) para elaborar esse conceito. Sendo assim, o que foi inicialmente conceituado para as organizações em um nível mais teórico, hoje está sendo tratado em um nível mais operacional, o que permite a operacionalização do constructo para a pesquisa empírica.

Tsai *et al.* (2013), entretanto, adotam uma nova perspectiva para conceituar capacidade de absorção e propõem um modelo denominado 3Rs AC, que consiste no equilíbrio entre capacidade de absorção responsiva (RESAC), capacidade de absorção realizada (REAAC) e capacidade de absorção reconfigurada (RECAC). A capacidade de absorção responsiva – RESAC - envolve detecção e aquisição do

conhecimento, e tem um entendimento que é semelhante ao papel da capacidade de absorção potencial, como observado por Zahra e George (2002). Seu papel é permitir que a organização dê sentido ao conhecimento relevante dos *stakeholders*, bem como compreenda os benefícios dessa aquisição. A capacidade de absorção realizada – REAAC – envolve a assimilação e a combinação, porque para Tsai (2001), a organização precisa da combinação para utilizar os conhecimentos que adquire.

Por fim, a capacidade de absorção reconfigurada (RECAC) envolve a socialização e a transformação. A socialização ajuda as organizações a realizarem o compartilhamento do conhecimento tácito, reforçarem e complementarem a base de conhecimento existente na organização. Assim, a transformação faz com que a organização reconfigure sua base de conhecimento, levando-a explorá-la e reconstruí-la.

Em uma análise teórica de todas essas conceituações, percebe-se uma convergência para entender a capacidade de absorção como um constructo que se relaciona com a aprendizagem organizacional, uma vez que se refere à capacidade que uma organização possui de assimilar e aplicar o conhecimento externo que é relevante para a realização de seus processos. Lane *et al.* (2006), inclusive, descrevem CA como um processo que consiste em aprendizagem exploratória, transformativa e utilizatória.

Aprendizagem exploratória é o processo em que a organização começa a reconhecer e entender o novo conhecimento; já, a aprendizagem transformativa, refere-se aos processos que afetam a maneira como o novo conhecimento é assimilado e combinado com o conhecimento já existente, nos diferentes níveis e, por fim, a aprendizagem utilizatória, é aquela se concretiza no processo em que o novo conhecimento que foi assimilado é transformado em novas ações.

Sun, Anderson (2010), inclusive apontam que há uma relação direta entre capacidade de absorção e aprendizagem organizacional (AO), e se propõem a estabelecê-la mais claramente. Estudos desenvolvidos por Tsai (2001); Camisón, Forés, (2010); Ng (2011); e Ernst, Lichtenthaler e Vogt (2011), em organizações privadas, demonstram que quando há uma complementaridade entre os ativos de conhecimento presentes, na organização, e os novos ativos externos, ocorre também a aprendizagem organizacional.

Esses estudos, portanto, corroboram aquilo que apontam Sun, Anderson (2010) para quem a capacidade de absorção é um tipo de aprendizagem organizacional que concerne à relação da organização

com o conhecimento externo.

Nesse sentido, ao procurar estabelecer uma convergência entre os constructos de CA e AO, Sun e Anderson (2010) apontam algumas considerações:

- a) CA e AO têm o mesmo background teórico – A visão de CA como uma capacidade dinâmica, assume que a CA é dependente de sistemas, do processo e da estrutura da organização, o que influencia a habilidade da organização de criar e utilizar os conhecimentos necessários para construir outras capacidades organizacionais, possibilitando a renovação estratégica no nível da organização;
- b) existem antecedentes similares para CA e AO, como o ambiente externo, a relação social, o foco estratégico e a estrutura organizacional, por exemplo . Desdobrando esse entendimento: (1) A literatura de CA sustenta que quanto maior for a exposição da organização às fontes externas de conhecimentos complementares , maior será sua capacidade de absorção potencial . Da mesma maneira, a literatura de AO sustenta que AO requer que a organização se conecte com o ambiente externo para olhar para as diferentes fontes de conhecimento existentes; (2) Nos estudos de CA, já está empiricamente demonstrado que aspectos do ambiente de trabalho, como participação, coordenação, socialização, melhoram a CA. Os estudos de AO, por sua vez, estabelecem que os mesmos aspectos dirigem a aprendizagem ;
- c) os dois campos referem-se ao papel da estratégia organizacional . Na literatura de CA, a estratégia da organização é determinante para a identificação do conhecimento valioso, que deve ser assimilado e aplicado na organização. Da mesma forma, a literatura de AO discute a necessidade de a organização possuir um foco estratégico claro para auxiliar na pesquisa sobre o novo conhecimento e para permitir que a organização desenvolva uma prontidão para a mudança; (4) A estrutura organizacional é também reconhecida como um antecedente para a CA e AO. Na literatura de CA as características da estrutura organizacional conduzem a assimilação e a aplicação do novo conhecimento, assim como na literatura de AO.
- d) em termos de resultados, CA e AO discutem como os respectivos conceitos resultam em desenvolvimento de novos

produtos, performance e renovação estratégica. Estudos empíricos demonstraram que organizações, com maior nível de CA, são mais efetivas no desenvolvimento de novos produtos, bem como estudos similares estabeleceram o impacto positivo da AO no desenvolvimento de novos produtos.

Essas similaridades reforçam o argumento de que estes dois constructos têm um alto grau de afinidade conceitual (SUN, ANDERSON, 2010). Nessa perspectiva, a capacidade de absorção “pode ser considerada um tipo específico de aprendizagem organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo”, (p.141). Assim, os autores veem cada dimensão da capacidade de absorção – aquisição, assimilação, transformação e utilização - como uma capacidade de aprendizagem gerada por um específico processo sociopsicológico de aprendizagem que é influenciado por fatores da organização.

Entretanto, em 2011, Noblet *et al.*, apontaram que o constructo capacidade de absorção estava sendo estudado com base em uma perspectiva teórica e não prática e, por isso, propuseram que suas quatro fases identificadas – (a) aquisição, (b) assimilação, (c) transformação e (d) aplicação – fossem usadas para operacionalizá-lo e torná-lo um constructo empírico de pesquisa. Porém, Camisón, Forés (2010), Flatten *et al.* (2011), Jiménez *et al.* (2011) e Santos (2013), mesmo acreditando que há um problema de consenso, sobre como avaliar a capacidade de absorção, porque há uma falta de acordo sobre as dimensões do constructo, desenvolveram instrumentos para sua operacionalização.

Fundamentando-se no trabalho de Zahra e George (2002), Camisón, Forés (2010), desenvolveram duas escalas para avaliar a capacidade de absorção potencial e também realizada. A capacidade de absorção potencial foi conceituada como os processos de aquisição e assimilação de conhecimento externo, os quais consistem em diagnosticar os esforços de uma organização para avaliar, adquirir e assimilar novos conhecimentos externos. Já, capacidade de absorção realizada, foi conceituada como transformação e aplicação do conhecimento, e analisada a partir dos esforços da organização para integrar e configurar o conhecimento interno existente com os novos conhecimentos assimilados, incorporando-os em sistemas, processos, rotinas e operações, e/ou criando novas operações e competências (CAMISÓN; FORÉS, 2010).

No instrumento desenvolvido por Jiménez *et al.* (2011) para

avaliar o processo de aquisição, foram utilizadas questões sobre interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade na relação entre duas organizações. Para avaliar o processo de assimilação, foram utilizadas questões sobre linguagem comum, complementaridade, similaridade e compatibilidade. Para avaliar o processo de transformação do conhecimento na organização, as questões incluíram comunicação, reuniões, documentos, transmissão, tempo e fluxo; e ainda, para medir o processo de aplicação incluíram responsabilidade e utilização de conhecimento. Para os autores, essas questões permitem identificar as habilidades que as organizações possuem para absorver o conhecimento externo e também permite avaliar os aspectos que essas precisam incrementar para desenvolver as habilidades específicas.

Flatten *et al.* (2011) por sua vez, fundamentando-se na leitura de artigos científicos, sobre o tema capacidade de absorção, chegaram a um conjunto de 52 itens que se relacionavam com o constructo e o separaram em um instrumento que avalia as dimensões da aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento. Em comum, esses autores que se propuseram a operacionalizar o constructo de capacidade de absorção consideram que o desenvolvimento desse tipo de instrumento tem o potencial de permitir o desenvolvimento de pesquisas sobre aprendizagem organizacional e sua efetividade.

Seguindo esta linha de argumento, Zahra, George (2002) e Noblet *et al.* (2011) resumem as seguintes características e componentes do constructo de capacidade de absorção (Quadro 9, abaixo).

Quadro 9: Características e Componentes da CA

Dimensão	Características	Componentes
Aquisição	Reconhecer e entender o novo conhecimento externo; Apreciar o valor e adquirir o conhecimento externo.	Investimentos prévios Conhecimentos prévios Intensidade Velocidade Direção
Assimilação	Assimilação do conhecimento externo e seu valor intrínseco; Integração do conhecimento externo.	Entendimento
Transformação	Transformação do conhecimento a partir do desenvolvimento de novas	Internalização Conversão

Continua

Conclusão

Dimensão	Características	Componentes
	rotinas; Combinação do conhecimento existente com o novo assimilado; Adição ou remoção de conhecimento para gerar novas interpretações; Internalização e conversão da informação.	
Aplicação	Aplicação do conhecimento assimilado; Realização das metas da organização; Criação de novo conhecimento a partir do conhecimento adquirido e convertido.	Uso Implementação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Zahra, George (2002) e Noblet *et al.* (2011)

Nesse quadro, é possível verificar que a capacidade de absorção é um processo que se caracteriza por um conjunto de fases estruturadas que resultam em finalidades específicas. São elas: (a) reconhecer e apreciar o valor do conhecimento externo disponível; (b) gerar um novo entendimento e a internalização desse novo conhecimento na organização; (c) converter esse conhecimento em novo conhecimento para a organização e (d) utilizar esse novo conhecimento.

Existem, porém, fatores que influenciam a capacidade de absorção das organizações. Esses fatores serão discutidos a seguir.

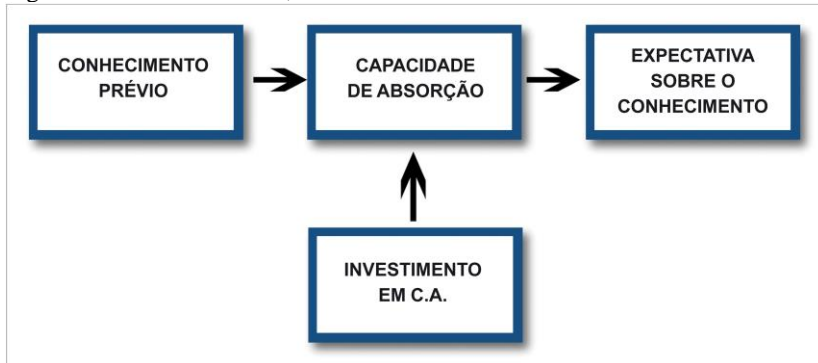
2.5.2. Fatores de Influência

Pode suceder que, nem sempre a existência de uma base de conhecimento prévio na organização, resulte em sua habilidade de assimilar e aplicar o conhecimento para uso comercial, como sugerem alguns trabalhos (BARRINGER, HARRISON, 2000; TSAI, 2001; SUN, ANDERSON, 2008). As rotinas, sistemas, estruturas e os processos também determinam a capacidade de absorção de conhecimento de uma organização (SUN, ANDERSON, 2008). Cohen, Levinthal (1990)

corroboram tal pressuposto, ao afirmarem que a capacidade de absorção de uma organização não depende apenas da interface direta com o conhecimento externo, mas também, depende da transferência deste conhecimento entre e dentro de suas unidades.

A Figura 7, abaixo, demonstra o esquema proposto por Cohen, Levinthal (1990):

Figura 7: Modelo de Cohen, Levinthal

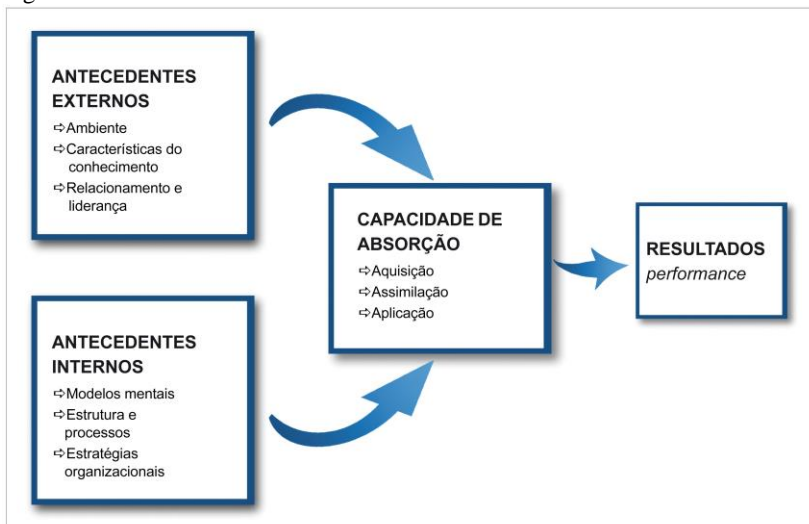


Fonte: Cohen, Levinthal (1990)

No modelo proposto por Cohen , Levinthal (1990), encontra-se representada a proposição de que a habilidade da organização em avaliar e utilizar o conhecimento externo é, em grande medida, função do nível de conhecimento prévio existente. Esse conhecimento prévio existente é capaz de determinar o nível de absorção de conhecimento porque: (a) a CA é cumulativa. Isso quer dizer que os investimentos prévios em CA facilitam seu subsequente desenvolvimento porque a organização já tem consciência do conhecimento que precisa e como é possível acessá-lo e utilizá-lo; (b) a CA afeta a formação das expectativas da organização, por permitir uma melhor predição das mudanças e das consequências dos investimentos, o que estimula mais investimentos em CA.

Da mesma maneira, Lane *et al.*, (2006) propõem que a CA de uma organização é determinada por dois conjuntos de antecedentes denominados externos e internos .

A Figura 8, da página 91, demonstra os antecedentes propostos pelos autores.

Figura 8: Modelo de Lane *et al.*

Fonte: Lane *et al.* (2006)

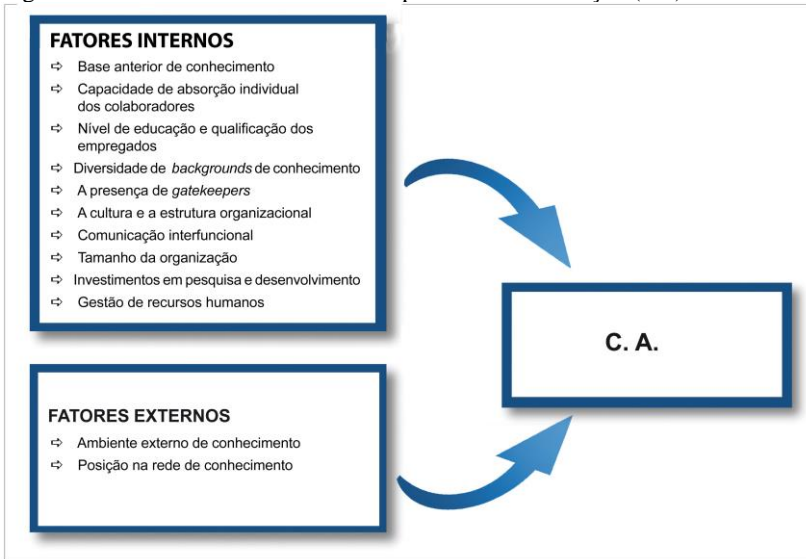
No modelo de Lane *et al.*, (2006) os antecedentes externos são representados pelas condições do ambiente em que opera a organização, além das características do conhecimento e de liderança que dirigem a profundidade e a facilidade de entendimento do novo conhecimento. Os antecedentes internos, compõem-se: (a) dos modelos mentais dos membros da organização, que determina a autoimagem da organização que é representada nas narrativas que a envolvem; (b) das estratégias organizacionais, que também impactam o foco e a criatividade dos três estágios da CA porque vão determinar como a organização pretende alcançar seus objetivos e, (c) das estruturas e processos da organização, que afetam a eficiência e efetividade da aprendizagem transformativas. Esse conjunto de antecedentes internos e externos, influenciam a CA da organização e, conseqüentemente, afetam os seus resultados.

Daghfous (2004), por sua vez, também considera que a capacidade de absorção é influenciada, tanto por fatores internos, quanto externos.

A Figura 9, da página 92, demonstra o esquema que o autor propõe.

No modelo de Daghfous (2004), os fatores internos incluem:

Figura 9: Fatores influenciadores da Capacidade de Absorção (CA)



Fonte: modelo de Daghfous (2004)

- a base anterior de conhecimento, que consiste nas unidades individuais de conhecimento existentes dentro da organização. Essa base de conhecimento já existente facilita a percepção, assimilação e utilização do novo conhecimento porque o conhecimento prévio existente permite que o novo seja relacionado com ele;
- a capacidade de absorção individual dos empregados depende da capacidade dos sistemas da organização – procedimentos e políticas; da capacidade de coordenação da organização - relação entre os membros de um grupo que foi formalmente criado ou emerge das relações de interação no trabalho e, da capacidade de socialização da organização – que desenvolve a habilidade de criar uma visão compartilhada;
- o nível de educação e qualificação dos empregados afeta, sobretudo, a fase de assimilação do conhecimento. Empregados com alto nível de escolaridade em uma área particular são, usualmente, mais capazes de absorver novo conhecimento em seu campo. Assim, a habilidade da organização em acessar o conhecimento externo depende dos

técnicos e especialistas internos que podem gerar conhecimento novo a partir da associação entre o que a organização já possui e o que está sendo absorvido;

- as diversidades de backgrounds e de conhecimentos provêm duas vantagens em relação a CA: Primeiro, aumenta a chance de o novo conhecimento ser algo relacionado ao conhecimento já existente na organização facilitando a sua assimilação. Em segundo lugar, a diversidade de origens fornece uma variedade de perspectivas para processar os conhecimentos adquiridos, levando às novas associações, ligações e à inovação. No entanto, muita diversidade pode comprometer esses mesmos benefícios já que é necessário ter algum terreno comum - redundância de informações - para que seja possível a comunicação entre indivíduos com diferentes formações. Nesse sentido, os conjuntos de conhecimentos devem fazer uma intersecção, permitindo o movimento e a integração dos diferentes tipos de conhecimento;
- a presença de *gatekeepers* - "atores especializados" - presentes tanto dentro da organização onde servem como elementos de fronteira entre as subunidades, bem como fora da organização onde interagem com o ambiente de conhecimento externo. Os *gatekeepers* são responsáveis por reduzir o déficit de comunicação e incompatibilidade na "orientação cognitiva" entre os produtores e usuários do conhecimento. No contexto, isso significa a criação de uma linguagem compartilhada e as ligações entre os *stakeholders*;
- a Estrutura Organizacional afeta o segundo elemento da capacidade de absorção - assimilação - porque envolve a maneira como vai ocorrer a transferência do conhecimento adquirido para todas as partes da organização. Por isso, a estrutura da organização deve maximizar a circulação do conhecimento a partir de Redes formais e informais de comunicação;
- a Cultura Organizacional, particularmente, a distribuição do poder e a forma com que ele é usado também tem importantes implicações para a capacidade de absorção. Quando os empregados são capacitados, uma cultura de partilha de conhecimentos é incentivada. Quando a energia é aplicada por meio da autoridade, os membros do grupo

podem ignorar o senso crítico e aceitar cegamente as instruções dos seus superiores hierárquicos. Isso os torna incapazes de adotar aprendizagem complexa, isto é, a criação de novas ideias e novos "modelos mentais";

- a Comunicação Interfuncional cria oportunidade para a transferência interna de conhecimento, melhora a comunicação interna e aumenta os mecanismos de integração social. Isso reduz as barreiras à partilha de informações e aumenta a eficiência da assimilação e da transformação das capacidades já existentes na organização, o que quer dizer, que uma estrutura organizacional que permite a quantidade máxima de comunicação entre os vários departamentos melhora a capacidade de absorção de uma organização. Além disso, para melhorar a capacidade de absorção da estrutura organizacional deve-se eliminar a burocracia, porque a burocracia diminui a capacidade de resposta à mudança e inovação. A estrutura deve ser flexível, adaptável, dinâmica e participativa;
- o tamanho da organização pode ou não afetar sua inovação. Alguns trabalhos argumentam que as grandes organizações fazem um trabalho melhor em inovação por causa da área de pesquisa e desenvolvimento, sugerindo que a inovação (um resultado de alta capacidade de absorção) e tamanho são positivamente correlacionados. Welsch, Liao e Stoica (2001), no entanto, sustentam que as pequenas organizações são mais capazes de responder às mudanças e ser inovadoras, sobretudo, por serem menos burocráticas;
- os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) são referidos como um fator que colabora para aumentar as competências da organização a partir do aumento no estoque de conhecimentos e competências, o que contribui para a base de conhecimento da organização. A relação entre gastos em P&D e capacidade de absorção parece ser bidirecional: a capacidade de absorção influencia a direção e intensidade de P&D, enquanto essa influencia na aquisição de conhecimento externo. A capacidade de uma organização para explorar o conhecimento externo é muitas vezes um subproduto da sua P&D (Cohen e Levinthal, 1990);
- as práticas de gestão de pessoas são outra variável que afeta o grau em que uma organização pode adquirir e assimilar

novos conhecimentos. Estas práticas incluem grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade, sistemas para recolher propostas de funcionários, rotação de trabalho planejado, delegação de responsabilidades, integração de funções e remuneração por desempenho, e buscam motivar a aprendizagem contínua.

Já os aspectos externos são a combinação entre o ambiente externo de conhecimento e a posição da organização dentro da Rede de conhecimento que lhe é relevante. O ambiente de conhecimento externo é crucial para a capacidade de absorção. Nenhuma organização existe por si só. A organização criadora de conhecimento opera em um sistema aberto, no qual interage constantemente com o seu ambiente externo a partir do intercâmbio de conhecimentos que podem estar na forma de novos recursos que melhoram a capacidade de absorção da empresa.

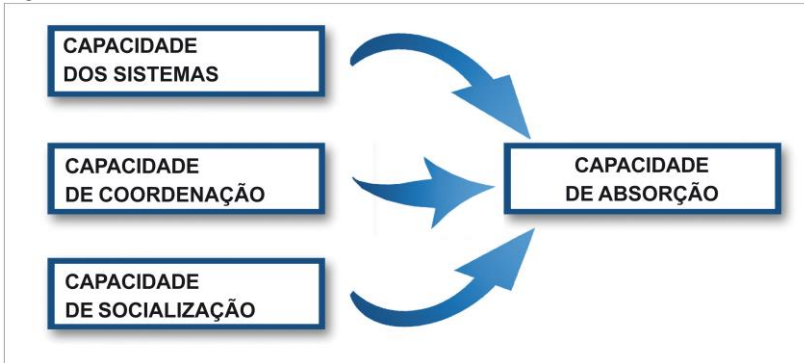
Além disso, organizações que enfrentam mudança no seu ambiente de conhecimento enfrentam o desafio de recategorizar ou recontextualizar seus componentes de conhecimento existentes, o que exige uma capacidade de absorver novos conhecimentos.

A posição que a organização ocupa nas Redes de conhecimento que lhe é relevante, também afeta sua capacidade de absorção. Uma das fases da criação de conhecimento em uma organização é intercâmbio de conhecimentos entre uma organização e entidades externas. Isto sugere que um importante determinante externo da capacidade de absorção de uma organização é a força de seus relacionamentos com outros membros da Rede de conhecimento. Tsai (2001) desenvolve argumento semelhante, e considera que a organização pode produzir mais inovação e possuir melhor performance, se ocupar posição central nessa Rede de conhecimentos.

Olhando por um outro ângulo, Van den Bosch *et al.* (1999) sugerem que o desenvolvimento da capacidade de absorção depende de outras capacidades: dos sistemas, de coordenação e de socialização, como se pode ver na Figura 10, da página 96.

Para os autores, a capacidade de absorção não depende somente da base anterior de conhecimento, mas também, de três tipos de capacidades: (a) capacidade dos sistemas; (b) capacidade de coordenação e (c) capacidade de socialização.

Figura 10: Modelo de Van den Bosch



Fonte: Van Den Bosch,1999

A capacidade dos sistemas é usada para integrar o conhecimento explícito e é concretizada pelos procedimentos, políticas, estratégias e manuais, podendo apresentar influência negativa sobre a capacidade de absorção da organização ao longo do tempo.

A capacidade de coordenação melhora a capacidade de absorção de conhecimento entre os membros dos grupos e é desenvolvida a partir do resultado do treinamento e da educação, além dos dispositivos de ligação e participação existentes na organização. É uma capacidade que facilita o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento tácito, o que pode ter uma influência positiva nos níveis de capacidade de absorção.

Por fim, a capacidade de socialização reflete a habilidade da organização de produzir uma ideologia que possa ser compartilhada, visando oferecer aos membros da organização uma identidade e uma interpretação coletiva da realidade. Essa capacidade possui um alto potencial para a eficiência, mas um baixo potencial de flexibilidade de absorção de conhecimento, porque como a ideologia se torna institucionalizada, ela abranda a organização de mudanças externas e dessa forma, pode influenciar negativamente a capacidade de absorção da organização.

Essas três capacidades: sistemas, coordenação e socialização, são fatores que formatam a habilidade da organização de fazer uso do conhecimento que foi adquirido para transformá-lo em novas políticas e práticas. Ao se analisar as condições que são propostas por Van den Bosch *et al.* (1999), compreende-se que elas referem-se a um conjunto de outras capacidades que a organização deve possuir para desenvolver

sua CA. Essas capacidades, que envolvem rotinas e processos, pessoas além do processo de comunicação, precisam ser desenvolvidas e gerenciadas de maneira que potencializem e não dificultem a absorção de conhecimento.

Por outro lado, ao se procurar compreender como as organizações absorvem o novo conhecimento externo, surgem os trabalhos que demonstram que a absorção de conhecimento nas organizações ocorre a partir de joint ventures, Redes, consórcios, alianças, associações (LANE, LUBATKIN, 1998; BARRINGER, HARRISON, 2000; CHIU, 2012; LIU, 2012; PATEL, 2012; GUTIERREZ, 2012; ERNST, 2011). Nesses estudos desenvolvidos, sobretudo, em organizações privadas, não há referência direta sobre como ocorre o processo de absorção de conhecimento, mas se percebe que o objetivo central é acelerar o processo de aprendizagem organizacional, visando à aquisição, à assimilação, à exploração e à utilização de novas competências organizacionais. Essa lacuna identificada - a ausência de trabalhos que descrevam como ocorre o processo de absorção de conhecimento nessas experiências e o contexto de observação em que ocorrem os trabalhos empíricos existentes - organizações privadas - justificam, de certa maneira, a relevância, o ineditismo e a originalidade desta tese.

Assim, com base nas referências apresentadas até aqui, nesta tese capacidade de absorção vai ser entendida como a habilidade da organização de adquirir e processar o conhecimento relevante de seus *stakeholders* a partir de ações para detecção, aquisição, assimilação, combinação, socialização e transformação desse conhecimento, visando aumentar a vantagem competitiva sustentada (Tsai *et al.*, 2013). Para isso, é preciso identificar, descrever e analisar o conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento externo (ZAHRA, GEORGE, 2002).

Após a apresentação do conceito de capacidade de absorção, vai ser realizada uma análise sobre o que a literatura apresenta sobre o tema capacidade de absorção na Administração Pública. Os procedimentos de busca e análise dos artigos para a constituição desse próximo item, estão dispostos no capítulo dos procedimentos metodológicos desta tese.

2.5.3 Capacidade de Absorção no campo da Administração Pública

Dos artigos que derivaram das buscas, o artigo de Harvey *et al.* (2010) é aquele que mais especificamente trata do tema de capacidade de absorção para o contexto da Administração Pública ou do setor “não

mercado”. Os autores argumentam que mesmo que a teoria de capacidade de absorção tenha sido desenvolvida com foco na organização privada, ela pode ser transferida para o estudo de organizações públicas e explicar as relações entre a performance organizacional e processos de conhecimento. Por isso, apontam três razões pelas quais o constructo de CA pode ser aplicado para analisar a performance do setor público: (a) para motivar as organizações do setor público a aumentar seu entendimento sobre as necessidades e prioridades dos seus usuários, buscando melhorar continuamente o design, a gestão e a efetividade do serviço prestado. Uma vez desenvolvido, isso toma forma de coprodução entre governo, cidadão e mercado; (b) para desenvolver habilidade para entender, negociar e resolver os diferentes valores e expectativas que envolvem seus *stakeholders*. Isso requer gestão e processo de conhecimento para traduzir o ambiente de informação em competências organizacionais e atividades, uma vez que as organizações públicas operam em um ambiente complexo em que seus padrões de performance são contestados por inúmeros usuários; (c) para teorizar ou empiricamente analisar a performance do setor público. Nesse artigo, as razões que foram apontadas funcionam como condições basilares para construir um modelo de Administração Pública que seja fundamentado na coprodução.

Murray *et al.* (2011), por sua vez, também consideram que o conceito de Capacidade de Absorção não está bem aplicado para o campo da Administração Pública, já que vem sendo utilizado em pesquisas na área de economia e gestão de organizações comerciais, visando vantagem competitiva e inovação. Para os autores, as definições de Zahra, George (2002) e Todorova, Durisin (2007) se prestam mais para as organizações públicas porque identificam, explicitamente, CA uma capacidade dinâmica. As capacidades dinâmicas refletem a habilidade de organização para integrar, construir e reconfigurar suas competências externas e internas para enfrentar ambientes que mudam rapidamente (TEECE *et al.*, 1997). Nesse sentido, podem ser consideradas um descritor do núcleo dos resultados dos processos de conhecimento que acontecem na CA, ou seja, reconhecer o valor, adquirir, assimilar, transformar e utilizar os conhecimentos externos.

Nessa perspectiva das capacidades dinâmicas, as organizações são entendidas como processadoras e utilizadoras de conhecimento (HARVEY *et al.*, 2010), cujo termo "dinâmico" refere-se à capacidade de renovar competências, de modo a atingir o alinhamento com o ambiente em mudança. Identificar, portanto, CA com capacidades

dinâmicas oferece uma estrutura para compreender o que uma organização precisa ser capaz de fazer para reconhecer o valor, adquirir, assimilar, transformar e utilizar o conhecimento para mudar. Dessa forma, os autores propõem que as organizações públicas devem se adaptar ao ambiente externo em constante mudança e podem se valer de sua capacidade de absorção para processar essa mudança.

Já, no artigo de Castellaci, Natera (2013), o tema capacidade de absorção e da Administração Pública aparece interligado à investigação de que a dinâmica do sistema nacional de inovação é dirigido pela coevolução de dois aspectos: a capacidade de inovação e a capacidade de absorção de um país. Para os autores, a literatura de inovação e crescimento econômico não fornece suporte teórico, nem resultados empíricos que apontem quais fatores são relevantes para descrever a evolução de longo termo de um sistema nacional de inovação e sua relação com o crescimento econômico. Por isso, fizeram uma investigação com indicadores de medida da capacidade de inovação e da capacidade de absorção de 87 países, no período 1987-2007, buscando delinear alguns desses aspectos. Os resultados apontam que a dinâmica do sistema nacional de inovação é desenvolvida por três variáveis da capacidade de inovação: input inovador, produção científica e produção tecnológica, e também por três fatores da capacidade de absorção : infraestrutura, comércio internacional e capital humano.

Dessa forma, há implicações para a elaboração de políticas, já que o sistema nacional de inovação é concretizado por essa complexa relação, ou seja, a evolução da CA de um país pode suportar a dinâmica da inovação ao reforçar a produtividade do setor de P&D. Nesse artigo, percebe-se que a capacidade de absorção é tratada como um elemento definidor de uma política de inovação, o que sugere sua importância, também, como constructo de análise para a Administração Pública.

Mukherji, Silberman (2013), por sua vez, consideram que os avanços em inovação estabelecem o suporte para o crescimento econômico de regiões. Para esses autores, a criação, disseminação e assimilação de conhecimentos, trazem consequências para a inovação, quando esses conhecimentos são absorvidos. Entretanto, a literatura não trata de como a habilidade de uma região, para absorver conhecimento, impacta o fluxo de conhecimento dela, e se propõem a contribuir para o campo com um estudo no nível regional, muito embora os autores ressaltem que um estudo do Banco Mundial (2008) reconhece que um elemento-chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento industrial de um país é sua capacidade de absorção.

Utilizando-se do conceito de CA, criado por Cohen, Levinthal

(1989), afirmam que as regiões não podem se beneficiar do conhecimento externo apenas por estarem expostas a ele, mas apresentam resultados que demonstram que a habilidade de uma região, de absorver o conhecimento externo, tem um impacto positivo no sistema de inovação e no crescimento econômico. O aumento da capacidade de absorção, é mais uma maneira, a partir da qual o empreendedorismo tem um impacto positivo sobre o desempenho econômico regional e funciona como um suporte para criar a fertilização cruzada que leva a novas ideias.

Além disso, o trabalho contribui para a literatura sobre a capacidade de absorção na Administração Pública, ao considerar como nível de análise a questão regional, o que tinha sido desconsiderado até então. Os autores, porém, alegam que o conceito seminal de Cohen, Levinthal (1989) é demasiado estreito para as economias regionais, com uma longa tradição de inovação, e ainda sugerem que a visão de que a capacidade de absorção é impulsionada pela interconectividade geográfica e tecnológica é ainda mais relevante quando se considera as economias regionais. As regiões que dependem mais de suas próprias inovações passadas de absorção, que das inovações fora de suas regiões e, que são menos conectados com outras regiões, inovam menos. Assim, as medidas de capacidade, a nível regional, precisam colocar menos dependência de auto-citações e muito mais dependência na interconexão com outras regiões. Dado o impacto substancial do estoque de conhecimentos externos sobre a produtividade da inovação, e regional precisam colocar menos dependência de auto- da importância da capacidade de absorção na utilização de conhecimento externo, os decisores políticos devem incentivar o empreendedorismo e a utilização da tecnologia como maneira de aumentar a capacidade de absorção do conhecimento externo.

Já o artigo de Escribano *et al.* (2009), propõe-se a analisar se organizações com maior capacidade de absorção podem gerenciar o conhecimento externo de forma mais eficiente, estimulando resultados inovadores. Como pano de fundo, referem-se à importância do fluxo de conhecimento externo para os processos de inovação de uma organização, ao afirmar que a geração de novo conhecimento não é apenas um processo interno, e sugerir que as organizações devem ser capazes de reconhecer o valor de um novo conhecimento externo, assimilá-lo e utilizá-lo para fins comerciais; ou seja, devem desenvolver sua capacidade de absorção.

A partir do resultado de uma pesquisa empírica, desenvolvida em Organizações Espanholas, os autores oferecem algumas contribuições

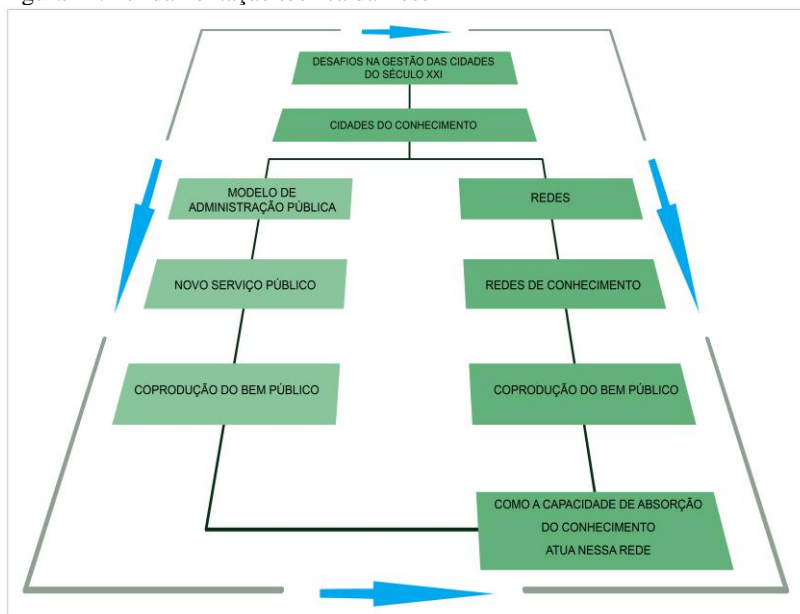
para a contextualização do constructo de capacidade de absorção para a Administração Pública: (a) uma vez que é possível avaliar como a capacidade de absorção afeta a performance de inovação e que se verifica uma ligação entre capacidade de absorção de uma organização e a capacidade de absorção de um país, é preciso que se desenvolvam políticas que tornem os países mais receptivos ao fluxo de conhecimento internacional; (b) embora o conhecimento circule mais facilmente em clusters industriais, o grau com que as organizações se beneficiam, por pertencer a eles, não é uniformemente distribuído, uma vez que a capacidade de absorção dessas organizações desempenha um papel importante nesse processo. Assim, se os governos têm a intenção de criar ou desenvolver clusters industriais, precisam estabelecer políticas complementares para elevar a CA das organizações.

Além disso, para Murray *et al.* (2011) a literatura de CA pode fornecer um possível quadro unificador para analisar e compreender como alavancar a aprendizagem, no sentido de uma capacidade dinâmica dentro das organizações públicas, uma vez que a organização pública também precisa ser inovadora, porque precisa gerenciar recursos escassos. Com esta fundamentação, ao se procurar estabelecer alguns aspectos centrais que envolvem a utilização do constructo de capacidade de absorção na Administração Pública, tem-se que:

- o constructo de capacidade de absorção foi desenvolvido para a aplicação no contexto das organizações privadas, mas isso não inviabiliza sua aplicação na Administração Pública (HARVEY *et al.*, 2010; MURRAY *et al.*, 2011);
- CA é entendida como uma capacidade dinâmica que vai permitir que a organização pública se reconfigure a partir das necessidades do ambiente externo (TEECE *et al.*, 2007; HARVEY *et al.*, 2010; MURRAY *et al.*, 2011);
- CA possibilita a coprodução de políticas e bens públicos entre sociedade, governo e mercado (HARVEY *et al.*, 2010);
- CA desenvolve as habilidades das organizações públicas para entender, negociar e resolver as diferentes expectativas entre *stakeholders* (HARVEY *et al.*, 2010);
- CA contribui para teorizar ou empiricamente analisar a *performance* do setor público (HARVEY *et al.*, 2010);
- CA suporta a dinâmica dos sistemas nacionais de inovação (CASTELLACI, NATERA, 2013; MUKHERJI, SILBERMAN, 2013);

Após essas considerações apontadas pelos autores, percebe-se as possibilidades de aplicação teórica e empírica do constructo de capacidade de absorção para o contexto da Administração Pública. Assim, para encerrar a parte de fundamentação teórica desta tese apresenta-se a Figura 11, abaixo, que pode consolidá-la.

Figura 11: Fundamentação teórica da Tese



Fonte: Elaborado pela autora, 2016

- As Cidades do Conhecimento são Redes de Conhecimento
- As Cidades do Conhecimento precisam ser suportadas por uma nova base epistemológica de Administração Pública que permita o funcionamento das Cidades como Redes de Conhecimento
- Essa base epistemológica é a do Novo Serviço Público, que se fundamenta na ideia de coprodução do bem público em Redes de Governança
- A coprodução do bem público configura-se, portanto, como uma Rede de Conhecimentos
- Para melhor utilizar os conhecimentos presente nesta Rede, a

Organização Pública vai precisar absorve-lo, assimilá-lo e transformá-lo

- É preciso analisar como ocorre a absorção de conhecimento em experiências de coprodução

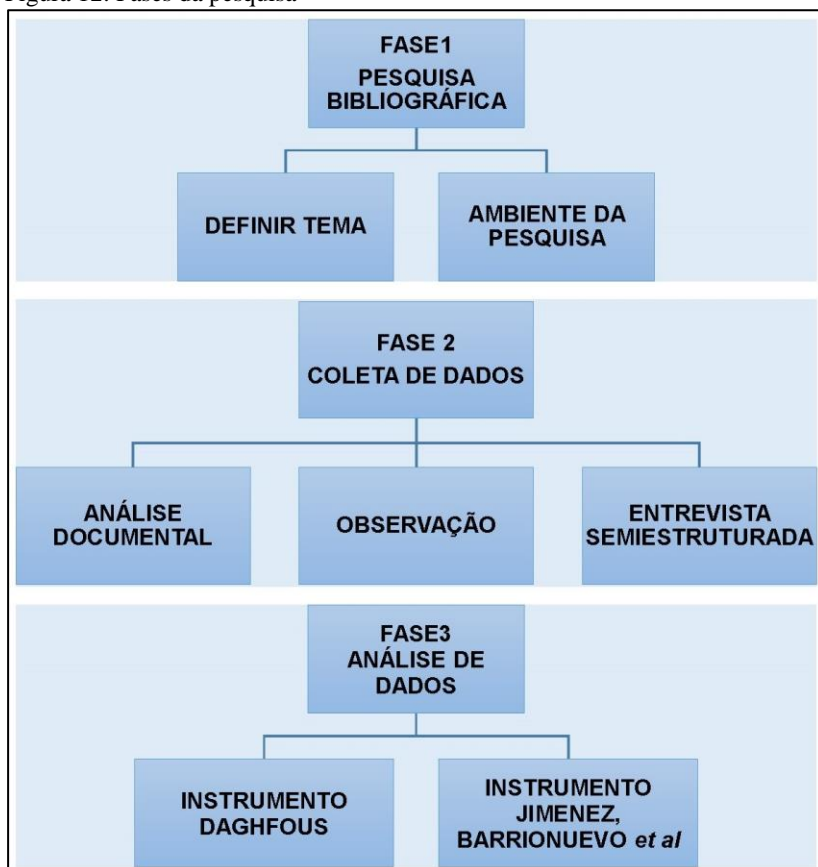
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O que observamos não é a natureza, mas a natureza exposta ao nosso método de questionamento. (WERNER HEISENBERG)

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A Figura 12, abaixo, ilustra as três fases desta pesquisa.

Figura 12: Fases da pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora (2016)

Na fase 1 foi realizada a pesquisa bibliográfica para definir o

tema e o constructo de pesquisa e também a escolha do ambiente de pesquisa. O Tema definido foi administração pública, o constructo de pesquisa foi o de capacidade de absorção e o ambiente de pesquisa foi a Rede da Maricultura da Grande Florianópolis.

Na fase 2 foi realizada a coleta de dados a partir da análise documental, da observação que foi fundamentada em características de relacionamento existentes entre as organizações que compunham a Rede e a entrevista semiestruturada realizada com o Gestor da Rede dentro da EPAGRI/CEDAP

Na fase 3 foi realizada a análise de dados que foi fundamentada em instrumentos desenvolvidos para caracterizar as fases da capacidade de absorção que foram desenvolvidos por DAGHFOUS (2004) e JIMENEZ, BARRIONUEVO *et al.* (2011).

Essas fases serão melhor caracterizadas a seguir.

3.1.1 Abordagem do problema

O problema de pesquisa desta tese teve uma abordagem qualitativa, o que implica uma ênfase sobre as qualidades dos fenômenos e sobre os processos e significados que não são examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. A pesquisa qualitativa foi escolhida porque os dados foram pesquisados em seus cenários naturais, e se buscou entender e interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes conferem. No caso desta tese, os dados foram pesquisados na EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, mais especificamente, no CEDAP – Centro de Desenvolvimento em Aquicultura e Pesca - e o constructo de análise foi o de Capacidade de Absorção de Conhecimentos (DENZIN, LINCOLN, 2010).

3.1.2 Objetivo da pesquisa

No intuito de compreender o problema delimitado e alcançar os objetivos propostos no projeto, a investigação teve caráter descritivo. A pesquisa descritiva é o estudo que apresenta informações, dados, inventários de elementos constitutivos ou contíguos ao objeto, detalhando-o e apresentando seu lugar no tempo e no espaço, o que permite classificá-lo segundo diferenças ou similaridades (RODRIGUES, 2007). O presente estudo foi descritivo, porque visou expor e analisar os elementos e os aspectos existentes na relação entre

os *stakeholders* envolvidos na Rede da Maricultura da Grande Florianópolis .

3.1.3 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso. Tal estratégia é adequada para investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não são claramente percebidos, tornando o estudo de caso uma investigação empírica (YIN, 2005). O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado sobre o assunto (GIL, 1994). Já que objetiva compreender fenômenos complexos, o estudo de caso é um método de pesquisa muito mais abrangente, indo além de uma tática para coleta de dados, uma vez que envolve o planejamento e se estende até as abordagens específicas de análise (STOECKER, 1991; YIN, 2005).

O estudo de caso, que pode ser caracterizado como um método de olhar a realidade social (Godoi *et al.*, 2006), prevê uma descrição – holística e intensiva – de um fenômeno bem delimitado – programa, instituição, pessoas, grupo, processo ou unidade social (GODOI *et al.*, 2006). Além disso, demonstra que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem em um determinado contexto do que às relações estabelecidas entre as variáveis. Esta estratégia foi empregada porque se desejou analisar quais aspectos da capacidade de absorção de conhecimentos da EPAGRI/CEDAP contribuíram para a coprodução do bem público na Rede da Maricultura da Grande Florianópolis. Ademais, o estudo de caso é usado quando se tem problemas de pesquisa que procuram responder questões relativas à causa e a como determinado fenômeno acontece, constituindo-se, assim, em uma modalidade de pesquisa, especialmente indicada quando se quer capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, o que é o caso desta tese (GODOI *et al.*, 2006).

3.2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Administração Pública: um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente (SALM, MENEGASSO, 2009)

Cidade do conhecimento: uma Cidade do Conhecimento é entendida como uma Rede de conhecimentos. Nela, os ativos de conhecimento são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva e resultam em uma eficiente Rede de produção de conhecimentos (ARBONIES ,MOSO, 2002).

Rede de conhecimento: uma Rede de conhecimento é constituída por um grupo de instituições especialistas, trabalhando juntas com um objetivo comum, seja fortalecer a capacidade de cada um, de pesquisa e de comunicação, partilhar bases de conhecimento, ou ainda buscar soluções que atendam às necessidades dos decisores. Os elementos-chave dentro dessa conceituação são foco no propósito; nos conhecimentos; no desenvolvimento de capacidades e no reconhecimento de que o conhecimento a ser compartilhado e desenvolvido é, principalmente, para ser utilizado pelos tomadores de decisão (CREECH, WILLIARD, 2001).

Capacidade de absorção: é a habilidade da organização de adquirir e processar o conhecimento relevante de seus *stakeholders* a partir de ações para detecção, aquisição, assimilação, combinação, socialização e transformação desse conhecimento, visando aumentar a vantagem competitiva sustentada (TSAI *et al.*,2013).

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados desta pesquisa foram coletados por pesquisa documental, entrevista e observação .

3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental – atas das reuniões, documentos institucionais - foi utilizada para a caracterização e descrição, tanto das organizações estudadas quanto dos processos, métodos e metodologias utilizados no gerenciamento da Rede .

3.3.2 Entrevista semiestruturada

A coleta de dados foi também realizada pela entrevista estruturada (anexo 1) , que se orientou por um guia de tópicos com uma linha central de perguntas anteriormente formuladas. Esse instrumento teve como objetivo principal compreender os significados que o

entrevistado atribuiu às questões e situações relativas ao tema de interesse, ou seja, como ocorreu o processo de absorção dos conhecimentos dentro da Rede da Maricultura .

Justifica-se, que esse tipo de entrevista é indicado quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele utiliza para fundamentar suas opiniões e crenças (GODOI *et al.*, 2006). O estilo aberto dessa prática de investigação permitiu a obtenção de uma grande riqueza informativa e teve a vantagem de gerar pontos de vista, enfoques, hipóteses, pesquisas e outras orientações úteis para o desenvolvimento do projeto. Nesse sentido, a entrevista se destinou à obtenção de informações de caráter pragmático, visando compreender quais rotinas, práticas e processos permearam e possibilitaram a absorção de conhecimentos dos *stakeholders* envolvidos na Rede. A entrevista foi fundamentada no trabalho de Santos (2013) e contou com um conjunto de perguntas que pretenderam verificar:

- Na fase de aquisição:
 - Como a organização é capaz de identificar, em fontes externas, informações e conhecimentos valiosos;
 - Como é realizada a busca por informações relevantes para o setor;
 - Como é realizado o monitoramento de oportunidades e tendências para o setor;
 - Como a organização incentiva os funcionários a obterem as informações relevantes em fontes externas;
 - e
 - Como a organização lida com as informações de outros setores

- Na fase de assimilação:
 - Como as novas informações e ideias são comunicadas entre as áreas (equipes / setores / unidades / departamentos);
 - como a gestão enfatiza a colaboração entre diferentes áreas (equipes/setores/unidades/ departamentos) para a resolução de problemas; como ocorre o fluxo de informação sobre novos conhecimentos entre as

- diferentes áreas (equipes / setores / unidades / departamentos);
- se há reuniões periódicas entre as diferentes áreas (equipes / setores / unidades / departamentos) com a finalidade de compartilhar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas, soluções ou resultados;
 - se os funcionários têm a habilidade para organizar e usar os conhecimentos coletados em fontes externas.
- Na fase de transformação:
- Se os funcionários estão habituados a absorver novo conhecimento, organizá-lo para outras finalidades e torná-lo disponível;
 - se as funções conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes;
 - se as pessoas foram capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho;
 - se as pessoas foram capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho.
- Na fase de utilização:
- Como a organização apoia o desenvolvimento de projetos que estão em fase de testes ou de planejamento;
 - como a organização volta a considerar (reconsiderar) tecnologias adaptando-as de acordo com novos conhecimentos adquiridos;
 - como a organização tem a capacidade de gerar novos negócios por meio da adoção de novas tecnologias;
 - como a organização utiliza informações e conhecimentos, inicialmente obtidos em fontes externas, para o desenvolvimento de novos serviços;
 - como a organização é capaz de modificar seus processos ou produtos em função de novos conhecimentos adquiridos;
 - qual habilidade a organização possui para trabalhar mais efetivamente por meio da adoção de novas tecnologias.

A entrevista foi realizada em quatro etapas com Alex Alves dos Santos, Doutor, Pesquisador e Coordenador da Rede dentro da EPAGRI/CEDAP. A escolha intencional deste Respondente, fundamenta-se em Brown (2010) para quem melhor do que buscar informações em inúmeras fontes, deve-se centrar naquela que melhor pode contribuir com o processo a ser apreciado.

Datas das entrevistas :

- Fase da aquisição : dias 18/05/2015 e 26/05/2015
- Fase da assimilação : dias 18/06/2015 e 23/06/2015
- Fase da transformação : dias 08/07/2015 e 17/09/2015
- Fase da aplicação : dias 28/09/2015 e 14/10/2015

3.3.3 Observação

Foi também realizada a observação não participante, onde o pesquisador toma contato com a comunidade estudada, mas não se integra a ela. Presencia o fato, e não participa dele. Nessa observação, que envolveu as reuniões dos Comitês com o Comitê Gestor, procurou-se levantar as características de relacionamento que envolveram a EPAGRI/CEDAP com os outros *stakeholders* da Rede APL da Ostra da Grande Florianópolis. Para verificar essas características a partir das fases do processo de absorção de conhecimentos, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Jimenez *et al.*,(2011) . Os objetivos desse instrumento foram:

- Considerar como as características interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade estão presentes na fase da aquisição, que é aquela que representa a Capacidade de uma organização em localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo que é relevante para o desenvolvimento das suas operações (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, 2011).
- Observar como as características relacionadas à linguagem comum, complementaridade, similaridade e compatibilidade se comportam na fase da assimilação, a qual representa a capacidade de uma organização compreender o conhecimento trazido de fora, ou seja, é a capacidade de

analisar, classificar, processar, interpretar, internalizar e compreender esse conhecimento (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).

- Verificar como aspectos de comunicação, encontros, divulgação de documentos, além de transmissão e fluxo de conhecimentos entre elas, em tempo hábil, ocorrem na fase da transformação que se concretiza pela capacidade de uma organização de facilitar a transferência e a combinação do conhecimento anterior com o conhecimento recém-adquirido (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).
- Examinar se existe responsabilidade e aplicabilidade do conhecimento entre as organizações, já que a fase da aplicação se caracteriza pela capacidade de uma organização incorporar conhecimentos recém-adquiridos, assimilados e transformados em seus processos, competências e estruturas organizacionais (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011). Ou seja, é nesta fase que a Organização aplica os conhecimentos adquiridos externamente.

3.3.4 Organização estudada

- Organização Estudada: EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina.
- Departamento Estudado: CEDAP - Centro de Desenvolvimento de Aquicultura e Pesca .

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Quanto à análise, os dados obedeceram à estratégia de utilizar as proposições teóricas que deram forma ao plano de coleta de dados. A técnica analítica utilizada foi a construção da explanação, que consiste em explicar um fenômeno e estipular um conjunto de elos causais sobre ele (YIN, 2010). A narrativa da análise dos dados se fundamentou nas proposições teóricas de Daghfous (2004) e Jimenez Barrionuevo *et al.*, (2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentadas:

- A caracterização da Empresa estudada;
- A configuração e descrição da Rede de conhecimento estudada – Rede da maricultura da Grande Florianópolis;
- A descrição e análise dos dados da pesquisa e ;
- A avaliação de quais aspectos da capacidade de absorção de conhecimento da EPAGRI/CEDAP potencializaram a coprodução de bem público na Rede APL da Ostra da Grande Florianópolis.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Nome da Empresa: EPAGRI– Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina.

A EPAGRI é uma empresa pública, vinculada ao Governo do Estado de Santa Catarina por meio da Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca. A criação da Empresa, em 1991, uniu os trabalhos de pesquisa e extensão rural e pesqueira, somando décadas de experiência em diferentes áreas e fortalecendo ainda mais o setor.

a) Missão da EPAGRI:

- Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade.

b) Objetivos da EPAGRI:

- Promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais;
- Buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores e,
- Promover a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro.

c) Papel da EPAGRI:

- As ações de pesquisa e extensão rural da EPAGRI buscam a geração de renda nas propriedades rurais, mediante o aumento da produtividade, da redução de custos, da diversificação e da agregação de valor à produção. O meio ambiente é uma preocupação constante nos trabalhos da Empresa. Hoje, todos sabem que somente com a conservação dos recursos naturais haverá qualidade de vida no campo e nas Cidades. Qualidade de vida, aliás, é um tema de destaque nos projetos desenvolvidos em todas as regiões do Estado. A atenção ao bem-estar das comunidades rurais, a produção limpa, assim como os cuidados com alimentos seguros e a segurança alimentar, são itens que estão na agenda diária dos técnicos que atuam na Empresa.
- Da mesma forma, a inclusão social é vista como prioridade. A EPAGRI presta mais de 350 mil assistências anuais a agricultores familiares, pescadores artesanais e comunidades indígenas e quilombolas. Dirige ações voltadas especialmente a mulheres e jovens rurais, com o objetivo de revelar e promover o potencial das pessoas, a fim de transformá-las em empreendedores no desenvolvimento de suas atividades. Além disso, a EPAGRI também presta diversos serviços à sociedade, entre os quais se destacam a divulgação de informações meteorológicas, as análises de solo, de água, de tecidos vegetais e de produtos para a alimentação animal.

d) Programas desenvolvidos pela EPAGRI

- Programa Aquicultura e Pesca:

O Programa Aquicultura e Pesca contempla as atividades de pesquisa, desenvolvimento e ações de extensão rural e pesqueira, nas áreas de maricultura, piscicultura de águas continentais e pesca. Possui abrangência estadual, desenvolvendo atividades em todas as UGTs da Empresa. O Programa tem como diretrizes o fortalecimento e consolidação das cadeias produtivas da

piscicultura e do cultivo de moluscos, o fomento da capacidade de gestão e organização dos pescadores e a agregação de valor ao pescado e o desenvolvimento de tecnologias para o cultivo de novas espécies como alternativa de renda aos aquicultores e pescadores.

- Programa Fruticultura:

O Programa de Fruticultura da EPAGRI objetiva o aumento da competitividade da fruticultura de clima temperado e de clima tropical de Santa Catarina. Para isso, utiliza diversas ações de pesquisa, de extensão, de assistência técnica e de difusão de tecnologias para capacitar os agentes técnicos, produtores e empresários catarinenses.

Sendo assim, o intuito é desenvolver e difundir tecnologias que aumentem a produtividade, racionalizem o uso de agroquímicos, maximizem a preservação ambiental e o saldo energético e que ofereçam produtos com qualidade. Nesses processos, estão envolvidos o desenvolvimento, a avaliação e a difusão de cultivares que possibilitem o aumento da produtividade e da qualidade e redução do impacto ambiental da produção agrícola de Santa Catarina.

- Programa Grãos

O Programa Grãos contempla ações de pesquisa, assistência técnica e extensão rural (ATER) voltadas ao desenvolvimento e disponibilização de tecnologias apropriadas aos produtores de grãos, especialmente arroz irrigado, feijão, milho. Uma das formas para os produtores melhorarem suas atividades produtivas se dá pela adoção de tecnologias apropriadas às condições climáticas das propriedades.

A introdução destas tecnologias depende mais de conhecimentos que de recursos, podendo proporcionar rendimentos produtivos e econômicos superiores aos encontrados na atualidade. Um eficiente serviço de pesquisa, de assistência técnica e de extensão constitui passo importante para busca de solução a problemas

enfrentados pelos produtores. Obtém-se alto desempenho técnico e econômico quando há eficiência no uso das tecnologias apropriadas de produção, aliadas à capacidade de bem gerenciar a atividade de produção.

- Programa Olericultura

A Olericultura é uma alternativa para a agricultura familiar, pois pode proporcionar bons resultados em pequenas áreas de cultivo e, a demanda de mercado é crescente. Por outro lado, é uma atividade intensiva em mão de obra, capital e insumos externos, tais como sementes, adubos químicos e agrotóxicos que impactam na rentabilidade das atividades e na qualidade dos produtos ofertados. O monitoramento da ANVISA, relatório de 2010, apontou que 30% das amostras analisadas apresentam alguma inconformidade quanto a resíduos de agrotóxicos. Considerando o exposto, o programa visa promover conhecimentos e inovações tecnológicas para a produção rentável, mais limpa e segura de hortaliças, por meio de ações de pesquisa e extensão organizadas em projetos centrados nos princípios da sustentabilidade.

- Programa Pecuária

O Programa Desenvolvimento Sustentável da Pecuária contempla as seguintes atividades: bovinocultura de leite, bovinocultura de corte, ovinocultura e apicultura, estando inserida no macroprograma "Cadeia e Arranjos Produtivos". O objetivo geral do programa é aumentar a competitividade da pecuária, utilizando sistemas sustentáveis de produção, a base de pastagens perenes e sistemas de múltiplo uso, buscando ao fortalecimento da agricultura familiar, à segurança alimentar e à qualidade dos produtos.

- Programa Recursos Florestais

O Programa de Recursos Florestais propõe gerar, desenvolver e difundir tecnologias sobre essências

florestais madeiráveis, sistemas agroflorestais, palmáceas, erva-mate, espécies bioativas e manejo de remanescentes para obtenção de produtos madeireiros ou não madeireiros. Ao mesmo tempo, pretende qualificar os técnicos da extensão rural para prestar assistência técnica aos produtores rurais de forma a disponibilizar condições plenas para o desenvolvimento da atividade florestal, com foco nos aspectos econômico, social e ambiental.

- Programa Gestão e Desenvolvimento Institucional

A EPAGRI como empresa pública, que tem como missão o conhecimento, tecnologia e extensão rural em benefício da sociedade, enfrenta desafios organizacionais complexos, num mundo em constantes mudanças. Para sobreviver a estes desafios, deve aprimorar continuamente seu modelo de gestão na busca de soluções para seus gargalos de gestão organizacional. Este Programa é um instrumento de que a empresa dispõe para propor soluções e buscar resolver estes problemas identificados em 6 desafios organizacionais, quais sejam : 1) Consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível com autonomia para as unidades descentralizadas; 2) Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais; 3) Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para a modernização da empresa; 4) Assegurar a atualização contínua dos processos e a manutenção ou aperfeiçoamento da infraestrutura da empresa; 5) Fortalecer a comunicação institucional para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade de informação; e 6) Implantar sistemas de gestão informatizados.

Com escopo nessas áreas, espera-se que os projetos a serem executados apresentem resultados relevantes para um melhor desempenho da empresa.

- Programa Atividades não-agrícolas e autoabastecimento

A extensão rural trabalhará na consolidação de atividades não-agrícolas, como oportunidades de trabalho e geração

de renda às famílias rurais e pesqueiras, bem como a superação dos entraves que proporcionem o autoabastecimento.

- Programa Capital Social e Humano

O Programa Capital Social e Humano atuará por intermédio de quatro eixos temáticos, com vistas aos objetivos propostos: Formação de Redes e gestão compartilhada, conselhos, fóruns, cooperação e associativismo, uma vez que os agricultores familiares e pescadores artesanais têm sido submetidos a desafios de alta complexidade, e a organização é, praticamente, a única alternativa para a busca da superação dos mesmos. Para isso serão implementadas ações que visem apresentar diferentes formas de associativismo com vistas a prepará-los para a superação de gargalos existentes, e permitir a inserção da agricultura familiar e da pesca artesanal em outros espaços e negócios. O programa contribuirá na valorização dos saberes. Cultura, valores artefatos e nas identidades da agricultura familiar e pesqueira, visando incentivar o resgate histórico cultural das comunidades rurais e pesqueiras, considerando a importância de reconhecer e valorizar essa identidade como espaço de oportunidade, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural do lugar onde vivem. Gênero, geração, etnia e sucessão familiar, fazem parte do trabalho com mulheres e jovens, objetivando o fortalecimento da cidadania, com ações integradas nas dimensões éticas, social, política, cultural, econômica e ambiental sustentáveis. Isso prepara os jovens para discutir a questão sucessória na família, na comunidade e nas organizações comunitárias. A formação e a qualificação do corpo técnico das famílias rurais e pesqueiras em capital social e humano são fundamentais e ocupam lugar de relevância dentro do programa, sendo esta ação a base para o desenvolvimento das demais atividades. As capacitações que serão realizadas pelos programas Capitais Sociais e Humanos se propõem a criar e ampliar oportunidades para que as comunidades rurais e pesqueiras, com o auxílio da organização, do empoderamento e do associativismo,

possam desenvolver o autoconhecimento e levar sua autoestima, bem como proporcionar o exercício da cidadania, considerando as questões socioculturais e étnicas de gênero e geração.

- Programa Desenvolvimento e Sustentabilidade Ambiental

A atuação da equipe envolvida no programa está direcionada ao estudo, desenvolvimento e difusão de sistemas de informações e tecnologias que possibilitem o manejo sustentável dos recursos ambientais e o destino adequado dos resíduos e efluentes agrícolas, industriais e humanos, proporcionando melhoria da qualidade ambiental no meio rural e pesqueiro catarinense, considerando também os aspectos socioeconômicos e culturais.

- Programa Gestão e mercados

As diretrizes do Programa são: Atuar na pesquisa, assistência técnica e extensão rural e pesqueira para o desenvolvimento de empreendimentos e Redes voltados para a comercialização dos produtos e serviços da Agricultura familiar; Gerar, gerenciar e disponibilizar informações de mercado e metodologias de gestão, para o aprimoramento das atividades rurais e pesqueiras; Estudar e estimular as formas de agregação de valores aos produtos e serviços da agricultura familiar, mediante a identificação territorial, cultural e étnica, certificação e novas formas de acesso e construção social de mercados; Oportunizar a identificação, adaptação, inovação e desenvolvimento tecnológico de novos produtos e processos oriundos da agricultura familiar e da pesca artesanal.

- Programa Gestão e Desenvolvimento Institucional

A EPAGRI, como empresa pública, que tem como missão o conhecimento, tecnologia e extensão rural em benefício da sociedade, enfrenta desafios organizacionais complexos, em um mundo em constantes mudanças. Para

sobreviver a estes desafios, deve aprimorar continuamente seu modelo de gestão na busca de soluções para seus gargalos de gestão organizacional. Este Programa é um instrumento de que a empresa dispõe para propor soluções e buscar resolver estes problemas identificados em seis desafios organizacionais quais sejam : 1) Consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível com autonomia para as unidades descentralizadas; 2) Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais; 3) Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para a modernização da empresa; 4) Assegurar a atualização contínua dos processos e a manutenção ou aperfeiçoamento da infraestrutura da empresa; 5) Fortalecer a comunicação institucional para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade de informação; e 6) Implantar sistemas de gestão informatizados. Com escopo nessas áreas, espera-se que os projetos a serem executados apresentem resultados relevantes para um melhor desempenho da empresa.

e) Estrutura Organizacional da EPAGRI

Dentro da EPAGRI, o órgão pesquisado foi o CEDAP - Centro de Desenvolvimento de Aquicultura e Pesca, que trabalha com projetos estruturantes na área de aquicultura envolvendo a maricultura com cultivos marinhos de diversas espécies e, a piscicultura, com o cultivo de peixes de água doce (Figura 13, página 121).

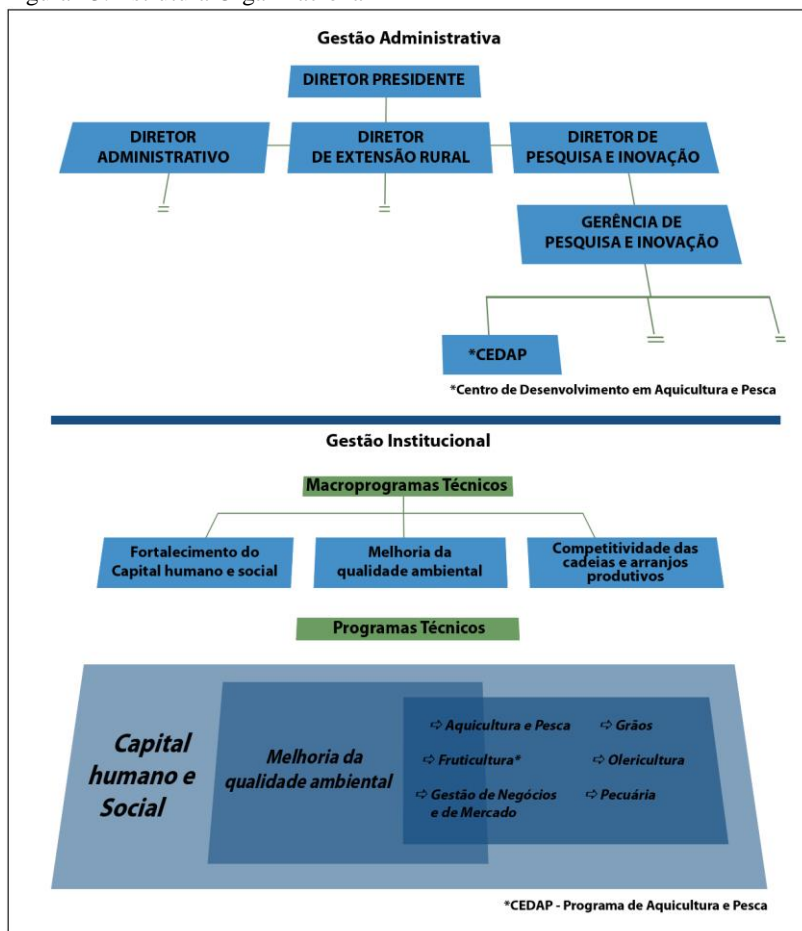
f) Missão do CEDAP

Promoção e coordenação de ações de geração, adaptação e transferência de tecnologias sustentáveis em aquicultura e pesca da EPAGRI, para o desenvolvimento social e econômico de Santa Catarina.

g) Objetivos do CEDAP

- Assessorar a Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agricultura e Política Rural na execução das ações de Governo pertinentes a aquicultura e pesca;

Figura 13: Estrutura Organizacional



Fonte: EPAGRI - 2016

- Elaborar, coordenar, assessorar, avaliar e executar os projetos de aquicultura e pesca, em consonância com o Programa Estratégico da EPAGRI e o Programa de Governo;
- Coordenar as atividades relacionadas com a assistência técnica e extensão junto aos produtores rurais e pescadores nas áreas de aquicultura e pesca em todo o território catarinense;
- Elaborar e executar projetos de pesquisa nas áreas de

aquicultura e pesca;

- Assessorar a Diretoria, as CTPs, as Gerências Regionais, as Estações Experimentais e os Escritórios Municipais na elaboração de seus planejamentos, execução e avaliação das atividades de aquicultura e pesca;
- Assessorar a elaboração de leis e políticas da organização e ordenamento da atividade;
- Coordenar e elaborar projetos de cooperação técnica interinstitucional e internacional de interesse do Estado;
- Promover a integração com órgãos e instituições ligadas ao setor, visando o desenvolvimento sustentável da aquicultura e da pesca;
- Promover a capacitação dos produtores e dos técnicos envolvidos com a aquicultura e pesca e
- Assessorar as ações das Secretarias Regionais de Governo nos assuntos pertinentes à aquicultura e pesca.

4.2 CONFIGURAÇÃO E DESCRIÇÃO DA REDE DE CONHECIMENTO ESTUDADA : REDE DE MARICULTURA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

A partir dos anos 70, em Santa Catarina, ocorreu o início das atividades que formam atualmente a base econômica da malacocultura regional. Decorridos 20 anos do início das atividades de pesquisa voltadas à malacocultura comercial, em 2004 foi publicado o primeiro estudo relativo à caracterização do espaço territorial que alicerça a produção, o beneficiamento e a comercialização da malacocultura na Grande Florianópolis. Isso permitiu definir a existência de um aglomerado produtivo, denominado Aglomerado de Malacocultura da Grande Florianópolis (CARVALHO Jr; CUSTÓDIO, 2004).

A partir disso, a inserção de novas organizações nesse cenário do desenvolvimento setorial, como o Ministério da Pesca e Aquicultura, gerou uma primeira iniciativa integradora setorial, que ocorreu em 2005. Um seminário foi realizado em Florianópolis envolvendo todos os agentes públicos e privados da região com o objetivo de identificar os principais fatores limitantes para o desenvolvimento da atividade.

Os fatores foram registrados em um documento denominado “Carta do Campeche”, que foi posteriormente associada à elaboração da Agenda de Desenvolvimento Regional da Região da Grande Florianópolis. O diagnóstico da Carta do Campeche apontou as

seguintes necessidades :

- Necessidade de saneamento básico nas regiões produtoras e implantação do Plano de Sanidade Aquícola;
- Legalização imediata dos produtores e das áreas de cultivo;
- Criação de linhas de crédito específicas para a maricultura;
- Apoio à comercialização e marketing;
- Organização e profissionalização dos produtores;
- Reestruturação e funcionamento das unidades de beneficiamento de moluscos e das cooperativas;
- Incentivo à mecanização do sistema de cultivo dos produtores familiares, e
- Pesquisa e desenvolvimento tecnológico para a atividade;
- Ampliação e requalificação do serviço de extensão.

Fundamentado nesse documento, em 2006 foi concebida a Rede da Maricultura da Grande Florianópolis – alinhado ao aglomerado de Malacocultura, que é resultado da cooperação entre o Governo Federal por meio da Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca (SEAP), hoje Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA); do Governo do Estado de Santa Catarina, por meio da EPAGRI/CEDAP e da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional – Grande Florianópolis (SDR/Grande Florianópolis); da Prefeitura Municipal de Florianópolis, a partir do Instituto de Geração de Oportunidades de Florianópolis (IGEOP), tendo o SEBRAE/SC como interveniente em todo o processo, visando desenvolver ações em dois focos principais: a) cadeia curta de comércio: organização da produção e comercialização de produtores informais mediante estruturação de uma cooperativa de produção e processo de certificação da produção; b) cadeia longa de comercialização: amplo programa de divulgação e marketing voltado à ampliação dos mercados nos principais centros urbanos brasileiros.

A relação existente entre as organizações que fazem parte dessa experiência, sugere uma prática organizacional denominada, na literatura, como Rede. Com a formação dessa Rede, as organizações buscaram atuar de forma conjunta e associada compartilhando todos os tipos de recursos a partir das estratégias específicas e, tendo como aspectos principais a flexibilidade e a busca contínua da inovação e tecnologia para suprirem suas necessidades organizacionais. Ao estabelecerem essa formação, as organizações obtiveram um fluxo contínuo e rápido de troca de conhecimentos e apoio mútuo entre os

componentes da Rede.

Nesta tese, a Rede da Maricultura da Grande Florianópolis vai ser descrita a partir das características propostas por Casas *et al.* (2001), quais sejam:

- Os objetivos da Rede;
- Os *stakeholders* envolvidos e a maneira como se relacionam institucionalmente – o papel desempenhado e os interesses específicos envolvidos;
- O tipo de Rede construída, os padrões de vinculação estabelecidos e os processos de aprendizagem envolvidos;
- A identificação da organização responsável por constituir a Rede;
- O grau de formalidade ou informalidade nas relações estabelecidas;
- O tamanho e a densidade da Rede;
- A hierarquia com que os *stakeholders* e organizam nas interações realizadas, e
- A forma como a liderança é exercida na Rede

4.2.1 Objetivos da Rede

A Rede objetiva que a cadeia produtiva da maricultura tenha: (a) um produto final padronizado, de qualidade e com preços competitivos; (b) um processo produtivo e comercial organizado; e (c) a resolução gradativa dos problemas identificados na Carta do Campeche. Entre as atividades desenvolvidas estão:

- Elaboração de um Plano de Negócios para a Cooperilha;
- Implantação do Plano de negócios da Cooperilha;
- Treinamento dos produtores;
- Desenvolvimento e construção de máquinas e equipamentos visando à melhoria do processo produtivo;
- Desenvolvimento e implantação de um Plano de marketing para divulgação da ostra catarinense;
- Adequação dos processos produtivos visando à certificação da ostra catarinense;
- Consultoria tecnológica, e
- Processamento e Agregação de valor.

Com essas ações, a Rede pretende conferir à ostra da Grande Florianópolis um status de “grife”, com um produto de alta qualidade, seguro para o consumidor e que alcance reconhecimento nacional e internacional. Existem outros exemplos de diferentes produtos mundiais, como o Mexilhão da Galícia, na Espanha, a Truta Americana; o *Cat-fish* Americano; a *Champagne* Francesa e o Salmão Chileno, que ficaram famosos e ganharam os mercados mundiais porque criaram uma identidade e uma logomarca que os identificou mundialmente como um produto especial e de alta qualidade. Além desses, outro exemplo de sucesso, na ostreicultura, são as ostras de ‘*Claire*’, originárias da França, da região de *Marennes-Oléron* (em francês, *Huîtres Marennes-Oléron*), que tem seu produto associado a uma qualidade superior, frente a ostras de outras regiões francesas (SCHULTER, 2007).

4.2.2 Os stakeholders, papéis e relações

A Rede é formada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-SC), e conta com o apoio da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI/CEDAP), Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca (SEAP-SC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Prefeitura Municipal de Florianópolis (PMF), Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis (SDR Grande Florianópolis), Cooperativa Aquícola da Ilha de Santa Catarina (Cooperilha), além das fazendas marinhas Ostravagante, Ostraviva, Atlântico Sul e Cavalo Marinho. A Figura 14Figura 13, da página 126, relaciona estes *stakeholders*.

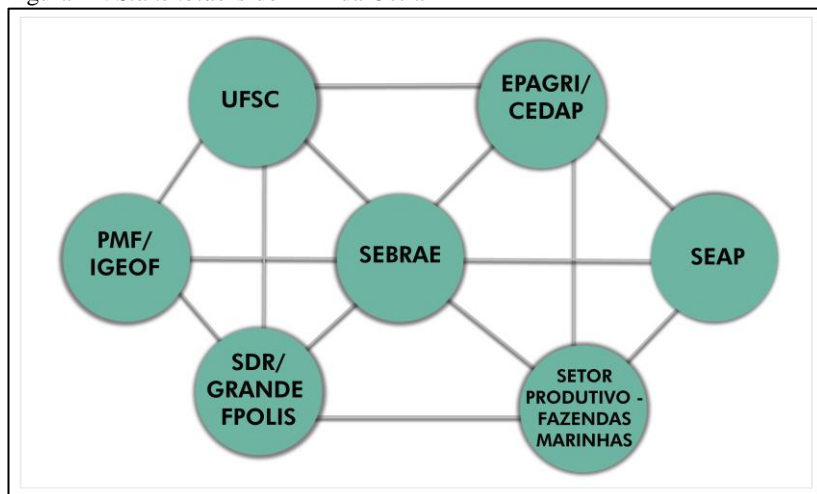
Dentro desta Rede de conhecimento, cada uma das organizações tem uma missão Institucional diferente e, como consequência, tem um papel na articulação dos objetivos comuns. A descrição das organizações envolvidas e o papel desempenhado por qualquer uma delas dentro da Rede serão apresentados a seguir:

- a) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

O SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade civil sem fins lucrativos, instituída sob a forma de Serviço Social Autônomo, presente em todos os Estados e criado pelas Leis 8.029 e 8.154/90. O Sistema SEBRAE é mantido pela iniciativa

privada, mediante o recolhimento compulsório da Guia de Recolhimento da Previdência Social (GRPS). Este recolhimento sobre salários de contribuição varia de 0,3 % a 0,6 %, dependendo do ramo de atividade da empresa, podendo ainda esta ser isenta.

Figura 14: *Stakeholders* do APL da Ostra



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O SEBRAE trabalha desde 1972 pelo desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Para isso, a entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócios e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda. São centenas de projetos gerenciados pelas Coordenadorias Regionais e de Gestão. Nesse sentido, o SEBRAE tem como missão, promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia de Santa Catarina. Por isso, desenvolve uma série de produtos e serviços para impulsionar os pequenos negócios e o empreendedorismo. Pode-se destacar, que dentro da Rede, coube ao SEBRAE disponibilizar informações sobre dados socioeconômicos de

Santa Catarina; disponibilizar os relatórios setoriais de atividades afetas ao Projeto; desenvolver programas para fortalecer a cultura do empreendedorismo e apoiar o surgimento de empreendimentos inovadores, além de possibilitar o acesso ao portal de negócios, desenvolvido pelo SEBRAE/SC para facilitar a comercialização de produtos e serviços das MPEs.

Dentro da Rede, além de disponibilizar todo esse conhecimento, coube ao SEBRAE elaborar o projeto inicial, além do coordenar e gerir todas as atividades relativas ao funcionamento da Rede em sua primeira etapa.

b) Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A - EPAGRI / CEDAP

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A (EPAGRI) foi criada em 1991, no bojo da reforma administrativa promovida pelo governo estadual no Serviço Público Agrícola, que fundiu e incorporou em uma só Instituição os serviços de pesquisa agropecuária até então desenvolvidos pela Empasc – Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A., de extensão rural pela Acaresc – Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina, de extensão pesqueira pela Acarpesc - Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina, além do serviço de fomento apícola, a cargo do IASC – Instituto de Apicultura de Santa Catarina. Em 22 de junho de 2005, a EPAGRI incorporou o Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina - Instituto Cepa/SC, e se transformou em empresa pública.

A missão da EPAGRI está assim descrita: Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade. Para concretizar essa missão, tem-se como objetivos: Promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais; buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores e promover a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro (EPAGRI, 2008).

Dentro da EPAGRI está situado o CEDAP - o CEDAP -

Centro de Desenvolvimento de Aquicultura e Pesca que trabalha com projetos estruturantes na área de aquicultura a partir da maricultura, com cultivos marinhos de diversas espécies e, da piscicultura, com o cultivo de peixes de água doce. A Missão do CEDAP é promover e coordenar ações de geração, adaptação e transferência de tecnologias sustentáveis em aquicultura e pesca para o desenvolvimento social e econômico de Santa Catarina. As ações de pesquisa e extensão rural da EPAGRI/CEDAP buscam a geração de renda nas propriedades rurais, a partir do aumento da produtividade, da redução de custos, da diversificação e da agregação de valor à produção.

Por isso, o papel da EPAGRI/CEDAP na Rede foi diagnosticar as necessidades dos produtores, para daí mobilizar as Organizações que compõem a Rede, convocar as reuniões, organizar os encontros, promover e organizar os seminários, além de viabilizar a participação das empresas ligadas à atividade da maricultura, em eventos e feiras do segmento gastronômico por todo o país. Esse diagnóstico se estabelece a partir do fluxo de informações e conhecimentos que ocorre entre os produtores e os técnicos da EPAGRI/CEDAP, responsáveis pelos serviços de extensão rural, pelas unidades de pesquisa e seus campos experimentais, pelos centros de treinamento e cursos e pela assistência técnica. Desses conhecimentos adquiridos com os produtores, nascem as lacunas de conhecimento que devem ser supridas com o conhecimento dos outros parceiros que compõem a Rede.

c) Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão.

É uma Universidade pública e gratuita, considerada a quinta melhor do país, a sexta da América Latina e a 205ª do mundo, segundo o Webometrics Ranking of World Universities de 2013. A partir dos anos 80, a Instituição passou a investir intensamente na expansão da pós-graduação e pesquisa, além de apoiar a criação de Centros Tecnológicos no estado de Santa Catarina e desenvolver

uma série de projetos de extensão voltados à sociedade.

Atualmente, a UFSC tem mais de 35.000 estudantes matriculados em cursos de pós-graduação, graduação, educação à distância, ensino técnico, médio, fundamental e infantil. Conta também com aproximadamente 3.000 servidores técnico-administrativos e mais de 2.000 docentes, sendo a maioria doutores. Além disso, concede mais de 10.000 bolsas de estudos para estudantes de graduação e dispõe de uma biblioteca com mais de 600.000 publicações.

Em 2009, a Universidade expandiu sua oferta de ensino por meio da criação de três campi nas Cidades catarinenses de Araranguá, Curitibanos e Joinville, e, em 2013, Blumenau. Além da expansão no próprio país, a UFSC tem se internacionalizado por meio da cooperação com Instituições de ensino de todo o mundo. Há, atualmente, mais de 300 convênios ativos com 38 países.

Como missão, a Universidade Federal de Santa Catarina tem por finalidade “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida”.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a EPAGRI/CEDAP foram as Instituições pioneiras na aquicultura em Santa Catarina. Na década de 80 a UFSC, a partir do Departamento de Aquicultura, criou o laboratório para o desenvolvimento de estudos para o cultivo de mexilhões e ostras. Atualmente, o Departamento conta com cinco laboratórios em Florianópolis. Na Estação de Maricultura da Barra da Lagoa, localizam-se 3 laboratórios: Laboratório de Camarões Marinhos (LCM), Laboratório de Piscicultura Marinha (LAPMAR) e Laboratório de Moluscos Marinhos (LMM). O Laboratório de Biologia e Cultivo de Peixe de Água Doce (LAPAD), no bairro Armação – Lagoa do Peri, e o Núcleo de Diagnóstico e Patologia em Aquicultura (NUDPAQ), na Estação do Mangue do Itacorubi. No bairro Sambaqui, situa-se a Fazenda Experimental de Cultivo de Moluscos Marinhos; e

a Fazenda Experimental Yakult de Cultivo de Camarões, localiza-se no município de Barra do Sul, ao norte de Santa Catarina .

Dentro da Rede, o papel da UFSC, mais efetivamente, foi no processo de certificação dos produtores e na elaboração do "Caderno de Normas", nos quais foram estabelecidas as boas práticas de produção de ostras com os pré-requisitos para que um produtor obtivesse o selo de certificação de sua ostra. Este Caderno de Normas de Produção é especificamente referente à produção de ostras de Florianópolis com qualidade, e descreve todos os procedimentos envolvidos, desde a escolha da área, produção, até a venda do produto. O objetivo do Caderno de Normas é o aprimoramento das condições do sistema de produção de ostras na região da Grande Florianópolis e o incremento do gerenciamento da atividade, com a intenção de padronização e controle do processo produtivo, visando à comercialização de um produto de valor agregado e com qualidade.

d) Instituto de Geração de Oportunidades de Florianópolis - IGEOF

O IGEOF - Instituto de Geração de Oportunidades de Florianópolis tem como missão proporcionar às pessoas e às instituições possibilidades de crescimento econômico e desenvolvimento dentro de sua atividade, a partir de ações de incentivo, fomentação e parceria. O Instituto segue a filosofia do trabalho em Rede, e tem como objetivo criar - com o uso da ciência e de novas tecnologias - cadeias autossustentáveis de oportunidades sociais e econômicas, entre as quais da aquicultura, agricultura e pecuária.

Para essa finalidade, conta com o FUNGEOF – Fundo Municipal de Geração de Oportunidades provindo do FUNRUMAR – Fundo de Desenvolvimento Rural e Marinho, que foi criado em 1999 com o intuito de superar as dificuldades encontradas pelos maricultores, tais como: necessidade de comprovação de renda, residência em terrenos irregulares ou falta de registro da área de cultivo. Em função disso, o papel do IGEOF na Rede foi prover recursos para o projeto, a partir do FUNGEOF, que tem

como finalidade promover o desenvolvimento econômico do município de Florianópolis a partir do apoio financeiro a programas e projetos definidos pelo Conselho Gestor do Instituto de Geração de Oportunidades.

e) Secretaria Especial de Agricultura e Pesca - SEAP

Criada pelo Governo Federal, por meio da Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, em seu art. 1º, § 3, IV, a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca da Presidência da República– SEAP/PR tem por objetivo: - assessorar direta e imediatamente o Presidente da República na formulação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento e o fomento da produção pesqueira e aquícola; - promover a execução e a avaliação de medidas, programas e projetos de apoio ao desenvolvimento da pesca artesanal e industrial, bem como de ações voltadas à implantação de infraestrutura de apoio à produção e comercialização do pescado e de fomento à pesca e aquicultura; - organizar e manter o Registro Geral da Pesca, previsto no art. 93 do Decreto-Lei nº 221, de 28 de fevereiro de 1967; - normatizar e estabelecer medidas que permitam o aproveitamento sustentável dos recursos pesqueiros altamente migratórios e dos que estejam subexplorados ou inexplorados; - supervisionar, coordenar e orientar as atividades referentes às infraestruturas de apoio à produção e circulação do pescado e das estações e postos de aquicultura; - manter, em articulação com o Distrito Federal, Estados e Municípios, programas racionais de exploração da aquicultura em águas públicas e privadas, tendo, como estrutura básica, o Gabinete, o Conselho Nacional de Aquicultura e Pesca e até duas subsecretarias. No campo da legalização dos produtores e das áreas de cultivo, estudos estão sendo desenvolvidos com recursos da Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca, sobre a Coordenação da EPAGRI/CEDAP, visando a implantação dos Planos Locais de Desenvolvimento da Maricultura – PLDM, que servirão de base para a legalização da atividade. Assim, o papel da SEAP na Rede foi ajudar a estabelecer marcos regulatórios para o desenvolvimento da

atividade da maricultura.

f) Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis - SDR/Grande Florianópolis

A Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis foi criada com o propósito geral de instaurar uma nova organização governamental, de caráter regional, com a finalidade de descentralizar as funções administrativas, desconcentrar a máquina pública e potencializar a regionalização do desenvolvimento, atacando, inclusive, as desigualdades entre elas. A proposta se transformou em lei, aprovada por unanimidade no parlamento catarinense. A criação das SDR é acompanhada, em cada região de abrangência, por um Conselho de Desenvolvimento Regional – CDR. Por suas características, é um órgão de deliberação coletiva, de aconselhamento, orientação e formulação de normas e diretriz geral para a execução de Programas voltados ao desenvolvimento regional. A SDR é formada por membros natos, representados pelo Secretário de Desenvolvimento Regional, pelos Prefeitos da região de abrangência, Presidentes das Câmaras de Vereadores e dois representantes por municípios da região de abrangência, membros da Sociedade Civil Organizada.

Dentro da Rede, a SDR teve como papel principal a captação de recursos junto ao governo do Estado e, para tanto, oficializou a participação do grupo gestor do APL da Ostra da Grande Florianópolis nas reuniões deliberativas da Secretaria de Desenvolvimento Regional de Florianópolis (SDR) órgão no qual é decidido o destino dos recursos a serem aplicados.

g) COOPERILHA – Cooperativa de Maricultores da Ilha

Criada em 2001, é parceira fundamental no processo de incorporação de normas técnicas para que a ostra de Florianópolis possa obter a sua marca de qualidade. Possui uma unidade de processamento de moluscos desde 2002 e uma área adequada, exigida pela Secretaria Especial de

Aquicultura e Pesca para a concessão do Selo de Inspeção Federal. Dentro da Rede, o papel da Cooperilha foi identificar e estruturar as demandas do setor, demandas estas que geraram os objetivos e as outras ações da Rede.

- h) Fazendas Marinhas - Ostraviva, Atlântico Sul, Cavalo Marinho e Ostravagante

Estas quatro pequenas empresas - Ostraviva, Ostravagante, Cavalo Marinho e Atlântico Sul – representam aproximadamente 80% da produção do município que é comercializada fora do Estado, já que possuem o Registro no Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura. É para melhorar as condições de trabalho destes produtores, que todas as ações da Rede foram pensadas e construídas. Nesse sentido, todos os fluxos de informação e conhecimentos estavam dirigidos para esses Produtores.

4.2.3 O tipo de Rede construída, os padrões de vinculação estabelecidos e os processos de aprendizagem envolvidos

A Rede foi formalmente estabelecida desde 2006 . Porém, além da formalidade institucional necessária, sobretudo, para ações que envolvem a Administração Pública, também existem fluxos informais de comunicação que se concretizam pelas relações interpessoais e/ ou institucionais.

O fluxo de informações e conhecimento parte sempre das reuniões com os produtores – Maricultores, uma vez que o objetivo central da Rede foi atender as demandas do setor da maricultura para potencializar seu crescimento. Nesse sentido, o fluxo de comunicação foi também *bottom up* .

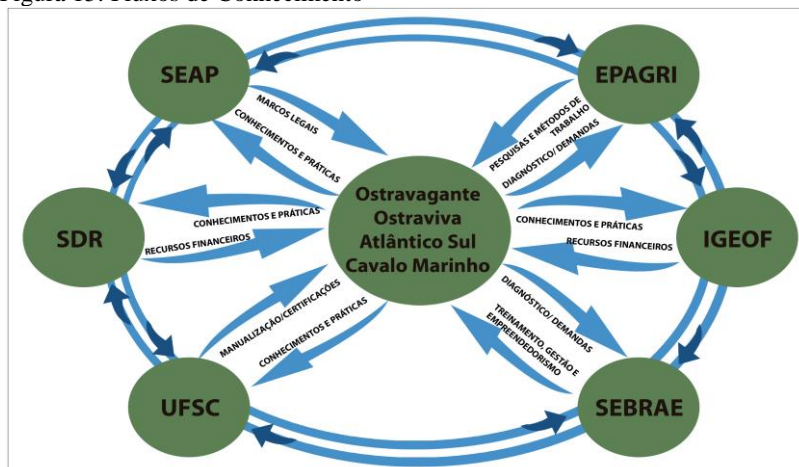
Todavia, como cada um dos *stakeholders* da Rede possui um conhecimento e um *Knowhow* diferente, é a junção dessas *expertises* que permitiu a aprendizagem coletiva. Dessa forma, o processo de aprendizagem dentro da Rede se realiza da seguinte maneira: A EPAGRI/CEDAP faz pesquisa aplicada e possui um conhecimento que é gerado pelo contato que a Empresa tem com o produtor diariamente, a partir de suas equipes de extensionistas. Esses extensionistas funcionam como um correio, levando os gargalos do setor produtivo para os laboratórios de pesquisa e, depois, transmitindo os resultados dessas

pesquisas para o produtor. Dessa forma, na Rede, a EPAGRI/CEDAP buscou diagnosticar as necessidades dos produtores para que, a partir disso todos os outros conhecimentos na Rede pudessem ser articulados.

Assim, dentro da Rede, o SEBRAE, por possuir *expertise* em gestão de empresa e treinamento em empreendedorismo, desenvolveu um Programa EMPRETEC com um curso de formação de empresas dirigido aos maricultores. Um Manual de Boas Práticas de Produção de Ostras foi desenvolvido pela EPAGRI/CEDAP e repassado para o setor produtivo. A UFSC referendou esse Manual a partir da consolidação do Caderno de Normas, para a certificação das ostras. A SEAP estabeleceu os marcos legais para o desenvolvimento da atividade, e O IGEOF e a SDR da Grande Florianópolis garantiram os recursos para o funcionamento da Rede. A Figura 15, abaixo, representa esses fluxos de conhecimento.

Pela Figura 15, abaixo, identifica-se: das Fazendas Marinhas: Ostravagante, Ostraviva, Atlântico Sul e Cavalo Marinho partiam todos os fluxos de conhecimento que estruturaram e alimentaram as demandas da Rede. De outro modo, a EPAGRI contribuiu com pesquisas e métodos de trabalho para os maricultores; a UFSC com conhecimentos para a manualização e certificação da atividade da maricultura; o SEBRAE com treinamento, gestão e empreendedorismo; a SEAP com os marcos legais para o desenvolvimento da atividade. Por fim, o IGEOF e a SDR garantiram o suporte institucional e financeiro para viabilizar o funcionamento da Rede.

Figura 15: Fluxos de Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora - 2016

4.2.4 A identificação da organização responsável por constituir a Rede

Fundamentada na Carta do Campeche de 2006, a Rede da Maricultura da Grande Florianópolis foi concebida, em sua primeira fase, pela EPAGRI/CEDAP e pelo SEBRAE.

4.2.5 O grau de formalidade ou informalidade nas relações estabelecidas

As relações estabelecidas na Rede foram formais, mas também informais. As relações formais se concretizaram por um Comitê Gestor, responsável pela avaliação e discussão das necessidades, planejamento das ações e divulgação do projeto. Esse Comitê Gestor é subsidiado por um conjunto de subcomitês de trabalho nas áreas de *Marketing* e comercialização; Certificação; Máquinas e equipamentos; Agregação de valor. Esses subcomitês levantaram as necessidades da Rede, elaboraram as propostas de trabalho e levaram as demandas para o grande grupo e para o Comitê Gestor tomarem as decisões. Porém, toda essa institucionalidade não impediu o estabelecimento de relações informais, que se materializaram na relação espontânea e constante entre as organizações que constituem a Rede.

4.2.6 O tamanho e a densidade da Rede

A Rede da maricultura atingiu 80% de participação entre os *stakeholders* da cadeia de Ostra da Grande Florianópolis. Além disso, agregou parceiros do Estado – IGEOF; SDR: SEAP;UFSC; EPAGRI/CEDAP e do Sistema S – SEBRAE.

4.2.7 A hierarquia com que os *stakeholders* se organizam nas interações realizadas

Para que este projeto pudesse ter seus objetivos alcançados, foi criado um Comitê Gestor responsável pela avaliação e discussão das necessidades, planejamento das ações e divulgação do projeto. Este Comitê Gestor foi formado por representantes das instituições parceiras do projeto. Ainda assim, para uma melhor gestão do projeto, foram

criados subcomitês específicos, sendo eles:

- *Marketing* e comercialização: responsável por ações de divulgação da marca; pesquisa de mercado e assessoria de imprensa;
- Certificação: responsável pelo programa de certificação e a criação de um Selo de Produtor Certificado;
- Máquinas e equipamentos: responsável pelo desenvolvimento de máquinas para aperfeiçoar o processo produtivo, e
- Agregação de valor.

Cada um desses subcomitês era responsável pela proposição de ações específicas para cada uma dessas áreas de atuação, sendo que a tomada de decisão era competência do Comitê Gestor. Dessa maneira, pode-se dizer que havia uma desconcentração das ações, e apenas o processo de decisão era centralizado no Comitê Gestor, que por sua vez, era composto de diferentes parceiros institucionais do projeto.

4.2.8 A forma como a liderança foi exercida na Rede

A liderança foi exercida pelo Comitê Gestor, contudo houve um fluxo de comunicação informal que envolveu a Rede como um todo. Houve uma visão clara, por parte dos gestores, de que os Maricultores são os elementos centrais de todo o processo e que, por isso, os fluxos de comunicação devem ser estimulados em todas as direções.

4.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO NA REDE DA MARICULTURA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Esta descrição foi estruturada a partir das fases do processo de absorção de conhecimento – aquisição, assimilação, transformação e utilização - e foi realizada tendo por base os dados que foram coletados durante a entrevista desenvolvida na EPAGRI/CEDAP com Alex Alves dos Santos e da observação efetuada durante o acompanhamento de encontros da Rede da Maricultura .

4.3.1 Fase da aquisição

A fase da aquisição é aquela que representa a Capacidade de uma

organização em localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo que é relevante para o desenvolvimento das suas operações (JIMENEZ- BARRIONUEVO *et al.*, 2011). Durante a observação e a entrevista, percebeu-se que os pesquisadores da EPAGRI/CEDAP têm como rotina de trabalho interagir com o setor produtivo dos maricultores, que nesta tese é representado pelas Fazendas Marinhas Ostravagante, Ostraviva, Atlântico Sul e Cavalo Marinho. É a partir desta interação, que é capaz de identificar os conhecimentos novos dos quais necessita para desenvolver suas pesquisas na cadeia de moluscos.

Essa proatividade é mais ligada ao produtor, porém, os pesquisadores são estimulados a procurar parceiros para pesquisa e extensão, havendo, também, um estímulo para a formação das Redes e das parcerias. A busca pelos conhecimentos relevantes acontece de forma explícita, a partir da participação dos técnicos em eventos científicos, pela análise da bibliografia científica da área, pela realização de cursos técnicos e até mesmo pelos conhecimentos de consultorias especializadas. Além disso, ocorre também de maneira tácita, a partir do conhecimento empírico que é adquirido com a interação dos Maricultores. Esse conhecimento empírico é obtido, sobretudo, pelo extensionista – técnico da EPAGRI/CEDAP – que está em contato direto com o maricultor. Por causa disso, esses conhecimentos são transformados em problemas de pesquisa cujas soluções são estruturadas, a partir de um *portfólio* de projetos que é levado para os gerentes de Projeto e, debatidos em reuniões de planejamento com pesquisadores e técnicos para serem levados à aprovação.

O monitoramento de oportunidades e tendências para o setor é realizado pelo CEEPA – Centro Estadual de Educação Profissional Agrícola, que foi criado para monitorar as tendências de mercado. No entanto, como o Centro está debilitado em termos de recursos e não consegue mais atender a área de aquicultura e pesca, o trabalho está sendo conduzido pela CEDAP – Centro de Desenvolvimento de Aquicultura e Pesca.

Como no Brasil a maricultura é uma atividade nova, e Santa Catarina é responsável por 95% da produção, não existe uma troca de informações relevantes especificamente nesta área. Mas existem intercâmbios técnicos regulares, formais e informais, com outros países, tais como África, França, Espanha, Portugal, Inglaterra.

Além disso, na EPAGRI/CEDAP quando os Projetos são estruturados para aprovação e possível realização, acontece uma revisão bibliográfica extensa para mostrar os objetivos e metas possíveis de obter e, já que o nível exigido de detalhamento é grande. Isso exige uma

busca constante de conhecimentos relevantes para o setor que podem ser obtidos, tanto de maneira explícita, por meio de pesquisa em boletins didáticos, sínteses anuais dos setores, artigos científicos, quanto de experiência prática a partir da pesquisa empírica.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, existe uma política institucional para os técnicos que quiserem participar de Programas de Qualificação. Dessa maneira, é possível obter licença com vencimentos de dois anos para cursar um Mestrado, e de três anos para cursar um Doutorado. Mas há uma linha de pesquisa da EPAGRI/CEDAP que deve ser obedecida e uma limitação de recursos para essa obtenção, o que se configura como um aspecto limitante. Dessa forma, nem todos os técnicos conseguem obter esse benefício para qualificação. Porém, na formulação dos Projetos é possível incluir recursos, mesmo que externos, para capacitação.

A busca por tecnologias novas e conhecimentos novos é “uma ferramenta de gestão da EPAGRI/CEDAP” (Santos) que estimula, financia e libera seus técnicos para participação em espaços de qualificação. A maior dificuldade apontada, nestes casos, são os recursos financeiros. Todavia, desde que haja no Projeto executado recursos – públicos ou privados – para que essa participação aconteça, não há restrições para a participação.

Assim, com relação à Rede da Maricultura, esse conjunto de capacidades, o qual a Empresa possui, foi importante para localizar os parceiros adequados para formatar a Rede; para identificar as lacunas de conhecimento existentes na Empresa que seriam necessários para alavancar o setor da Maricultura; para avaliar a relevância do conhecimento dos *stakeholders* que constituíram a Rede.

4.3.2 Fase da assimilação

A fase da assimilação representa a Capacidade de uma organização compreender o conhecimento trazido de fora, ou seja, é a capacidade de analisar, classificar, processar, interpretar, internalizar e compreender esse conhecimento (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).

Como os técnicos têm autonomia para propor e desenvolver projetos, que para serem aprovados devem estar formulados de maneira consistente e bem fundamentada, começam a buscar o conhecimento existente em outras fontes, internas ou externas, para sua formulação e execução. Por isso, grande parte desses técnicos tem uma boa base de conhecimento e procura, e consegue entender o conhecimento que vem

de fora, buscando assimilá-lo .

Dentro da Rede, tudo que era desenvolvido, tanto pela EPAGRI/CEDAP quanto pelos outros *stakeholders* era apresentado primeiro em eventos internos. Depois disso, o conhecimento era disseminado em reuniões, eventos e seminários externos para propiciar uma maior troca de conhecimentos com outros parceiros.

A colaboração entre os diferentes *stakeholders* da Rede era estimulada pelo Comitê Gestor a partir da descentralização da tomada de decisão. Dessa maneira, cada um defendia suas ideias e, no caso de impasse, havia votação para a tomada de decisão. Destaca-se que os maiores impasses eram relacionados à questão de recursos financeiros.

O fluxo de conhecimentos entre os *stakeholders* obedecia a uma regularidade formal com reuniões semanais no primeiro ano do projeto, reuniões quinzenais no segundo ano e, reuniões mensais, a partir do terceiro ano. Além disso, o fluxo informal de compartilhamento de conhecimentos dentro da Rede era permanente e estimulado. Ou seja, havia um conjunto de rotinas estruturadas para o compartilhamento, discussão e compreensão de novos conhecimentos, bem como uma capacitação formal das pessoas para absorção desses conhecimentos gerados dentro da Rede.

4.3.3. Fase da transformação

A fase da transformação concretiza-se pela capacidade de uma organização facilitar a transferência e a combinação do conhecimento anterior com o conhecimento recém-adquirido (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, 2011; GARCIA- MORALES; MOLINA, 2011). Dentro da EPAGRI/CEDAP existe uma prática de explicitar todo o conhecimento que é adquirido empiricamente no contato com o maricultor. Este conhecimento adquirido gera e formata boletins e eventos técnicos, relatórios, projetos e, até mesmo, cartilhas dirigidas ao produtor. Esse conhecimento gera, também, as unidades demonstrativas – que são estruturas criadas para demonstrar o que precisa ser feito para se ter uma unidade de uma determinada natureza.

Internamente, existe um reconhecimento de que a relação com os produtores/Maricultores é um somatório de conhecimento e de ideias, e um caminho de mão dupla, no qual os técnicos têm solução para alguns problemas, mas não têm a experiência prática de qualquer produtor. Compreende-se que nessa interação se estruturam soluções técnicas que são compatíveis com as necessidades desses. Com esse novo

conhecimento adquirido, o grupo técnico busca rever seus princípios e encontrar novas possibilidades de avançar.

Dessa maneira, a existência dessa cultura de trabalho colaborativo possibilitou o desenvolvimento da Rede, na qual os conhecimentos dos outros *stakeholders* foram sendo incorporados à visão e execução do Projeto, e tornaram-se necessários para o alcance de seus objetivos, com o atingimento de 70% das metas esperadas.

4.3.4 Fase da aplicação

A fase da aplicação se caracteriza pela capacidade de uma organização incorporar conhecimentos recém-adquiridos, assimilados e transformados em seus processos, competências e estruturas organizacionais (JIMENEZ- BARRIONUEVO *et al.*; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011). Ou seja, é nesta fase que a Organização aplica os conhecimentos adquiridos externamente.

Na entrevista, identificou-se que na EPAGRI/CEDAP os técnicos têm autonomia para elaborar projetos, para desenvolver tecnologias e resolver problemas identificados. Para o desenvolvimento desses projetos, buscam, consideram, adaptam e utilizam o conhecimento externo, sem restrição.

Esta autonomia na proposição dos projetos, aliada ao grau de escolaridade do corpo funcional, permite que os conhecimentos gerados nas relações de parceria sejam incorporados e aplicados dentro da Organização. A aquisição, a assimilação e a transformação desses novos conhecimentos se concretizam com sua aplicação, o que acontece a partir da proposição e elaboração de novos projetos. Não há limites para essa proposição, apenas estes projetos devem obedecer a um conjunto de regras próprias e devem ser aprovados por um Comitê Gestor, como já referido anteriormente.

Essa política institucional levou ao desenvolvimento do projeto Maricultura da Grande Florianópolis, que foi constituído em forma de Rede, justamente para permitir a utilização de diferentes conhecimentos para a concretização dos objetivos comuns descritos na Carta do Campeche.

4.4 RELAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA COM OS ASPECTOS DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS

A relação dos dados de pesquisa com a capacidade de absorção foi fundamentada em dois instrumentos : 1) no instrumento que se

refere aos fatores internos e externos que influenciam a capacidade de absorção de uma organização (Daghfous,2004) e 2) pelo instrumento que verifica as características de relacionamento que podem facilitar ou dificultar o processo de absorção de conhecimentos (Jimenez Barrionuevo *et al.*,2011). Dessa forma, a análise se guiará pelos seguintes critérios: a base anterior de conhecimento; a capacidade de absorção individual dos empregados; o nível de educação e qualificação dos empregados; a diversidade de *backgrounds* e de conhecimentos prévios; a presença de *gatekeepers*; a estrutura organizacional; a cultura organizacional; a comunicação interfuncional; o tamanho da organização; os investimentos em pesquisa e desenvolvimento; as práticas de gestão de pessoas; e, por fim, a posição que a organização ocupa dentro da Rede (DAGHFOUS, 2004).

Já, as características de relacionamento são: interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade; linguagem comum, complementaridade, similaridade e compatibilidade; comunicação, encontros, documentos, transmissão, tempo e fluxo; e, por fim, responsabilidade e aplicação (JIMENEZ BARRIONUEVO *et al.*,2011).

Assim, no aspecto relacionado à **base anterior de conhecimento**, percebeu-se a que o conhecimento é um ativo essencial dado ao fato de que todo projeto que pode ser proposto ou desenvolvido dentro da Empresa precisa estar muito bem fundamentado para ser aceito e executado. Isso faz com que exista uma base de conhecimentos internos sólidos. Por outro lado, o fato de todo projeto surgir da verificação empírica de uma necessidade do maricultor, como o exemplo estudado nesta tese, facilita a percepção de que existem novos conhecimentos que precisam ser adquiridos, assimilados e aplicados pela Empresa para que ela possa produzir adequadamente bens públicos.

Assim, desde a concepção da Rede houve uma predisposição natural para buscar os conhecimentos dos outros *stakeholders*, principalmente pela constatação original que deu início a tudo: a de que a EPAGRI/CEDAP não possuía todos os conhecimentos necessários para concretizar os objetivos traçados pela Carta do Campeche.

No que tange à **capacidade de absorção individual dos empregados** a qual se materializa pelos procedimentos e políticas da organização; pela coordenação entre os membros do grupo e pela habilidade de criar uma visão compartilhada, verificou-se que as práticas de gestão de pessoas da EPAGRI/CEDAP incluem a formação de grupos de trabalhos, a delegação de autoridade, a aprendizagem contínua e a autonomia na proposição de projetos e captação de recursos para sua realização. Isso refletiu na elaboração e no trabalho da Rede,

uma vez que ela se concretizou exatamente pelo fato de a Empresa possuir essas características que facilitam o trabalho em conjunto, autonomizam a capacidade de proposição dos empregados, facilitam a obtenção de recursos e permitem o desenvolvimento de uma visão compartilhada.

Quanto ao **nível de educação e qualificação dos empregados**, constatou-se que existe uma política de formação continuada na Organização. Por meio dessa política, o empregado pode buscar qualificação a partir da participação em seminários, *workshops*, eventos técnicos e científicos e, até mesmo, em cursos de mestrado e doutorado. A limitação que existe para essa participação é de recursos financeiros, porém, é possível elaborar projetos em que os recursos necessários para essa finalidade estejam incluídos. Por isso, o nível de qualificação dos empregados da EPAGRI/CEDAP é alto. Como o nível de qualificação dos empregados repercute na assimilação e na transformação de conhecimentos externos, essa característica da EPAGRI/CEDAP refletiu no desenvolvimento dos trabalhos da Rede. Os novos conhecimentos trazidos para dentro da Rede pelos outros *stakeholders* e, assimilados pela Empresa, transformaram sua visão sobre a maricultura, permitindo um conhecimento mais amplo de toda a cadeia: da produção a comercialização.

Por outro lado, quanto à **diversidade de backgrounds e de conhecimentos prévios**, percebeu-se que a EPAGRI/CEAP possui conhecimento técnico relacionado com as atividades da agricultura e da maricultura. Portanto, seu *background* é limitado a isso. Porém, a escolha do modelo de estrutura em Rede para alavancar a política da maricultura, aconteceu justamente para possibilitar a aproximação com esses diversos *backgrounds* visando à integração de diferentes tipos de conhecimento. Ou seja, no caso dessa Rede, foi a complementaridade dos diferentes conhecimentos que permitiu a interseção com os objetivos propostos e, foi o aspecto motivador que levou à inovação.

Com relação à **presença de gatekeepers, ou atores especializados**, compreendeu-se que os técnicos da EPAGRI/CEDAP envolvidos na Rede assumiram esse papel de fazer a interface e a conexão dos conhecimentos gerados pelos *stakeholders*. Esse papel é aparentemente natural, uma vez que o extensionista – que é o elemento de ligação entre a Empresa e o maricultor – já possui como atribuição realizar essa interface e essa conexão. Dessa maneira, uma outra característica do modelo de trabalho da própria Empresa repercutiu, também, no desenvolvimento da Rede por reduzir o *déficit* de comunicação entre os parceiros e permitir o desenvolvimento de uma

linguagem compartilhada.

Já, ao se analisar a **estrutura organizacional** da EPAGRI/CEDAP, percebeu-se que ela apresenta uma característica linear, tradicional. Isso cria processos burocráticos e, em certa medida, dificulta a circulação das informações e conhecimentos. Entretanto, o CEDAP que é o departamento estudado nesta pesquisa, está ligado ao Departamento de Pesquisa e Inovação e à Gerência de Pesquisa e Extensão, o que possibilita desenvolver uma **cultura organizacional** focada na parceria, na pesquisa e na inovação.

Por outro lado, ao se estudar os programas desenvolvidos pela EPAGRI, entre eles, o Programa Gestão e Desenvolvimento Institucional e o Programa de Capital Social e Humano, verificou-se que alguns deles já contemplam diretrizes que foram consolidadas com a Rede.

Desta maneira, a EPAGRI, como Empresa pública, tem a missão de criar conhecimento, tecnologia e extensão rural em benefício da sociedade. Para sobreviver a estes desafios, deve aprimorar continuamente seu modelo de gestão na busca de soluções para seus gargalos de gestão organizacional e consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível, com autonomia para as unidades descentralizadas. Por isso, estimula a formação de redes e a gestão compartilhada, conselhos e fóruns, cooperação e associativismo

A **comunicação interfuncional** que é estimulada dentro da EPAGRI/CEDAP a partir de seminários, *workshops* e eventos técnicos que acontecem internamente reduziu as barreiras de comunicação entre a Empresa e os *stakeholders* dentro da Rede, em cuja comunicação aconteceu dessa mesma maneira integrada, com fluxos formais e informais de comunicação.

Quanto ao **tamanho da organização**, não se percebeu nos dados coletados na EPAGRI/CEDAP nenhum elemento que pudesse relacionar essa característica ao processo de absorção de conhecimentos dentro da Rede. Isso reflete a constatação de autores que não apontam o tamanho da organização como condição para a absorção de conhecimento.

Em relação aos **investimentos em pesquisa e desenvolvimento**, ao longo da pesquisa ficou evidenciado que a EPAGRI/CEDAP tem como fundamento o desenvolvimento de novas tecnologias e, para tanto, a realização de pesquisas é elemento primordial. A busca por novos conhecimentos é constante e, o fato de os recursos de pesquisa poderem ser obtidos, também em fontes externas, torna tudo potencialmente mais amplo. Assim, essa capacidade para explorar o conhecimento externo permitiu a Empresa vislumbrar o potencial da atividade da maricultura.

Com relação às práticas de gestão de pessoas, percebeu-se a presença de grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade, sistemas para recolher propostas de funcionários, rotação de trabalho planejado, delegação de responsabilidades e a presença de políticas de gestão de pessoas que permitem e facilitam a aprendizagem contínua. O ambiente externo da Empresa e da atividade da maricultura que está em constante mudança, desenvolveu a capacidade de se adaptar às necessidades dos consumidores, o que levou à necessidade de absorção de novos conhecimentos externos.

Além disso tudo, a **posição** que a EPAGRI/CEDAP ocupa dentro da Rede como uma interlocutora privilegiada dos maricultores, faz dela um elemento central para a articulação das demandas e das ações dentro da Rede.

Após a análise fundamentada nos antecedentes propostos por Daghfous (2204) vai se proceder a análise fundamentada nas características de relacionamento, as quais facilitar ou dificultar a absorção de conhecimentos da EPAGRI/CEDAP dentro da Rede e que foram propostas por Jimenez Barrionuevo *et al.* (2011).

As características de relacionamento que facilitam a **aquisição de conhecimento** externo são: interação, confiança, respeito, amizade. Estas características apresentaram mais indicadores positivos – médio e alto - na relação da EPAGRI/CEDAP com as organizações públicas - UFSC, SEAP, SDR, IGEOF - do que com o Sebrae e com o Setor Produtivo. Isso sugere que as missões institucionais, tanto da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, representada nesta Rede pelo laboratório de aquicultura -, quanto da SEAP - Secretaria Especial de Agricultura e Pesca - as quais se concretizam por projetos e conhecimentos que fundamentam e estão presentes na Rede, forjam esse relacionamento. Da mesma maneira, ocorre com a SDR – Secretaria de Desenvolvimento Regional - e o IGEOF – Instituto de Geração de Oportunidades de Florianópolis – que funcionam como organizações de apoio dentro da Rede e possuíram um indicador de avaliação alto. É relevante que em relação ao Setor Produtivo, cujas demandas estruturam a Rede, as características – interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade – apresentem os indicadores mais baixos: em todas elas o indicador foi médio. Ao longo da entrevista realizada para esta tese, ficou evidente que as relações com o setor produtivo foram sendo construídas ao longo do desenvolvimento da Rede, ou seja, havia certa dificuldade entre a EPAGRI/CEDAP e o setor privado que precisava ser superada. Fato semelhante ocorre com relação ao SEBRAE, no qual apenas a característica 'Respeito' aparece com nível alto. Como a Rede

se constituiu, desde o primeiro momento, com uma parceria entre o SEBRAE e a EPAGRI/CEDAP, isso insinua que níveis médios de interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade são suficientes para construir experiências de coprodução em Rede.

Com relação às características de relacionamento que facilitam a **assimilação do conhecimento** externo, pela análise dos dados é possível perceber que a característica denominada compatibilidade se apresenta com nível alto entre as Organizações Públicas – UFSC, IGEOF e SDR - e com nível médio, no SEAP, porém com nível baixo no SEBRAE e o Setor Produtivo. Isso ocorre, em grande parte, pela natureza institucional diversa que se observa entre as organizações públicas e privadas. Ou seja, existe de fato, uma compatibilidade maior entre as culturas de organizações públicas, do que delas com relação às organizações do setor privado, ou até mesmo do sistema S, como é o caso do SEBRAE.

Quanto à característica Similaridade – que pergunta se as capacidades das organizações são muito similares - é interessante notar que apenas na relação com a UFSC existe um nível alto. De fato, dentro de uma Rede que se estrutura pela necessidade de adquirir diferentes conhecimentos de diferentes *stakeholders*, não haveria sentido se a similaridade entre todas as organizações fosse de nível alto, porque dessa forma, não haveria necessidade de absorção de conhecimento externo. Da mesma maneira, a alta 'similaridade' entre a UFSC e a EPAGRI/CEDAP existe porque a parceria com a UFSC ocorre com o Laboratório de Aquicultura, que realiza um trabalho relacionado diretamente com os objetivos da Rede APL da Ostra. Ou seja, no que ambas as organizações contribuem para a Rede, existe mesmo uma similaridade entre elas.

A 'complementaridade' entre as organizações se apresenta de maneira diversa: há alta complementaridade com a EPAGRI/CEDAP e a UFSC, SDR e SEAP; média com o IGEOF e o Setor Produtivo e, apenas baixa, com o SEBRAE. Novamente, percebe-se que existe uma interdependência maior entre as organizações do setor público do que delas com relação ao sistema privado, ou ainda mesmo ao sistema S.

A baixa complementaridade entre a EPAGRI/CEDAP e o SEBRAE pode ser explicada pela diferente missão institucional que ambas desempenham e pelos diferentes conhecimentos que possuem. Porém, a busca por esses conhecimentos, de maneira recíproca, foi a motivadora da concretização da Rede APL da Ostra. Isso quer dizer, que a característica complementaridade baixa pode ser positiva como força motivadora para a concretização de Redes de Conhecimento.

Analisando-se os dados relativos às características de relacionamento que facilitam a **transformação do conhecimento**, percebeu-se que existe uma propensão para o compartilhamento e a aquisição de novos conhecimentos necessários para a concretização do APL da Ostra. Quanto às características de relacionamento verificadas nessa fase, a comunicação aconteceu em um nível alto entre a EPAGRI/CEDAP e as outras organizações – Setor Produtivo, UFSC, SDR, SEAP, IGEOF -, excetuando-se o Sebrae, com o qual o nível de comunicação é médio. Isso demonstra a existência de uma organização informal dentro da Rede, que é dada pelas interações entre as Organizações que a compõem.

A pauta de encontros entre as Organizações também foi apontada como de nível alto dentro da Rede, sendo apenas de nível médio a relação com a UFSC. Os documentos, por outro lado, apresentam o menor índice entre todas as outras características: sua publicação é baixa em relação ao Setor Produtivo, SEBRAE e SDR. Porém, mesmo com esse indicador, as outras formas de compartilhamento de conhecimentos – comunicação informal e encontros - aparentemente suprimiram a necessidade de conhecimentos dentro da Rede.

Novamente, a transmissão e o fluxo de conhecimento entre as organizações públicas se revelaram de nível alto, inclusive com relação ao tempo. Essas mesmas características se apresentaram com nível médio na relação da EPAGRI/CEDAP com o Setor Produtivo e o SEBRAE. Ou seja, a capacidade de transformação de conhecimentos ainda pode ser incrementada pela EPAGRI/CEDAP. Entretanto, atenta-se para o fato de que a falta de similaridade entre os objetivos dessas organizações pode ser, tanto a barreira para essa transformação, quanto o elemento motivador para a formação da Rede APL da Ostra. Isso significa que a complementaridade de conhecimentos pode ser o elemento preponderante para a formação de Redes de conhecimento.

Considerando-se a fase de **aplicação de conhecimentos**, percebe-se que as características 'Responsabilidade' e 'Aplicação' apresentam nível alto entre a EPAGRI/CEDAP e as outras Organizações Públicas – UFSC, SEAP, SDR e IGEOF. Isso reforça o que vem sendo observado ao longo de todas as outras fases da análise desse questionário: existe uma maior familiaridade entre as organizações públicas do que dessas com o setor produtivo e o sistema S. O nível alto de aplicação de conhecimentos torna mais clara a divisão de funções e responsabilidades sobre o uso das informações e conhecimentos obtidos externamente e, desenvolve a habilidade da Empresa para aplicá-las.

Por outro lado, o fato de que essas mesmas características

apresentam nível médio com relação ao Setor Produtivo e ao SEBRAE, sugere novamente que a falta de similaridade entre as organizações atua como barreira na aplicação do novo conhecimento, mas não impede sua concretização.

Com esta análise pode-se apontar:

- Na fase de aquisição os níveis de interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade foram de alto para médio, o que facilitou a compartilhamento do conhecimento entre as organizações;
- Na fase da assimilação, a compatibilidade e a similaridade se apresentaram mais altas entre as organizações públicas e mais baixas entre a EPAGRI/CEDAP e o setor privado e o SEBRAE. Considera-se que isso foi justamente o fator motivador para a adoção do modelo de trabalho em Rede e, facilitou a absorção do conhecimento;
- Na fase de transformação, a rotina de encontros facilitou a transmissão e o fluxo de conhecimentos e isso refletiu positivamente na capacidade de transformação do conhecimento;
- Na fase da aplicação, as responsabilidades e a aplicação do conhecimento aconteceram em um nível mais alto entre as organizações públicas do que com as organizações do setor produtivo e o SEBRAE, todavia não impediram sua concretização.

Isto posto, procurou-se analisar quais aspectos da capacidade de absorção de conhecimento da EPAGRI/CEDAP potencializaram a coprodução do bem público na Rede da Maricultura . Nessa análise, verificou-se que o trabalho desenvolvido na Empresa já era permeado por um conjunto de rotinas e processos que facilitaram a coprodução da política da maricultura no modelo de trabalho em Rede.

No que tange a capacidade de absorção de conhecimentos, analisou-se que foram facilitadores para o desenvolvimento dessa capacidade dinâmica os seguintes aspectos : a interação permanente do corpo técnico com o meio externo, tornando-o um *gatekeeper* de conhecimentos; a base de conhecimento do corpo técnico que possui um elevado nível de qualificação, o que reflete tanto na compreensão da importância de novos conhecimentos, quanto na sua aplicação; a cultura e a estrutura organizacional que garantem autonomia aos agentes

públicos; a existência de programas estratégicos na Empresa que contemplavam o trabalho em Rede e, ainda, o investimento que a Empresa realiza em pesquisa e desenvolvimento. Esses aspectos foram suportados por características positivas de relacionamento como confiança, reciprocidade, comunicação, responsabilidade e aplicação.

Além disso, com esta pesquisa, verificou-se que a Administração Pública já utiliza o modelo de trabalho em Rede na coprodução do bem público. Nesse sentido, pode-se dizer que já existem experiências que configuram Cidades do Conhecimento, que nesta tese foram conceituadas como aquelas em que os ativos de conhecimento são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva e resultam em uma eficiente rede de produção de conhecimento. Porém, para que se adote como modelo de desenvolvimento essa visão de Cidade, é preciso que o trabalho em Rede seja institucionalizado em outras Organizações ou Empresas Públicas.

A partir da pesquisa desenvolvida para esta tese, pondera-se também, que a capacidade de absorção de conhecimento externo é a base para o trabalho em Rede. Mas, para que as Organizações ou Empresas Públicas desenvolvam essa capacidade dinâmica, precisam aplicar e gerenciar um conjunto de rotinas e processos que potencializem essa capacidade e institucionalizem a aplicação do modelo em Rede na Administração Pública .

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio da gestão das Cidades no século XXI impõe algumas decisões presentes aos Gestores Públicos. Escolher o modelo e a maneira de desenvolvê-las é a primeira delas. O modelo de desenvolvimento urbano, fundamentado em conhecimento, mostra-se como apropriado para enfrentar os desafios, tanto da expansão da urbanização acelerada, quanto do cenário de competitividade entre Países, Estados e Cidades, porque ao longo da história do desenvolvimento dessas últimas, os fatores de produção foram aspectos preponderantes em sua organização.

Nesse paradigma de desenvolvimento urbano, fundamentado em conhecimento, insere-se a Cidade do Conhecimento, que foi conceituada nesta tese como uma rede de produção de conhecimentos que é desenvolvida a partir da aprendizagem coletiva que ocorre entre os *stakeholders* que a compõe. Nesse sentido, é preciso potencializar o desenvolvimento dessas Redes e, conseqüentemente, desse modelo de Cidade. Porém, para que isso fosse possível, constatou-se que ao menos duas coisas deveriam ser verificadas: qual modelo de Administração Pública poderia dar suporte ao desenvolvimento dessa Cidade e, como as Empresas ou Organizações Públicas absorvem o conhecimento externo em Redes de conhecimento, já existentes, para produção do bem público.

Ao se analisar o modelo de Administração Pública, percebeu-se que o modelo do Novo Serviço Público continha elementos que poderiam dar suporte ao desenvolvimento dessas Cidades, já que se fundamenta em valores compartilhados, em interesses comuns e, na articulação política e na liderança para buscar o envolvimento de diferentes *stakeholders* na produção dos bens públicos. Dessa maneira, a base desse modelo é a coprodução do bem público em Rede.

No que tange ao trabalho em Rede, a experiência pesquisada foi a Rede da Maricultura da Grande Florianópolis e a Empresa pública estudada foi a EPAGRI/CEDAP. Nessa experiência verificou-se que o papel da EPAGRI/CEDAP foi criar, mediar e promover um espaço público propício à deliberação coletiva na qual, por meio da cooperação, da responsabilidade compartilhada e de um processo de governança, o bem público pôde ser coproduzido. Com esse modelo de trabalho, a visão da Empresa se ampliou porque ela passou a compreender todo o valor que pode ser agregado a atividade da maricultura, desde que seja desenvolvida uma visão de mercado também. Ou seja, os novos conhecimentos e as novas competências que

aplicadas, foram adquiridos nesta Rede de conhecimentos e possibilitaram a criação de valores comuns entre os *stakeholders* e fortaleceram a capacidade de pesquisa e comunicação da Empresa.

Com o desenvolvimento da Rede, a atividade da maricultura atingiu um novo patamar. Novos mercados, lançamento de novos produtos, desenvolvimento de máquinas, criação de uma marca de qualidade, melhores condições de trabalho e maior inclusão dos pequenos maricultores no mercado nacional foram alguns dos objetivos alcançados.

Todavia, estes objetivos só foram alcançados com comprometimento de todos dentro da Rede. Coube à EPAGRI/CEDAP coordenar e monitorar as atividades e incentivar aqueles produtores que têm na maricultura sua principal fonte de renda. Por sua vez, os produtores ficaram atentos aos padrões de qualidade que devem ser atingidos e atuaram junto aos órgãos fiscalizadores para manutenção destes padrões. Quanto à comercialização, ocorreu a abertura de novos mercados. Além disso, com a criação de uma marca de qualidade, aumentou-se o poder de competição, ampliando as vendas com preços diferenciados.

Entretanto, para compreender de que maneira isso aconteceu, analisou-se como essa Empresa pública absorveu os conhecimentos que estavam disponíveis nessa Rede, o que levou à necessidade de se refletir sobre a capacidade de absorção de conhecimentos externos. O constructo de análise utilizado para essa finalidade foi o de capacidade de absorção de conhecimentos, que foi conceituada nesta tese como uma habilidade que a Empresa possui para adquirir e processar conhecimentos de *stakeholders*.

Ressalta-se que, mesmo que a teoria de capacidade de absorção tenha sido desenvolvida com foco na Organização privada, a literatura aponta que o constructo pode ser utilizado na Administração Pública e pode dar suporte para se explicar as relações entre a *performance* organizacional e os processos de conhecimento. Dessa maneira, pode-se utilizar o constructo CA para: (a) motivar as Organizações do setor público a aumentar seu entendimento sobre as necessidades e prioridades dos seus usuários, buscando melhorar continuamente o *design*, a gestão e a efetividade do serviço prestado; (b) desenvolver habilidade para entender, negociar e resolver os diferentes valores e expectativas que envolvem seus *stakeholders*; (c) teorizar ou, empiricamente, analisar a *performance* do setor público.

De outra forma, o entendimento de CA como uma capacidade dinâmica que se configura pela habilidade da Empresa para integrar,

construir e reconfigurar suas competências externas e internas para enfrentar ambientes que mudam rapidamente, deve nortear as práticas da Administração Pública. Assim, procurou-se compreender como a Empresa Pública pesquisada se adaptou ao ambiente em constante mudança e, como ela se valeu de sua capacidade de absorção para processar essa mudança.

Após a análise de como ocorreu a absorção de conhecimentos dentro da Rede da Maricultura, compreendeu-se que EPAGRI/CEDAP foi capaz de apreciar e reconhecer o valor do conhecimento externo que estava disponível na Rede e gerou, com isso, um novo entendimento de toda a cadeia de atividades, padrões e processos que trouxeram uma nova visão sobre a atividade da maricultura e suas potencialidades. Além disso, as Organizações envolvidas aumentaram o grau de interação, atuando com mais foco em suas prerrogativas institucionais, evitando as ações pulverizadas, aquelas que não eram de sua competência e, conseqüentemente, eram realizadas deficientemente, deixando para as Organizações parceiras aquilo que lhes era mais pertinente em termos de conhecimentos.

Resumindo, a Rede da Maricultura da Grande Florianópolis abriu caminho para uma nova forma de trabalhar, um trabalho agora realizado em Rede, de forma organizada, com recursos destinados para cada entidade parceira, com metas comuns a todas, comprometendo a todos igualmente. Coincidentemente, esse modelo de trabalho em grupo, em Rede, tornou-se uma exigência das fontes financiadoras que destinam maiores quantidades de recursos para projetos dessa natureza.

Assim, percebeu-se que o trabalho dentro da Rede foi possível já que um conjunto de rotinas e processos facilitaram a troca de experiências e a aprendizagem coletiva. A sistematização de processos, tanto para a discussão dos rumos e objetivos da Rede, quanto para a tomada de decisão facilitou a interação e o entendimento, melhorando as características de relacionamento entre as Organizações. Algumas características institucionais da EPAGRI/CEDAP como: a autonomia do corpo funcional; o trabalho da Empresa ser fundamentado em pesquisas para a criação de novos conhecimentos; a cultura da organização que estimula o trabalho em Rede, bem como o nível de escolaridade e conhecimento dos colaboradores, foram aspectos facilitadores para a absorção do conhecimento externo.

Com essa descrição, analisou-se que inúmeros aspectos potencializaram a coprodução do bem público e, que a estruturação e o funcionamento da Rede constituíram-se como um modelo que configura uma Cidade do Conhecimento, ou seja, como uma Rede de

aprendizagem. Isso posto, para que o objetivo geral desta tese fosse atingido, foi necessário: (a) identificar, descrever e selecionar o modelo de coprodução de bem público. Foram identificados o modelo do Novo Serviço Público e o modelo de coprodução denominado representativo com sustentabilidade (b) descrever a Rede de conhecimentos e mapear os *stakeholders* envolvidos: a Rede foi descrita a partir das categorias propostas por Casas *et al.* (2001); (c) caracterizar o relacionamento existente entre os *stakeholders* envolvidos: as características foram mapeadas a partir do instrumento proposto por Jimenez Barrionuevo *et al.* (2011); (d) descrever e analisar como ocorre o processo de absorção de conhecimentos na Rede.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIKO, A. K., ALMEIDA, M. A. P., BARREIROS, M. A. F., **Urbanismo: História e Desenvolvimento**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1995.

ABREU, A.C. D.; HELOU, A. R. H.; FIALHO, F. A. P. (2013) Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público . **Cad. EBAPE. BR**, v. 11, nº 4, artigo 7, Rio de Janeiro, Dez. 2013 p. 613-620.

ACIOLI, S. **Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos dos conceito** . Inf. Inf., Londrina, v. 12, n. esp., 207.

ALVARENGA, A; PHILLIPI, A.; SOMMERMAN, A.; ALVAREZ, A.; FERNANDES, V. Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos da interdisciplinaridade. In: **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. SP: Manole, 2011.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

ANDERSON, M.; SUN, P. What have scholars retrieved from Walsh and Ungson (1991)? A citation context study. **Management Learning**, v.41, n. 2, p. 131-145, 2010.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na Administração Pública. **Cad. EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, Mar. 2012.

ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In. TARAPANOFF, K. **Aprendizado Organizacional**. Vol. 1. **Fundamentos e Abordagens Multidisciplinares**. IBPEX: Curitiba, 2011, p. 115-147.

ARBONÍES, A.; MOSO, M. “Basque Country: the Knowledge Cluster”. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6 nº. 4, 2002; 347-355.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organisational learning: A theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

ARMITAGE D (2005) Adaptive capacity and community-based natural resource management. **Environmental Management**.

ARRUDA, J.J.A. **História antiga e medieval** 16ª ed. São Paulo, Editora Ática, 1993.

BARNES, J. A. Social networks. **Addison-Wesley Module in Anthropology**, v.26, p.1-29, 1972.

BARNES, J. A. Redes sociais e processo político. In: FELDMAN-BIANCO, Bela (Org.). **Antropologia das sociedades contemporâneas: Métodos**. São Paulo: Global, 1987. p.159-193.

BARICHELLO, E. M. da R. *et al.*. Comunicação informal e cultura organizacional, in **Revista Comunicação Organizacional**, Famecos, PUCRS, Porto Alegre, 2003.

BARRINGER, B.R.; HARRISON, J.S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. Source: **Journal of Management** 26 (3): 367-403, 2000.

BARZELAY, M. The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. **International Public Management Journal**, v. 3, p. 229-265, 2000.

BEM-MENACHEM, S.; KWEE, Z.; VOLBERDA, H; VAN DER BOSCH, F.; Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity aligning internal and external rates of change. **Long Range Planning**. N.46 , p 216-235, 2013

BENEVOLO, L. **História da Cidade**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1993.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERGH, D. D.; LIM, ENK. Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and

performance. Source: **Strategic Management Journal** 29 (6): 593-616, 2008, Jun.

BOVAIRD, T. Beyond Engagement and participation : user and community co-production of public services. **Public Administration Review** , 67 (5); 846-860, 2007.

_____. Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems. **Public Management Review**. V. 10, N. 3, 2008, pp 319-340.

BOZEMAN, B.; BRETSCHEIDER, S. The ‘Publicness Puzzle’ in organization theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 4, 1994, 197–224.

BRAUN NETO, J.; GOHRING, L. B. (2010). A Co-produção do bem público em práxis: o caso da CAS/AEBAS. **IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – ENAPEGS**, Lavras, Minas Gerais.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano**. Rio de janeiro: Editora FGV, 2009.

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

BROWN, T. **Design Thinking**. Harvard Business Review, 2008.

BRUDNEY, J; ENGLAND, R. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, 43 (1); 1983.

BÜCHEL, B.; RAUB, S. Building knowledge creating value networks. **European Management Journal**, v. 20, n. 6, p.587–596, 2002.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALDAS, M. P.; TINOCO, T. Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 100-114, 2004.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v.63, p. 707-715, 2010.

CAMISÓN, C.; FORES, B. Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. **Scandinavian Journal of Management** 27 (1): 66-86; Mar. 2011.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de Redes e as relações interorganizacionais: um estudo de caso. In: XXIV Encontro Nacional da ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais do ENANPAD2000**, 2000, p. 84-98.

CARAGLIU, Andrea *et al.* Smart cities in Europe. In: **3rd Central European Conference in Regional Science – CERS**, 2009.

CASTELLS, M., The new public sphere: global civil society, communication networks and global governance. **The annals of the American Academy of political and social Science**. 616 (78), 2008.

CARRILLO, F. Javier. Towards a global knowledge-based development agenda. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, 5, p.3-7, 2008.

CARVALHO Jr., L. C.; CUSTÓDIO, A. V. **Arranjo Produtivo local de malacocultura na Grande Florianópolis**. Florianópolis: SEBRAE, 2004. 22 p.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAS, R.; GORTARI, R. de; SANTOS, M. J. The building of knowledge spaces in México: a regional approach to networking. **Research Policy**, v.29, n.2, p.225-241, 2001.

CASTELLACCI, F.; NATERA, J. M. L. The dynamics of national innovation system: a panel cointegration analysis of the coevolution between innovative capability and absorptive capacity. **Research Policy**, v.42, p. 579-594,2013.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura - a sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHEVALLIER, J.; LOSCHAK, D. **A ciência administrativa**. SP: Europa América, 1986.

CROSSAN, M.; LANE, H. W.; White, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, 24, 522–37. 1999.

CHEVALLIER, J.; LOSCHAK, D. **A ciência administrativa**. SP :Europa América, 1986.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2a Ed. New York: Oxford University Press, 2006.

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

COOPER, T. L.; KATHI, P. C. Neighborhood councils and city agencies: a model of collaborative coproduction. **National Civic Review**, p.43-53, Spring 2005.

CORNWALL, A. Unpacking “Participation”: models, meanings and practices. **Community Development Journal**, v. 43, nº 3, p. 269-283, July 2008.

COSTA, S.W. GRUMANN, A. OLIVEIRA NETO, F.M. ROCKZANSKI, M. **Cadeias produtivas do Estado de Santa Catarina**: Aquicultura e pesca. Florianópolis: EPAGRI, 62 p. 1998. (EPAGRI. Boletim Técnico, 97).

CHRITENSES, R.; GAZLEY, B. Capacity for public administration : analysis of meaning and measuremen. **Public Administration Development**. N.28,p 265-279, 2008.

CREECH, H.; WILLARD, T. Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development. **Winnipeg: IISD – International Institute for Sustainable Development**.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ JÚNIOR, J. B. Organização e administração de entidades públicas. Aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública**, p. 2-121, jul./set. 1988.

DAHL, R. **On Democracy**. New Haven, Yale University Press,1998.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **SAM Advanced Management Journal**, v.69, n. 2, p. 21-27, 2004.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVEL. E.; ALCADIPANI,R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE**, SP, v. 43n. 4, 2003.

DAVIES, A. **Best practice in corporate governance**: building reputation and sustainable success, Aldershot, England; Burlington, VT: Gower, 2006.

DE MATTIA, C.; ZAPELINI, M. B. Ética e Coprodução de Serviços Públicos: uma fundamentação a partir de Habermas. **Anais - Encontro Nacional dos cursos de graduação em administração**, 14, 2013, Florianópolis, ANGRAD, 2013.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204p.

DENHARDT, R.; DENHARDT, Jane Vinzant. **The new public service: Serving, not steering.** Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, R. **Teorias da Administração Pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIDRIKSSON, A. La Sociedad del Conocimiento desde la Perspectiva Latinoamericana. **Memorias del IV Encuentro de Estudios Prospectivos Región Andina: Sociedad, Educación y Desarrollo,** Medellín, agosto 2003.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

_____. **Post-capitalist Society.** Butterworth Heinemann, 1993.

DUURMAZ, B., YIGITCANLAR, T., VELIBEYOHU, K. Creative Cities and the Film Industry: Antalya's transition to a Eurasian Film Centre, *The Open Urban Studies Journal*, vol. 1, p. 1-10, 2008.

EASTERBY, SMITH *et al.* Absorptive Capacity: a process perspective. **Management Learning.** Vol.39 (5); p.483-501; 2008

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M., Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **Handbook of organizational learning and knowledge management.** Malden: Blackwell, p. 19-37, 2005.

EBERS, M.; MAURER, I. Connections count: how relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. **Research Policy**, V. 43, p. 318-332, Jul. 2014.

_____. Connections count: how relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. **Research Policy**, V. 43, p. 1093-1095, Jul. 2014.

EDVINSSON, L. Managing intellectual capital at Skandia. In: SULLIVAN, P.H. (Org.) **Profiting from intellectual capital**: extracting value from innovation. New York: Wiley, p. 279-283, 1998.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

EMMERICH, H. **O processo decisório**. Rio de Janeiro: FGV, 1962.
Toward knowledge cities: conceptual analysis and success stories. **Journal of Knowledge Management**, v.8 n.5 p5-15, 2004.

EISENHARDT, M. K. MARTIN, A. J. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

ERNST, H; LICHTENTHALER, U; VOGT, C. **The Impact of Accumulating and Reactivating Technological**. Experience on R&D Alliance Performance, 2011

EPSTEIN, A. L. "The network and urban social organization", In: MITCHELL, J.E. Corg.). **Social Networks in Urban Situations**. Manchester, Manchester University Press, 1969.

ERGAZAKIS, K.; METAXIOTIS, K.; PSARRAS, J. Knowledge cities: the answer to the needs of knowledge-based development. **The journal of information and knowledge management systems**. Vol.36, p.67-84; 2006.

ERGAZAKIS, K.; METAXIOTIS, K. **The knowledge-based development agenda**: a perspective for 2010-2020. **Vine**, v. 41, ed. 3, p.358 – 377, 2011.

ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, 38,p.96-105,2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA, J. H. **Economia Política de Poder**: uma crítica da Teoria Geral da Administração. VI. 2. Curitiba: Juruá, 2009.

_____. **Epistemologia em estudos organizacionais** workingpaper. Curitiba: FAE/EPPEO, 2009.

FARREL, C. M. Citizen participation in governance. **Public Money & Management**, Jan./Mar. 2000.

FISCHER, F. Reframing Public Policy. **Discursive Politics and Deliberative Practices United States**, Oxford University Press Inc., New York, 2003.

FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, v.29, n. 2, p. 98-116, 2011.

GALLON, A. V.; NASCIMENTO, C.; PFITSCHER, E. D. A gestão da cadeia produtiva de moluscos catarinenses e suas limitações. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 208-226, 2011.

GARNICA, A. V. M. **Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia**. Interface (Botucatu) [online]. 1997, vol.1, n.1, pp. 109-122.

_____. Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v.1, n.1, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/icse/v1n1/08.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2012.

GELINSKI NETO, F. **A inflexão da trajetória evolutiva do cluster da carcinicultura de Laguna**: consequências nas interações dos agentes e instituições. Florianópolis, 2007. 500 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2007.

GIDDENS, A. **The third way**: the renewal of social democracy. Cambridge, Polity Press, 1999.

GODOY, A. M.; RUIZ, A. S.; MANZANO, J. C.; ARAÚJO-RUIZ, L. M. B.; SOUSA, M. Z. A.; BATATA, M. E. F.; MONTANO, L. F.; SILVA, M. V. V.; BALDIM, I.; LIMA, G. A. Aspectos petrográficos e lito geoquímicos da Suíte Vulcânica Serra da Bocaina, Maciço Rio Apa,

sul do Cráton Amazônico - MS. In: **Congresso Brasileiro de Geologia**, 43, 2006,

GOITIA, F. C. **Breve história do urbanismo**. Lisboa, Editorial Presença, 1992

HABERMAS, J. **The Structural Transformation of the Public Sphere**: An Inquiry into a category of Bourgeois Society. Trans. Thomas Burger with Frederick Lawrence. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

HAYNES, P. Complexity theory and evaluation in public management: a qualitative systems approach. **Public Management Review**. V. 10, N. 3, 2008, pp 401-419 (19).

HARTLEY, J. Case study research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Org.) **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Londres, SAGE, 2006. p.323-333.

_____. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. **Public Money and Management** 25(1): 27–34, 2005.

_____.;SKELCHER, C. The agenda for public service improvement. In Hartley, J., Skelcher, C., Donaldson, C. and Wallace, M. (eds), **Managing to Improve Public Services**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008, pp. 3–23.

HARVEY, G. *et al.*; Absorptive capacity in non-market environment. A knowledge-based approach to analysing the performance for sector organizations. **Public Management Review**. Vol 12, p77-97, 2010

HEADY, F., CALDWELL, L. K.; DIAMANT, A.; LEPAWSKY, A.; MOSEL, J.; RIGGS, F. W.; SHARP, W. R.; SIFFIN, W. **Administração Pública comparada**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1967.

HENRY, N. Paradigms of public administration. **Public Administration Review**. Vol.35.no.4 (jul-ago, 1975) pp 378-386.

HUGHES, G. A. **Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

IRIBARRY, I. N. Aproximações sobre a transdisciplinaridade: algumas linhas históricas, fundamentos e princípios aplicados ao trabalho de equipe. In: **Revista Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2003, 16(3), pp. 483-490.

JANN, W. Governance. In: EICHHORN, P. (Org.). **Verwaltungslexikon**, 3. ed. Aufl. Baden Baden, p. 449-451, 2003.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v.52, p. 1661-1674, 2006.

JENSEN, M. B. *et al.* 2007. Forms of Knowledge and Modes of Innovation. **Research Policy**. V.36

JIMENEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCIA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v.31, p. 190-202, 2011.

KELLY AND DODDS. The Future of Public Administration, **Special edition of the journal Public Policy and Administration, and Introduction to Public Administration in an Age of Austerity**: July 2012, both with Josie Kelly.

KETTL, D. F. **The global public management revolution**: a report on the transformation of governance. Washington: Brookings, 2000.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. **ORGANIZATION SCIENCE** 9 (4): 506-521; 1998, JUL-AUG.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006.

KLIJN, E. H. Complexity theory and public administration: what's new. **Public Management Review**. V. 10, N. 3, 2008, pp 299-317.

KNIGHT, R. V. **Knowledge-based development: policy and planning implications for cities**. Urban Studies, Routledge, v. 32, n. 2, p. 225-260, 1995

KOMNINOS, N. **Intelligent cities: innovation, knowledge systems and digital spaces**. London: Spon Press, 2002.

_____. The architecture of intelligent cities integrating human, collective, and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation. In: **2nd International Conference on Intelligent Environments, Institution of Engineering and Technology**, 2006.

_____. Intelligent cities: towards interactive and global innovation environments. **International Journal of Innovation and Regional Development** (Inderscience Publishers), v. 1, n. 4, p. 337-355, 2009.

_____. **What makes cities smart?** SC Conference, Edinburgh, 2011. Disponível em: Acesso em: 21 nov. 2014.

_____. SCHAFFERS, H., PALLOT, M., **Developing a Policy Roadmap for Smart Cities and the Future Internet**, eChallenges e-2011 Conference Proceedings, 2011.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. SP: Perspectiva, 2006.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v.19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LEIS, H. R. Especificidades e desafios da interdisciplinaridade nas ciências humanas. In A. PHILIPPI JR. E A. J. SILVA NETO (Eds). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. Barueri, SP, Manole, 2011.

LODHI, M. S., MIKULECKY, P. Knowledge Management Implementation in Public Services. **International Conference on Communication and Management in Technological Innovation and**

Academic Globalization (COMATIA 10), November 30-December 2 2010.

LODHI, M. S.; MIKULECKY, P. Knowledge Management Implementation in Public Services. **International Conference on Communication and Management in Technological Innovation and Academic Globalization (COMATIA 10)**, November 30-December 2 2010; <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Tenerife/COMATIA/COMATIA-15.pdf>; 13.11.2011.

LOZANO, B. **Epistemología y métodos de las ciencias**. México. Perfiles Educativos, n.63, jan/mar 1994.

LYOTARD, J. F. **A fenomenologia** (A. Rodrigues, Trad.). Lisboa: Edições 70, 1986 (Texto original publicado em 1954).

_____. **O Pós-Moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2^a ed., 1986.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2, 71–87. 1991.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL, T. H. **Cidadania e classe social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. Civilização Brasileira, 2001.

MARTELETO, R. M. **Análise de Redes Sociais** – aplicação nos estudos de transferência da informação. Revista Ciência da Informação, v.30, n.1, p.71-81, Jan-abr., Brasília: IBICT, 2001.

MARTINS, J.; BICUDO, M. A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia**: fundamentos e recursos básicos. São Paulo: Moraes, 1989.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Estratégica**: foco no planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

McNABB, D. **Knowledge Management in public sector**. A blueprint for innovation on Government. M.E. Sharpe. New York, 2007.

MITCHELL, J. E. **Social Network in Urban Situations**. Manchester University Press, 1969.

MITCHELL, J. C. The Concept and Use of Social Networks. In: *Social Networks in Urban Situations: analyses of personal relationships in central African towns*. **Manchester: Manchester University Press**, 1969.

MISOCZKY, M. Uma crítica a crítica domesticada nos estudos organizacionais. **RAC**, v.9, n.1, jan/mar2005.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOURA, C.A.R. **Crítica da Razão na Fenomenologia**. São Paulo: Edusp/Nova Stella, 1989.

MUKHERIJ, N.; SILBERMAN, J. Absorptive capacity, knowledge flows and innovation in U.S. Metropolitan Areas. **Journal of Regional Science**. Vol.53, n.3, p 392-417, 2013.

MURRAY, K.; ROUX, D. J; NEL, J. L.; DRIVER, A; FREIMUND, W. Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. **Environmental Management**. N.47 p917-925, 2011.

NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowledge Management: facilitator's guide**. APO: Tokyo, 2009, p.105 – 2010.

NOBLET, J. P.; SIMON, E.; PARENT, R. Absorptive capacity: a proposed operationalization. **Knowledge Management Research & Practice** . vol.9, p 367-377,2011.

NOGUEIRA, M. **A permanência e a mudança no setor público**. Brasília: RSP, p. 65/71. jan./jul, 1994.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, 5, 1, p.14-37. 1994.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing Flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CUMMINS, D. CARSON, D. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, v.39, n.9, p.749-760, 2001.

OLIVEIRA NETO, F. M. **Diagnóstico do cultivo de moluscos em Santa Catarina**. Florianópolis, 67 p. 2007.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1992.

OSBORNE, S. P.; McLAUGHLIN, K. "The new public management in context", IN Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne e Ewan Ferlie (orgs.), **New Public Management. Current Trends and Future Prospects**, Londres, Routledge, pp. 7-14.

OSTROM, E. **Crossing the great divide: coproduction, synergy and development**. Polycentric Governance and development: readings from the workshop in Political Theory and Policy Analysis. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1999.

OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PACHECO, R.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K. B. T. **Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC**. In: PHILIPPI JR., A.; SILVA NETO, A. J. da. (Orgs.).

PALUDO, A.V. **Administração Pública** . RJ :Elsevier,2012

PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **ERA**, SP v.50,n.1 Jan/mar 2010.

PAULA, A. P. P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PIMENTA, L. L. **A formação de Redes de conhecimento nas áreas de fármaco e cosméticos no Amazonas**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

PRETTY, J. N.; GUIJT I.; SCOONES, I.; THOMPSON J. (1995): A Trainers' Guide to Participatory Learning and Action. **IIED Participatory Methodology Series** No. 1. IIED, London.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. Estrutura e função na sociedade primitiva. **Col. Antropologia**. Nº 2. Petrópolis: Vozes, 1994

RAYNAUT, C. Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação do conhecimento. In: **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. SP: Manole, 2011.

RAMOS, A.G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RASHMAN, L; WITHERS, E.; HARTLEY, J. Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. **INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS** 11 (4): 463-494; 2009, DEC.

RAYNAUT, C. Interdisciplinaridade; mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção de conhecimentos. (In) JR, Arlindo Philippi; NETO, Antônio J. Silva. **Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e inovação**. Barueri, SP: Manole, 2011

RHODES, R. A. W. Policy network analysis In: MORAN, M.; REIN, M. & GOODIN, Robert. **The Oxford Handbook of Public Policy**, New York, Oxford University Press, 2006.

RONCONI, L. F. A. **Governança pública: um desafio à democracia.** Emancipação, Ponta Grossa, 11(1): 21-34, 2011

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de Administração Pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 25, p. 97-114, set/dez 2009.

SALM, J. F.; RIBEIRO, R. M.; MENEGASSO, M. E. **Coprodução do bem público e o desenvolvimento da cidadania:** O caso do Proerd em Santa Catarina. Alcance, v. 14, n. 2, p. 231-246, 2007.

SANDEEN, R. A. Coproduction and communities. Implications for Local Administration. **Administration & Society**. V. 16,nº4, p. 387-402, Feb. 1985.

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinaridade.** Porto Alegre: Artmed,1998.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização.** Rio de Janeiro, Record, 2000.

SARIMIN, M.; YIGITCANLAR, T. Toward a comprehensive and integrated knowledge-based urban development model: status quo and directions. **International Journal of knowledge-based development**. N.3 (2) p175-192, 2012.

SCHERER-WARREN, I. **Redes de movimentos sociais.** São Paulo: Loyola-Centro, 1996.

SCHNEIDER, V. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. **Civitas**, v.5; n.1. jan-jun 2005, p.29-58.

SCHUMPETER, J. A. (1942). **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1984

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**. Vol. 43, n. 2, mar/abr. 2009.

SERVA, M. O fato organizacional como fato social total. **RAP: RJ**. V.35,N.3,2001, pp 131-152

SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. 2010. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 50, n. 3, 2010.

SHARP, E. B. Toward a new understanding of urban services and citizen participation : the coproduction conceopt. **American Review of public administration**. 14(2): 105-118,1980

SOMMERMAN, A. (2003). **Formação e Transdisciplinaridade: Uma Pesquisa sobre as emergências formativas do CETRANS**. Dissertação de Mestrado. Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Université François Rabelais de Tours (França). São Paulo. Dezembro de 2003.

SOMMERMAN, A. **Inter ou Transdisciplinaridade?** Da fragmentação disciplinar ao novo diálogo entre os saberes. São Paulo: Paulus, 2006.

SPICER, M. W. **Public Administration and the State**. Tuscaloosa, University of Alabama Press, 2001.

SPINAK, E. **Dicionário enciclopédico de bibliometria, cienciometria e informetria**. Caracas: UNESCO, 1996

SUN, P. Y. T.; ANDERSON, M. H. An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning and a Proposed Integration; **INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS** 12 (2): 130-150, 2010 JUN.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, n. 10, p. 27-43, 1996.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, 2007.

_____. ; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. 1997.

_____. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, p. 509533, 1997.

TEISMAN, G. R. Complexity and management of improvement programmes: an evolutionary approach. **Public Management Review**. V. 10, N. 3, 2008, pp 341-359.

TIWANA, A. **The knowledge management: toolkit**. London: Ptrentice Hall, 2000.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization, **Academy of Management Review**. 2007.

TOMAEL, M. I. Redes de conhecimento. Datagrama Zero. **Revista de ciência da informação**. v.9 n.2, Abril/08, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, 175 p.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

TSAI, W. P. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unitinnovation and performance. **ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL** 44 (5): 996-1004, 2001 OCT.

TSAI, Y.Y.; CHEN, C. N; TSENG, C. L. 3Rs absorptive capacity: responsive, realized and reconfigured. **Management Knowledge and Learning International Conference**, 2013.

TSENG, C. L. 3 As strategic factors indices of Loyalty-Based CRM: Alignment, Affection, and Adjustment. In P. G. Kou, F. I. S. Ko, Y. Zeng, & K. D. Kwack (Eds.), Proceedings of the 3rd **International Conference on Information Sciences and Interaction Science (ICIS2010)**. 2010.

TZOULAS, K. *et al.* Promoting ecosystem and human health in urban areas using green infrastructure: a literature review. **Landscape and urban planning**, Elsevier, v. 81, n. 3, p. 167-178, 2007.

URIARTE, F. **Introduction to Knowledge Management**. Asian Foundation: Jakarta, 2008.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN WIJK, R.; VOLBERDA, H. W. **Absorptive capacity**: Antecedents, models, and outcomes. Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management. 2003.

_____. Absorptive capacity: antecedents, models, and outcomes. In EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. (Eds.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Blackwell Publishing: Oxford, p. 278-301, 2003.

VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. D. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v.10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VIEG, J. A. O desenvolvimento da Administração Pública. In: MARX, Fritz Morstein. **Elementos da Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 1968.

VIEIRA, M. M. F; CALDAS, M. P. Teoria Crítica e pós modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan./mar. 2006.

Von KROGH, G.; ROOS, J. **A perspective on knowledge: competence and strategy**. Personnel Review, v. 24, n.3, p. 56-76, 1995.

WACQUANT, L. **Critical thought as solvent of doxa**. Constellations, v.11, n.1, p.97- 101, 2004.

WHITAKER, G. P. Coproduction: citizen participation in service delivery. **Public Administration Review**, v. 40, p. 240-246, May/Jun. 1980.

WHITE, S. C. Depoliticising development: the uses and abuses of participation. **Development in Practice**. V.6, n° 1, p.6-15, 1996.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

_____. Knowledge Management: Where Did It Come From And Where Will It Go? **Journal Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, 1993b.

YIGITCANLAR, T. Position paper: Redefining knowledge-based urban development. **Journal knowledge-based development**. vol. 2 n4 p340-356, 2011.

YIGITCANLAR, T.; LOONQVIST, A. **Benchmarking knowledge-based urban development performance**: results from the international comparison of Helsinki. *Cities* 31 p 357-369, 2013.

YIGITCANLAR, T.; O'CONNOR, K.; WESTERMAN, C. **The making of knowledge cities: Melbourne's knowledge-based urban development experience**. *Cities*, Elsevier, v. 25, n. 2, p. 63-72, 2008.

YIGITCANLAR, T. Planning for knowledge-based urban development: global perspectives. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 5, p. 228-242, 2009a.

_____. Spatial restructuring of cities in the age of knowledge economy: insights from Australian cities. **Proceedings of the 2nd Knowledge Cities Summit**, 2009b.

_____. Position paper: Redefining knowledge based urban development. **International Journal of Knowledge-Based Development**, Inderscience Publishers, v. 2, n. 4, p. 340-356, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, 27, 185-203. 2002.

ZALESKI NETO, J. Formação e desenvolvimento de Redes Flexíveis no contexto do progresso regional. 2000. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZILLES, U. Filosofia da religião. 6. ed. São Paulo: Paulus, 2007.

_____. Fenomenologia e teoria do conhecimento em Husserl. **Revista de Abordagem Gestáltica**, XIII(2): 216-221, jul-dez, 2007.

GLOSSÁRIO

Administração Pública: um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente (SALM, MENEGASSO, 2009).

Rede: conjunto de relações sociais entre um grupo de *stakeholders* e também entre os próprios *stakeholders* (COLONOMOS, 1995).

Rede de conhecimento: uma Rede de conhecimento é constituída por um grupo de instituições especialistas, trabalhando juntas com um objetivo comum, seja fortalecer a capacidade de cada um, de pesquisa e de comunicação, partilhar bases de conhecimento, ou ainda buscar soluções que atendam às necessidades dos decisores. Os elementos-chave dentro dessa conceituação são foco no propósito; nos conhecimentos; no desenvolvimento de capacidades e no reconhecimento de que o conhecimento a ser compartilhado e desenvolvido é, principalmente, para ser utilizado pelos tomadores de decisão (CREECH, WILLIARD, 2001).

Rede da maricultura: Rede de cooperação formada pela EPAGRI/CEDAP; SEBRAE; SDR; SEAP; IGEOF; UFSC e Fazendas Marinhas Ostravagante, Ostraviva, Atlântico Sul e Cavalo Marinho que tem como objetivo formular ações para intensificar o beneficiamento e a comercialização de ostras (CARTA DO CAMPECHE, 2006).

Cidade do conhecimento: uma Cidade do Conhecimento é entendida como uma Rede de conhecimentos. Nela, os ativos de conhecimento são desenvolvidos a partir da aprendizagem coletiva e resultam em uma eficiente Rede de produção de conhecimentos (ARBONIES, MOSO, 2002).

Capacidade de absorção: é a habilidade da organização de adquirir e processar o conhecimento relevante de seus *stakeholders* a partir de ações para detecção, aquisição, assimilação, combinação, socialização e transformação desse conhecimento, visando aumentar a vantagem competitiva sustentada (TSAI *et al.*, 2013).

ANEXO 1 : CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO

Esse instrumento destina-se a verificar em que nível – alto, médio ou baixo – estão as características do relacionamento entre EPAGRI/CEDAP e as outras Organizações que são parceiras na Rede APL da Ostra.

AQUISIÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
INTERAÇÃO	Há uma interação estreita entre as organizações			
CONFIANÇA	A relação é caracterizada por mútua confiança			
RESPEITO	A relação é caracterizada por mútuo respeito			
AMIZADE	A relação entre as organizações é como de amizade pessoal			
RECIPROCIDADE	A relação é caracterizada por alto nível de reciprocidade			

ASSIMILAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
LINGUAGEM COMUM	Os membros das organizações compartilham suas linguagens comuns			

Continua

Conclusão

ASSIMILAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
COMPLEMENTARIDADE	Existe alta complementaridade entre os recursos e as capacidades das organizações			
SIMILARIDADE	As principais capacidades das duas organizações são muito similares			
COMPATIBILIDADE	A cultura das organizações é compatível			

TRANSFORMAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
COMUNICAÇÃO	Há muitas conversas informais entre as organizações que envolvem atividades comuns			
ENCONTROS	Encontros interorganizacionais são organizados para discutir o desenvolvimento e as tendências das organizações			
DOCUMENTOS	As diferentes organizações publicam informativos periodicamente			

Continua

Conclusão

TRANSFORMAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
TRANSMISSÃO	As informações importantes são transmitidas regularmente entre as organizações			
TEMPO	Quando alguma coisa acontece, todas as organizações são informadas em um curto espaço de tempo			
FLUXO	A organização tem a habilidade e a capacidade necessária para garantir que o conhecimento flua entre as organizações e seja compartilhado			

APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
RESPONSABILIDADE	Há uma clara divisão de funções e responsabilidades a respeito do uso das informações e			

Continua

Conclusão

APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
	conhecimentos obtidos externamente			
APLICAÇÃO	Há habilidade e capacidade necessárias para aplicar a informação e o conhecimento obtidos externamente			

ANEXO 2: ENTREVISTA ESTRUTURADA

Esta entrevista destina-se a verificar como a EPAGRI/CEDAP realiza o processo de absorção de conhecimentos externos.

CAPACIDADE DE AQUISIÇÃO	
1	Como a organização é capaz de identificar, em fontes externas, informações e conhecimentos valiosos?
2	Como é realizada a busca por informações relevantes para o setor?
3	Como é realizado o monitoramento de oportunidades e tendências para o setor?
4	Como a organização incentiva os funcionários a obterem as informações relevantes em fontes externas?
5	Como a organização lida com as informações de outros setores?

CAPACIDADE DE ASSIMILAÇÃO	
6	Como as novas informações e ideias são comunicadas entre as áreas (equipes/ setores/unidades/departamentos)?
7	Como a gestão enfatiza a colaboração entre diferentes áreas (equipes/setores/ unidades/departamentos) para a resolução de problemas ?
8	Como ocorre o fluxo de informação sobre novos conhecimentos entre as diferentes áreas (equipes/setores/unidades/departamentos) ?
9	Há reuniões periódicas entre as diferentes áreas (equipes/setores/ unidades/ departamentos) com a finalidade de compartilhar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas, soluções ou resultados ?
10	Os funcionários têm a habilidade para organizar e usar conhecimentos coletados em fontes externas ?

CAPACIDADE DE TRANSFORMAÇÃO	
11	Os funcionários estão habituados a absorver novo conhecimento, organizá-lo para outras finalidades e torná-lo disponível ?
12	As funções conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes ?
13	As pessoas foram capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho ?
14	Como a organização faz para adequar os conhecimentos anteriormente adquiridos em fontes externas ao contexto atual existente ?

CAPACIDADE DE UTILIZAÇÃO	
15	Como a organização apoia o desenvolvimento de projetos que estão em fase de testes ou de planejamento ?

Continua

Continuação

CAPACIDADE DE UTILIZAÇÃO	
16	Como a organização volta a considerar (reconsiderar) tecnologias adaptando-as de acordo com novos conhecimentos adquiridos?
17	Como a organização tem a capacidade de gerar novos negócios por meio da adoção de novas tecnologias ?
18	Como a organização utiliza informações e conhecimentos, inicialmente obtidos em fontes externas, para o desenvolvimento de novos serviços ?
19	Como a organização é capaz de modificar seus processos ou produtos em função de novos conhecimentos adquiridos ?
20	Qual habilidade a organização possui para trabalhar mais efetivamente por meio da adoção de novas tecnologias ?