

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO
DO CONHECIMENTO

FERNANDO REICHERT

MODELO DE CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO
EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS – PPP POR MEIO DE
COMUNIDADES DE PRÁTICA - CoP

FLORIANÓPOLIS

2008

FERNANDO REICHERT

**MODELO DE CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO
EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS – PPP – POR MEIO DE
COMUNIDADES DE PRÁTICA – CoP**

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Neri dos Santos, Dr. Ing.

Co-orientador: Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D

FLORIANÓPOLIS

2008

FERNANDO REICHERT

**MODELO DE CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO
EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS – PPP –POR MEIO DE
COMUNIDADES DE PRÁTICA – CoP**

**Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em
Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal
de Santa Catarina**

Florianópolis, 3 de setembro de 2008.

**Prof. Roberto Pacheco, Dr. Eng.
Coordenador**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing
Orientador**

**Prof. Gregório Varvakis, Ph. D.
Co-Orientador**

**Prof Carlos Antônio Ramirez Righi, Dr. Eng.
Moderador**

Prof.^a Helena de Fátima Nunes Silva, Dr^a, Eng.

Prof. Hélio Gomes de Carvalho, Dr. Eng. Prof. Sérgio Mattos Janczak, Ph. D.

Prof. Manuel Portugal Ferreira, Ph. D.

DEDICO

Aos meus pais (*in memorian*) Hugo Reichert e Irmgard Elizabete Meier Reichert, e avós Elzbeth Erna Maria Schulzer Meier, Michel Meier e Albert Reichert (*in memorian*) pelo afeto e educação que foram dedicados a mim.

A minha esposa Adília e aos meus filhos Eduardo e Bruno pela compreensão e amor que tanto contribuíram para a realização deste trabalho

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Nerí pela oportunidade de realização deste trabalho e inestimável apoio em todas as suas etapas.

Ao prof. Gregório pelas valiosas contribuições de orientação.

À minha família pela paciência e compreensão durante essa longa jornada de trabalho.

Ao pessoal da SC Parcerias e do LED pelo apoio e compreensão.

Aos prof. Nelcí, Francisco e Righi pelo apoio e amizade.

Ao pessoal do porto de São Francisco do Sul pela colaboração e oportunidade de realização da pesquisa de campo

Aos professores e alunos do programa do EGC pelo companheirismo e amizade.

Ao pessoal da secretaria do EGC pela presteza e receptividade.

Aos prof. da banca pelas contribuições e sugestões, especialmente à profa. Helena pela sua dedicação.

A todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

RESUMO

REICHERT, Fernando. **Modelo de criação de espaços de colaboração em parcerias público-privadas – PPP por meio de Comunidades de Prática – CoP.** 2008. 327 f.; Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

O objetivo da presente tese é a concepção de um modelo de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de Comunidades de Prática – CoP. O modelo consiste no cultivo de uma CoP entre os atores sociais da inter-organização da parceria, com base num planejamento sistêmico e participativo que utiliza a Metodologia de Sistema *Soft* – SSM. Os laços sociais das CoP formam padrões de interação entre os parceiros e uma cultura inter-organizacional para a colaboração, e a participação na SSM favorece a criação de valores comuns, o que permite a formação de contextos adequados para o compartilhamento de conhecimentos tanto na dimensão da cultura como na dimensão da abstração. Como o modelo se aplica a qualquer tipo de parceria, independentemente de ser disciplinada por leis de PPP, o mesmo teve a sua aplicabilidade e consistência testadas em uma parceria, formalizada por um convênio entre empresas graneleiras, públicas e privadas, que utilizam um mesmo corredor de exportação de grãos, no porto de São Francisco do Sul, no estado de Santa Catarina. Nesta pesquisa de campo foram utilizados os métodos da História Oral temática, para verificar a existência de evidências de construtos da colaboração, e do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC, para identificar os pontos de convergência e divergência entre os conhecimentos dos parceiros. Os resultados obtidos, a partir de entrevistas semi-estruturadas com os atores sociais da gerência média e que tinham um nível similar de tempo de convivência e aprendizagem, mostrou que esse modelo da gestão de conhecimentos é aplicável e consistente para proporcionar melhores desempenhos sócio-econômicos em parcerias público-privadas, pelas sinergias produzidas dos adequados compartilhamentos de conhecimentos gerenciais.

Palavras-chave:

Parceria Público-Privada, Gestão do Conhecimento, Comunidade de Prática, Compartilhamento de conhecimentos.

ABSTRACT

REICHERT, Fernando. **Model creation of spaces for cooperation in public-private partnership – PPP through of Communities of Practice CoP.** 2008. 327p.; Thesis (Ph.D. in Knowledge Management). Graduate Program in Engineering and Knowledge Management. Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

The objective of this thesis is to design a model of creation of spaces for collaborative PPP through Communities of Practice - CoP. The model is the cultivation of a CoP between the social actors of the inter-organization of partnership, based on a systemic planning and participatory methodology using the Soft System – SSM. The social ties of CoP form patterns of interaction between the partners and a culture for inter-organizational cooperation, as the participation in SSM favors the creation of common values, which allows the formation of contexts suitable for both to share knowledge in the dimension of culture and in the dimension of abstraction. As the model applies to any type of partnership, regardless of being disciplined by laws of PPP, it had its applicability and consistency tested in a partnership, formalized by an agreement between grain companies, public and private, using the same corridor for the export of grain in the port of San Francisco South, state of Santa Catarina. In field research were used methods of Thematic Oral History to verify the existence of evidence of constructs of collaboration, and the Collective Subject Discourse - CSD, to identify the points of convergence and divergence between the partners' knowledge. The results from semi-structured interviews with the social actors and the average management had a similar level of time of coexistence and learning, showed that this model of management knowledge is applied consistently to provide best performance in socio-economic public-private partnerships, synergies produced by the appropriate shares of knowledge management.

Keywords:

Public-Private Partnership, Knowledge Management, Community of Practice, Knowledge sharing

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – APLICAÇÃO DE CoP ATRELADA À SSM EM PPP.....	54
FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO PICTÓRICA DE UMA SITUAÇÃO – PROBLEMA.....	54
FIGURA 3 – PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ACOPLADOS À SSM	97
FIGURA 4 – RELAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM EXPERIMENTAL E A SSM.....	98
FIGURA 5 – DOMÍNIOS DO CONHECIMENTO E SITUAÇÕES TÍPICAS DO MODELO <i>CYNEFIN</i> DE FAZER SENTIDO.....	100
FIGURA 6 – O CICLO DE CULTIVO DE UMA CoP.....	102
FIGURA 7 – OS ESTÁGIOS DA SSM DE FORMA RESUMIDA.....	103
FIGURA 8 – MODELO PRELIMINAR DE CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO EM PPP POR MEIO DE CoP.....	105
FIGURA 9 – O CICLO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS GERENCIAIS CONFORME O MODELO PRELIMINAR.....	110
FIGURA 10 – PROCESSO DINÂMICO DA MUDANÇA DESEJADA PELA APLICAÇÃO DO MODELO.....	112
FIGURA 11 – DIAGRAMA TEMPORAL DAS ETAPAS DO MODELO PRELIMINAR.....	113
FIGURA 12 – OS FLUXOS INFORMACIONAIS E MATERIAIS DE UMA REPRESENTAÇÃO PICTÓRICA.....	118
FIGURA 13 – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL.....	122
FIGURA 14 – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL AJUSTADO.....	124
FIGURA 15 – VISTA PANORÂMICA DOS TERMINAIS GRANELEIROS DO PORTO DE SÃO FRANCISCO DO SUL.....	127
FIGURA 16 – MAPA CONCEITUAL DA SÍNTESE DE ANCORAGENS DA EMPRESA PÚBLICA.....	170
FIGURA 17 – MAPA CONCEITUAL DA SÍNTESE DE ANCORAGENS DAS EMPRESAS PRIVADAS.....	171
FIGURA 18 – MAPA CONCEITUAL DA SÍNTESE DE ANCORAGENS DA EMPRESA DE	

APOIO.....	172
FIGURA 19 – DIAGRAMA REPRESENTACIONAL DO MODELO PRELIMINAR.....	181
FIGURA 20 – DIAGRAMA REPRESENTACIONAL DO NOVO MODELO.....	183
FIGURA 21 – FLUXOGRAMA DO MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE AMALGAMENTO.....	186
FIGURA 22 – FLUXOGRAMA DO MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MATURAÇÃO.....	187
FIGURA 23 – FLUXOGRAMA DO MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MANUTENÇÃO	188
FIGURA 24 – DIAGRAMA DE INFLUÊNCIAS PARA A CONFIANÇA EMOCIONAL...	190
FIGURA 25 – DIAGRAMA DE INFLUÊNCIAS PARA A COMUNICAÇÃO.....	191
FIGURA 26 – DIAGRAMA DE INFLUÊNCIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS.....	192

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – RELAÇÃO DAS PESSOAS DA AMOSTRA.....	84
QUADRO 2 – OS CONSTRUTOS DA COLABORAÇÃO E SEUS INDICADORES.....	93
QUADRO 3 – A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL PELA SSM.....	114
QUADRO 4 – FATORES MACRO-INSTITUCIONAIS E SEUS INDICADORES.....	117
QUADRO 5 – IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MACRO- INSTITUCIONAIS.....	117
QUADRO 6 – LISTA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL	121
QUADRO 7 – LISTA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL AJUSTADO.....	123
QUADRO 8 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PÚBLICA (QUESTÃO 1).....	150
QUADRO 9 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS (QUESTÃO 1).....	152
QUADRO 10 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO (QUESTÃO 1).....	154
QUADRO 11 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PÚBLICA (QUESTÃO 2).....	155
QUADRO 12 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS (QUESTÃO 2).....	157
QUADRO 13 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO (QUESTÃO 2).....	158
QUADRO 14 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PÚBLICA (QUESTÃO 3).....	159
QUADRO 15 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS (QUESTÃO 3).....	160
QUADRO 16 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO (QUESTÃO 3).....	161
QUADRO 17 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA	

PÚBLICA (QUESTÃO 4).....	164
QUADRO 18 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS (QUESTÃO 4).....	166
QUADRO 19 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO (QUESTÃO 4).....	167
QUADRO 20 – SÍNTESE DAS ANCORAGENS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PÚBLICA.....	168
QUADRO 21 – SÍNTESE DAS ANCORAGENS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS.....	169
QUADRO 22 – SÍNTESE DAS ANCORAGENS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO.....	169
QUADRO 23 – MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE AMALGAMENTO	186
QUADRO 24 – MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MATURAÇÃO.....	187
QUADRO 25 – MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MANUTENÇÃO.....	188

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFG – Conta Fiduciária de Garantia

CoP – Comunidade de Prática

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo

FGP – Fundo Garantidor das Parcerias Público-Privadas

GC – Gestão do Conhecimento

GM – Gestão da Mudança

HO – História Oral

PPP – Parceria Público-Privada

QRD – Quadro de Resultados de Desempenho

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SPE – Sociedade com Propósitos Específicos

SSM – Metodologia de Sistemas Soft

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização do problema de pesquisa.....	16
1.2 Definição do problema de pesquisa.....	18
1.3 Objetivo geral.....	22
1.4 Objetivos específicos.....	22
1.5 Limitações da pesquisa.....	23
1.6 Delimitação da pesquisa.....	24
1.7 Justificativa da pesquisa na área da engenharia e gestão do conhecimento..	24
1.8 Estrutura da tese.....	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 Considerações preliminares.....	27
2.2 Parcerias Público-Privadas.....	30
2.3 Metodologia de Sistemas Soft – SSM.....	36
2.4 Gestão das PPP.....	38
2.5 O conhecimento organizacional.....	44
2.6 Compartilhamento e criação do conhecimento organizacional.....	47
2.7 Gestão do conhecimento organizacional.....	49
2.8 Gestão do conhecimento nas PPP.....	52
2.9 Gestão do contexto para o compartilhamento do conhecimento.....	58
2.10 Espaços de colaboração.....	60
2.11 Ba ou espaços de transferência de conhecimentos.....	68
2.12 Comunidades de Prática – CoP.....	74
2.13 Representações sociais.....	78
2.14 Concepção, representação e ajuste de um modelo de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de CoP.....	78
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	80
3.1 Caracterização da pesquisa.....	80
3.2 Etapas da pesquisa.....	80
3.3 Coleta de dados.....	85
3.4 Os construtos da colaboração.....	86
3.4.1 A confiança.....	86

3.4.2 A comunicação.....	88
3.4.3 A coordenação.....	89
3.4.4 Os relacionamentos.....	90
3.4.5 A estrutura.....	91
3.4.6 Os significados.....	91
3.4.7 As explicitações de justificativa tácita.....	91
3.4.8 As definições tangíveis.....	92
3.5 A análise e a interpretação dos dados.....	94
4 A CONCEPÇÃO TEÓRICA DO MODELO PRELIMINAR PARA A CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO EM PPP.....	95
4.1 Pesquisa bibliográfica para a elaboração do modelo.....	96
4.2 Proposta de um modelo preliminar.....	101
4.3 Descrição e representação do modelo preliminar.....	103
4.3.1 A configuração do modelo.....	104
4.3.2 O processo dinâmico do modelo.....	108
4.4 A gestão da mudança organizacional.....	115
4.5 Influência dos fatores macro-institucionais.....	116
4.6 O modelo em ação.....	118
4.7 Resultados esperados do modelo.....	125
5 ANÁLISE DO MODELO PRELIMINAR EM UMA PESQUISA DE CAMPO PARA A VERIFICAÇÃO DE SUA CONSISTÊNCIA	127
5.1 A unidade de análise.....	127
5.2 Os métodos utilizados na análise da consistência do modelo.....	129
5.2.1 A História Oral.....	129
5.2.2 O Discurso do Sujeito Coletivo.....	130
5.3 A coleta dos dados.....	131
5.4 A análise e interpretação dos dados.....	132
5.4.1 A análise dos dados da História Oral.....	132
5.4.2 A análise dos dados do Discurso do Sujeito Coletivo.....	148
6 IDENTIFICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS DE APLICABILIDADE E RE-CONFIGURAÇÃO DO MODELO PRELIMINAR PROPOSTO.....	173
6.1 Evidências dos construtos da colaboração e dos fatores macro-institucionais.....	173
6.2 Evidências de influências das tradições dos setores público e privado	

na convergência ou divergência de conhecimentos.....	174
6.3 A revisão do modelo.....	178
6.3.1 A questão da dimensão da abstração.....	178
6.3.2 Os ajustes do modelo preliminar em função da pesquisa de campo.....	179
6.3.3 Outras formas de contribuição da SSM.....	189
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	194
7.1 Conclusões.....	194
7.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	200
7.3 Considerações finais.....	204
REFERÊNCIAS.....	207
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA PESQUISA PELA HISTÓRIA ORAL.....	219
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA PESQUISA PELO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO.....	220
APÊNDICE C – CARTA DE CESSÃO E CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	221
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	222

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão abordados os aspectos sobre a contextualização, a definição do problema, os objetivos e as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

Parceria é uma associação de pessoas, grupos ou organizações que tem o intuito de realizar um objetivo comum, em geral um negócio lucrativo, em que cada um compartilha dos lucros do empreendimento e da operação do negócio. A parceria pode apresentar a forma de uma aliança trans-setorial em que os parceiros concordam em trabalhar juntos para atender a uma obrigação ou assumir uma tarefa específica, compartilhando riscos e benefícios e revendo regularmente o relacionamento entre eles, e até os acordos se for necessário. O relacionamento deve ser cuidadosamente criado e nutrido ao longo do tempo (Cornell Law School, 2006).

No Brasil, os novos arranjos interorganizacionais que são baseados no arcabouço jurídico das leis de Parceria Público-Privada – PPP – obrigam os parceiros a apresentar um desempenho produtivo que satisfaça as expectativas tanto dos *stakeholders* internos como dos externos ao empreendimento. Essa nova modalidade de PPP surgiu devido à necessidade do poder público de obter recursos para dar conta das crescentes demandas públicas de serviços de boa qualidade e baixo custo, e, ao mesmo tempo, tornar atrativos os negócios de PPP para os parceiros privados em termos de lucratividade e de garantia de retorno dos investimentos.

Uma parceria pode oferecer maiores ganhos de produtividade e qualidade em relação a outros tipos de vinculações entre empresas, como por exemplo uma aliança empresarial, cuja interação apresenta uma complexidade menor. As sinergias resultantes do compartilhamento de conhecimentos gerenciais em uma PPP provocam esse diferencial, pois a obtenção de maiores estoques de

conhecimentos dos parceiros aplicados em objetivos comuns, em lugar da simples complementaridade das capacidades cognitivas, facilita a obtenção de maiores ganhos de competitividade para os empreendimentos e a solução dos problemas gerenciais de operação dos negócios correspondentes.

Os setores público e privado desenvolveram conhecimentos gerenciais distintos, a partir de reflexões históricas sobre as expectativas de seus usuários de bens e de serviços. Enquanto os clientes das instituições públicas esperavam o atendimento do interesse público, os clientes das empresas privadas concentravam a responsabilidade das mesmas no nível da transação legal (FONTAIN, 2001). Assim, a produção de sinergias resultantes do esforço conjunto dos parceiros depende da superação das dificuldades de entendimento mútuo sobre as distintas visões do negócio produzidas pelas distintas culturas organizacionais de origem e a utilização plena de todos os seus conhecimentos dos setores públicos e privados para a adequada execução de obra e prestação de serviço público com boa qualidade, eficiência e eficácia.

O arcabouço jurídico da lei federal de PPP permite a participação do executor dos projetos básico e executivo na execução da obra para propiciar essa sinergia (ALVES, 2004) pela oportunidade de aprimoramento dos relacionamentos entre os parceiros ao longo do tempo, além do aproveitamento dos conhecimentos adquiridos pelos projetistas na execução da obra. A confiança emocional só é adquirida após um certo tempo de relacionamento entre os parceiros (DURAND, 2002) e em certas situações tem se constituído em fator de sucesso da colaboração e compromisso dos parceiros em atingir os objetivos do empreendimento (LYNCH, 1994, p. 183).

Assim, a criação de espaços de colaboração se torna uma prática interessante da gestão do conhecimento em PPP, pois a mesma poderá incrementar a interação inter-organizacional de maneira que os conhecimentos gerenciais e experiências de ambos os setores sejam aproveitados de forma coordenada, expandindo assim o estoque de conhecimentos disponível para solução de problemas produtivos.

Em geral, os empreendimentos de parcerias são regidos por contratos que estabelecem relacionamentos normativos oferecendo pouco espaço aos relacionamentos informais. Mas, atualmente as maiores empresas do mundo têm feito uso do relacionamento informal para obter ganhos de competitividade, fazem com que os seus ativos intangíveis do conhecimento produzam um diferencial no *benchmarking* empresarial.

1.2 Definição do problema da pesquisa

As dificuldades de alguns países em encontrar caminhos para a obtenção de investimentos financeiros para obras de infra-estrutura, sem comprometer seus escassos recursos públicos, fizeram com que surgisse uma nova forma de concessão de exploração dos serviços públicos com a participação mais equilibrada entre os dois setores tradicionalmente diferentes entre si: a parceria público-privada - PPP.

Os empreendimentos com caráter de parceria entre estes dois setores têm apresentado variadas formas de vínculos obrigacionais entre parceiros, como em convênios, termos de cooperação, franquias, concessões de uso de bens públicos, licenciamentos, arrendamentos, etc., e mais recentemente estabelecidas por um regime jurídico próprio, as Parcerias Público-Privadas – PPP - que são disciplinadas no Brasil por lei específica (MARQUES NETO, 2005).

Durante a década de 90 a Inglaterra e a Irlanda desenvolveram as PPP como estágios intermediários entre as concessões de serviços públicos comuns e as privatizações. Outros países não anglo-saxônicos, como a Polônia e a Hungria, também aprovaram regulamentações específicas para concessões que permitissem a participação do setor privado na provisão dos serviços públicos como investimento em infra-estrutura e com o compartilhamento de riscos com o setor público. Alguns países da América do Sul têm estudado e implantado PPP devido à necessidade histórica de contenção de despesas governamentais, sendo que o Chile foi o que as utilizou em seu sentido amplo criando um modelo de

concessões de serviços públicos e de infra-estrutura que passou a vigorar em múltiplos setores a partir de 1990 (PASIN e BORGES, 2003).

Em 30 de dezembro de 2004 foi promulgada no Brasil a Lei de n.º 11.079 (BRASIL, 2004) que institui as normas gerais para licitação e contratação de PPP no âmbito da administração pública em nível federal, e em alguns estados da federação foram criadas legislações específicas de PPP, podendo-se destacar a Lei Estadual de Santa Catarina de n.º 12.930 (SANTA CATARINA, 2004), que foi promulgada em 04 de fevereiro de 2004, quase um ano antes da Lei Federal.

Os contratos de concessão de PPP obrigam os parceiros a convergirem os seus interesses e a se comprometerem com o sucesso de um empreendimento que atenda a população em geral e promova o desenvolvimento econômico ou social de um município, estado ou país. Esses contratos obrigam os entes públicos e privados a seguirem determinadas normas e formas de interação, e, com o tempo, as relações pessoais, entendimentos tácitos e contratos psicológicos entre os indivíduos participantes vão se institucionalizando em expressões informais na forma de manifestações formais e rotinas organizacionais (MARSHALL, 2004, p.129).

Alguns dispositivos foram criados pela lei federal para tornar mais viável a realização da PPP, como a Conta Fiduciária de Garantia (CFG) e a regulamentação do Fundo Garantidor das PPP (FGP), que podem aumentar a confiança do empreendedor privado na garantia dos retornos financeiros, uma vez que nas mudanças de governo no Brasil é freqüente, por parte dos novos governantes, a busca de forma de não honrar obrigações que tenham sido assumidas por seus predecessores e que venham a comprometer o orçamento público, conforme as suas prioridades (MOURA e CASTRO, 2005).

No entanto, muitas providências procedimentais ainda são necessárias, além das normativas, para que uma PPP proporcione ao setor público uma economia de recursos ou eficiência mensurável (PASIN e BORGES, 2003, p.183). Segundo Robert P. Lynch (1994), o sucesso dos negócios por meio de alianças entre empresas depende de uma “química” cuja base é o alto nível de confiança entre os aliados. Para algumas empresas norte-americanas, valem mais os apertos de

mão, a confiança mútua e a longa relação de trabalho, do que a assinatura dos contratos de *joint venture*, como garantia dos compromissos entre os aliados (LYNCH, 1994, p.183).

As alianças entre empresas têm os objetivos do aprendizado organizacional, do aumento da capacidade produtiva e da competitividade, e do aumento da capacidade e do retorno de investimentos, entre outros (TAIGY, 2000, p.33-35). Numa PPP, que é um tipo de aliança que exige um maior comprometimento, existe ainda o desejo de que o parceiro privado participe não só do projeto da obra, mas também de sua operação, permitindo assim que o empreendimento público atinja maiores níveis de produtividade e eficiência por meio da sinergia positiva produzida (ALVES, 2004). Para que as estratégias de obtenção dessa aprendizagem e sinergias se realizem é necessário um adequado gerenciamento dos relacionamentos humanos (KAPLAN, 2002), viabilizando dessa forma uma efetiva troca e criação de conhecimentos entre os membros da organização empresarial formada pela PPP.

As desejadas troca e criação de conhecimentos num arranjo organizacional formado por membros de diferentes organizações que realizam um trabalho conjunto depende do foco dado pela gestão sobre os aspectos sociais, além do foco sobre as tarefas que precisam ser realizadas (JARVENPAA e LEIDNER, 1998). Para ir além da cooperação, que é um dos requisitos para se ter uma boa aliança entre empresas, é necessário fomentar a colaboração entre os membros do novo arranjo organizacional formado pela PPP, ou seja, além do simples cumprimento das determinações formais das empresas de origem (EIRIZ, 2001, p.71), os membros da organização de PPP precisam intensificar as suas interações explorando outros níveis dimensionais de relacionamento, que incluem os relacionamentos sociais. Uma colaboração bem sucedida depende de um adequado compartilhamento de conhecimentos e laços sociais (KOTLARSKY e OSHIRI, 2004, p.40).

Dentre os diferentes tipos de estruturas organizacionais que possibilitam o fomento à colaboração numa organização, o da Comunidade de Prática - CoP apresenta o melhor equilíbrio entre orientação à tarefa, aos relacionamentos e à aprendizagem e, ainda, pode ser aplicado em diferentes situações (KAPLAN, 2002). A ferramenta de gestão do conhecimento do tipo CoP é uma eficiente estrutura social de aprendizagem pois proporciona o tecido social necessário para a aprendizagem, guia o aprendiz, inspira os seus membros para a contribuição e participação e produz significado às suas ações. Esses efeitos são produzidos porque a CoP é uma comunidade que opera numa base comum e tem um senso de identificação com um determinado domínio do conhecimento. Além disso, ela proporciona eficiência nas abordagens desse domínio do conhecimento pela prática (conhecimento específico) que é o conjunto de recursos físicos e mentais compartilhados por seus membros (WENGER e outros, 2002, p. 28).

Com a promulgação da Emenda Constitucional 19 em 04 de junho de 1998, poderão ser celebrados no âmbito da própria Administração direta os contratos de gestão que estipulam os compromissos assumidos em termos de objetivos e metas entre a União e as empresas privadas, que é o caso das PPP (DI PIETRO, 2005, p. 259). Dessa forma, cabe aos gerentes, que estão encarregados da gestão do conhecimento de uma PPP, tratar dos aspectos sociais das interações e relacionamentos promovendo o fomento de uma CoP para criar espaços de colaboração entre os *stakeholders* dessa PPP.

Conforme a problemática anteriormente exposta, existe a necessidade de se aumentar a sinergia entre os atores sociais de uma interação de um arranjo interorganizacional de parceria do tipo PPP, os quais desempenham papéis de *stakeholders* desse arranjo. O arcabouço jurídico mais recente ainda não proporciona todos os elementos necessários para a maximização do desempenho, principalmente em relação ao compartilhamento de conhecimentos, ficando restrito a fomentar algumas garantias econômico-financeiras. O problema empresarial considerado consiste em como aumentar o desempenho dos parceiros, por meio

de uma maior colaboração afetiva entre eles, para que maiores efeitos sinérgicos sejam produzidos com os recursos econômico-financeiros disponíveis. Como a gestão do conhecimento requer modelos de procedimentos, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como criar espaços de colaboração por meio de CoP entre atores sociais de um empreendimento com uma interação público-privada, para obtenção de sinergias produtivas pelo adequado compartilhamento de conhecimentos gerenciais ?

1.3 Objetivo geral

Conceber um modelo de criação de espaços de colaboração entre parceiros de um empreendimento com interação público-privada por meio do fomento à formação de estruturas sociais do tipo Comunidade de Prática – CoP, com vistas a obter ganhos sinérgicos em termos de produtividade e competitividade para a interorganização de PPP.

1.4 Objetivos específicos

- a) identificar os pontos de convergência e divergência entre os parceiros públicos e privados para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais;
- b) estabelecer critérios para obtenção de colaboração que proporcione um efeito sinérgico por meio de um processo de aprendizado interorganizacional entre os parceiros públicos e privados;
- c) identificar procedimentos de gestão estratégica do conhecimento baseados no fomento de CoP que contribuam para o aumento da sinergia organizacional do empreendimento público-privado por meio da criação dos

espaços de colaboração para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais entre os atores sociais públicos e privados;

- d) verificar a aplicabilidade do modelo de gestão do conhecimento e da mudança organizacional que vise o aumento da colaboração e da sinergia em empreendimentos de parceria público-privada.

1.5 Limitações da pesquisa

A complexidade dos relacionamentos entre membros de uma equipe interorganizacional leva a inúmeras interações e interdependências entre elementos da colaboração, o que torna necessária uma seleção das variáveis e relações entre variáveis a serem consideradas. Dentre os fatores macro institucionais que podem influenciar a gestão do conhecimento e a gestão da mudança organizacional, os de ordem cultural que são externos à organização de parceria (costumes locais e nacionais) serão desprezados como um meio de reduzir a complexidade do objeto de pesquisa.

O levantamento empírico foi realizado por meio de uma abordagem transversal, uma vez que não existia a intenção de validar o modelo de gestão do conhecimento e da mudança organizacional implementando-o num arranjo empresarial real e observando o seu desempenho ao longo do tempo.

A parceria real utilizada para a pesquisa de campo de verificação da aplicabilidade e consistência do modelo de criação de espaços de colaboração não era um arranjo de parceria empresarial disciplinado pela lei das PPP, no entanto, a sua formalização legal apresentava as características de um negócio compartilhado entre empresas do setor público e do setor privado necessárias para a realização desta verificação.

1.6 Delimitação da pesquisa

O modelo proposto neste trabalho é um conjunto de procedimentos da gestão do conhecimento cujos efeitos só podem ser apreciados após a aplicação do mesmo num caso real durante um certo período de tempo. Assim, a pesquisa qualitativa de campo adotada para verificar a aplicabilidade e consistência do modelo implica numa delimitação temporal dos fenômenos resultantes da aplicação do modelo, tais como processos de aprendizagem, que só seriam observados em sua plenitude no caso de validação do modelo.

Neste trabalho de tese dirigiu-se o foco sobre o compartilhamento dos conhecimentos gerenciais dos grupos dos setores público e privado, deixando-se de observar outros benefícios que normalmente são proporcionados aos empreendimentos produtivos pelas Comunidades de Prática, tais como a criação de novos conhecimentos.

1.7 Justificativa da pesquisa na área da engenharia e gestão do conhecimento

As interações informais nas empresas são complexas e de difícil identificação e controle, mas geralmente é com base nelas que as metas empresariais são atingidas. A gestão do conhecimento organizacional tem como ponto principal a gestão do conhecimento nas pessoas que são seres eminentemente sociais.

O propósito do modelo é estabelecer um conjunto de procedimentos para induzir os relacionamentos informais de uma parceria público-privada para que os diferentes conhecimentos organizacionais das empresas sejam compartilhados proporcionando assim ganhos de produtividade e competitividade à parceria.

As parcerias público-privadas de maior porte normalmente exigem um período de tempo relativamente longo de interação entre os parceiros, o que torna viável o uso das CoP , estruturas sociais que requerem um certo tempo de maturação para produzirem os seus efeitos benéficos. As CoP são grupos colaborativos mais

interessantes como ferramentas da gestão do conhecimento neste caso, pois produzem os elementos indutores da criação de espaços de colaboração entre parceiros, que são a confiança e a identidade.

É propósito deste trabalho estabelecer um modelo de procedimentos para empresas públicas e privadas que desejam realizar parcerias com sucesso interferindo nos processos relacionais e sociais de seus quadros de pessoal, independentemente do tipo de arcabouço jurídico ao qual está subordinada e do arranjo administrativo que está conduzindo a parceria. O objetivo do trabalho é proporcionar um melhor aproveitamento dos ativos intangíveis do conhecimento pela sinergia na busca da eficiência empresarial, fazendo uso de instrumentos da gestão do conhecimento como as CoP.

1.8 Estrutura da tese

Para atingir os objetivos propostos e responder à pergunta de pesquisa foi desenvolvido esse trabalho de tese que é apresentado em oito partes:

- Parte 1 – Introdução
- Parte 2 – Fundamentação teórica
- Parte 3 – Procedimentos metodológicos da pesquisa bibliográfica e de campo
- Parte 4 – Modelo preliminar de criação de espaços de colaboração em PPP
- Parte 5 – Pesquisa de campo para verificação da aplicabilidade e consistência do modelo
- Parte 6 – Re-configuração do modelo a partir das evidências de campo
- Parte 7 – Conclusões e sugestões para trabalhos futuros

Na parte 1 são apresentadas a contextualização do problema de pesquisa, a problemática da pesquisa, a definição do problema e a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as limitações e delimitações da pesquisa, bem como a justificativa da pesquisa na área da gestão do conhecimento.

Na parte 2 são abordadas as bases teóricas relativas à colaboração numa PPP, à gestão do contexto interorganizacional para o compartilhamento de conhecimentos, à criação de espaços para a transferência de conhecimentos, às CoP e ao método interpretativo de abordagem sistêmica das questões *soft*, a Metodologia de Sistemas Soft – SSM para propor um modelo de criação de espaços de colaboração como ferramenta da gestão do conhecimento em PPP.

Na parte 3 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa bibliográfica para a concepção do modelo e na pesquisa exploratória de campo para verificação da aplicabilidade e consistência do modelo, bem como os construtos da colaboração.

Na parte 4 um modelo preliminar é apresentado, assim como os fatores macro-institucionais que podem afetá-lo. Também nesta parte são apresentados dois casos hipotéticos do modelo em ação e os resultados esperados desse modelo.

Na parte 5 é descrita a verificação da aplicabilidade e consistência do modelo preliminar por meio da pesquisa de campo.

Na parte 6 são apresentados os resultados da verificação da aplicabilidade e consistência do modelo e a re-configuração do modelo.

A parte 7 são apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os pensamentos dos principais teóricos relacionados com o tema das parcerias, das formas de colaboração e das ferramentas da gestão do conhecimento para o compartilhamento de conhecimentos de diferentes organizações.

2.1 Considerações preliminares

As parcerias entre os setores público e privado já existem há muito tempo e se apresentam sob as mais diversas formas. No Brasil, desde os tempos de colônia, passando pelo Império, as ordens e irmandades religiosas cuidavam da assistência social, cemitérios, orfanatos e da educação, recebendo em troca dotações de cofres públicos e contribuições privadas (PASIN e BORGES, 2003). Mais recentemente, o interesse das empresas industriais e comerciais nas parcerias aumentou devido às vantagens competitivas que elas oferecem dentro dos seus respectivos mercados de atuação.

As alianças estratégicas entre as empresas são muito utilizadas para a obtenção de vantagem competitiva, principalmente no desenvolvimento de tecnologias específicas em diferentes disciplinas (GULATI, 1995). Taigy (2000) analisou os diferentes tipos de alianças estratégicas e seus aspectos que facilitam e dificultam a obtenção de resultados positivos, sendo que neste tipo de associação, mesmo cooperando entre si, as empresas aliadas mantêm suas personalidades jurídicas e as suas autonomias, da mesma forma que um consórcio (COSTA, 1993). As *joint ventures* que são criadas para desenvolver um projeto específico e não têm data para terminar, por sua vez, são associações de empresas em que os seus membros compartilham os riscos e os benefícios da realização conjunta de um projeto. Neste caso torna-se mais importante a colaboração entre os parceiros, uma vez que os resultados da organização dependem muito mais do esforço

conjunto para a realização dos objetivos almejados (KOTLARSKY e OSHRI, 2005).

A legislação brasileira produziu um arcabouço jurídico para formação de um tipo de *joint venture*, uma Sociedade com Propósitos Específicos – SPE, que tem limitado tempo de duração, para o atendimento de serviços públicos na forma de contrato de concessão do tipo Parceria Público-Privada – PPP. Conforme a lei das PPP, os parceiros devem formar a nova empresa, a SPE, para produzir um serviço de boa qualidade a baixo custo.

Segundo Marques Neto (2005), a configuração de PPP estabelecida pela lei n.º 11.079/04 ainda não cobre todos os casos de atendimento de serviços públicos do Brasil, restringindo assim o sentido amplo de parceria que originalmente englobava os convênios, as cooperações, as concessões típicas, os licenciamentos, os arrendamentos e outras formas de parcerias praticadas no país. No entanto, esta não deixa de incentivar o compartilhamento dos riscos e benefícios entre os parceiros e a busca de um melhor desempenho pela criatividade e sinergia entre eles (ALVES, 2004). As PPP se assemelham mais com uma *joint venture* eqüitativa, ou *Equity Joint Venture – EJV*, em que os lucros, controles e riscos são divididos entre os participantes proporcionalmente aos investimentos compartilhados eqüitativamente (FOLTA, 2005).

A rede de relacionamentos entre os participantes deste tipo de parceria pode criar valores tangíveis e intangíveis agregados ao processo para tornar mais competitivo o serviço prestado, em que as transferências e conversões de conhecimentos e habilidades têm um papel fundamental (SVEIBY, 2001, p. 3). Além disso, sendo uma *joint venture* equitativa, em que existe uma maior convivência entre os parceiros nos mais diversos tipos de atividades, as transferências de conhecimento tácito poderão ocorrer com mais efetividade (KOGUT, 1988; TEECE, 1981). Na nova economia do conhecimento, as organizações têm feito uso intensivo de grupos de trabalho para que exista uma cultura de compartilhamento de conhecimentos e habilidades, além de recursos de tecnologia de comunicação e informação (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). A

confiança e a identidade entre as pessoas tornam-se, então, elementos fundamentais para que se tenha colaboração entre elas (KIMBLE, LI e BARLOW, 2000, p. 5).

Para gerenciar o conhecimento visando o aumento da competitividade do produto de uma organização pode-se formar grupos colaborativos na forma de micro-comunidades do conhecimento (VON KROGH e outros, 2001), de redes de afinidades, de comunidades de aprendizagem, de times de projetos (KAPLAN, 2002), de Comunidades de Prática - CoP (WENGER e SNYDER, 2004) e outros. As CoP são estruturas sociais de aprendizagem baseadas no *Ba*, que é o lugar na organização em que o conhecimento pode ser transferido (NONAKA e KONO, 1998).

A colaboração é um processo complexo e multidimensional, podendo ser caracterizada por diversos construtos, tais como a coordenação, a comunicação, os relacionamentos, o compartilhamento de significados, a confiança e a estrutura organizacional (KOTLARSKY e OSHRI, 2005). Além disso, o seu caráter muda a cada fase de uma mudança organizacional, sendo mais importante num relacionamento, por exemplo, a negociação na definição de um problema, a mutualidade no estabelecimento dos objetivos e o consenso na solução de um problema (SWIERCZEK, 1980).

A colaboração produz ganhos de sinergia e criatividade que se traduzem em maior produtividade e eficiência para a PPP (ALVES, 2004). A sinergia é um efeito positivo para a competitividade de uma organização de PPP quando é produzido pelo trabalho conjunto dos seus membros, em que diversos componentes tecnológicos, sociais, políticos e outros são combinados para aumentar a eficiência do empreendimento (CORNING, 2000, p. 144). A criatividade organizacional é resultante do processo de indivíduos trabalhando juntos num sistema social complexo (WOODMAN e outros, 1993) e pode agregar valor à

organização de PPP facilitando a solução de problemas ou a produção de um serviço de melhor qualidade a um custo mais baixo.

Maiores vantagens organizacionais podem ser obtidas pela adoção de um paradigma não linear, no qual o conhecimento permite quantificar as variáveis que estão em jogo e avaliar melhor as incertezas futuras. Assim, para determinadas situações é melhor aumentar a flexibilidade organizacional em lugar de investir em mais poder e controle para aproveitar as oportunidades vantajosas que se apresentam (PASHTENKO e outros, 2000). Em se tratando de inovações em serviços, pode-se utilizar abordagens do tipo funcionalista, interpretativa ou dialogal para tratar da interação entre os diversos *stakeholders* de uma organização de PPP (HOLANDA e outros, 2005), sendo a metodologia interpretativa dos sistemas *soft*, ou sistemas de atividades humanas, como a Metodologia de Sistemas Soft – SSM (CHECKLAND, 1999), muito apropriada para estruturar situações problemas e identificar as causas mais profundas de problemas de PPP (GORDON-WATSON, 2002).

Os membros de uma organização de PPP poderão colaborar melhor pelo fortalecimento de seus laços sociais, pelo maior entendimento mútuo e pela prática conjunta, que podem ser proporcionados por uma CoP (WENGER e outros, 2002). Algumas tecnologias eletrônicas de colaboração e ferramentas de *e-learning* podem ajudar as CoP na criação de espaços de colaboração interligando e combinando distintos processos da organização (HAMMER, 2002).

2.2. As parcerias público-privadas (PPP)

As parcerias entre instituições públicas e empresas privadas tem crescido no mundo devido às vantagens de redução de custos, maior flexibilidade e inovação para os envolvidos. As parcerias empresariais podem ser definidas de diversas formas; para o Instituto Legal de Informações da Cornell Law School (EUA), são associações de negócios lucrativas de dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas, que são altamente adaptáveis em forma e variam em complexidade e

cada parceiro compartilha diretamente dos lucros da organização e do controle da operação dos negócios, ou seja, são conjunta e independentemente responsáveis pelos débitos da parceria, para o Fórum Mundial de Líderes de Negócios, são alianças entre setores, em que pessoas, grupos ou organizações concordam em trabalhar juntos para atender uma obrigação ou assumir uma tarefa específica para compartilhar os riscos e benefícios, revisar regularmente o seu relacionamento e até rever os seus acordos se for necessário (TENNYSON, 1998).

Em geral, uma parceria de empresas implica na criação de uma nova organização, o que a difere de uma simples aliança entre empresas. Pode ser usado um condomínio, um consórcio ou uma sociedade de propósito específico (SPE) como instrumento jurídico de viabilização (PASIN e BORGES, 2003, p. 185). No Brasil foram criadas leis de PPP (a federal e as estaduais) como instrumentos legais para formação de parcerias com o objetivo de viabilizar a execução de certos projetos de infra-estrutura, ocupando o espaço que era reservado a outras modalidades de concessão de exploração dos serviços públicos também regulamentadas por lei (MOURA e CASTRO, 2005).

O conceito de PPP estabelecido na lei é criticado por repetir aspectos de responsabilidade financeira e operacional (arranjo de estrutura tarifária com pagamento integral ou parcial, alternativo ou complementar, pelo poder público, do valor de tarifa que deixaria de ser cobrado diretamente do usuário, do financiamento privado de empreendimentos públicos, da repartição dos riscos entre o poder público e o parceiro privado) e de ter um sentido muito restrito (vínculo obrigacional muito específico entre entes públicos e privados) pois se existe um contrato, descaberia um regime jurídico próprio (MARQUES NETO, 2005, p. 4).

Mesmo assim, a lei das PPP consiste num avanço na forma de concessão de exploração dos serviços públicos, pois permite a participação do poder público, ao

lado de empresas privadas, da gestão de empreendimentos sócio-econômicos, mantendo um mecanismo de fiscalização da sustentação desses empreendimentos e da qualidade dos serviços resultantes oferecidos, similar ao que já existia na lei das privatizações. Segundo Alves (2004), no caso das PPP, o pagamento pelos serviços prestados deve ser vinculado à performance do empreendimento que está sendo realizado, ou seja, deverá existir um sistema de monitoração e controle de qualidade (QRD ou BSC) das diversas etapas do empreendimento que irá determinar a liberação ou não dos pagamentos.

Além disso, a lei de PPP possibilita a captura de uma certa sinergia projeto/obra/operação permitindo a participação de quem projetava nas obras e na operação posterior, o que não era possível pela lei das licitações. O propósito dessa mudança na legislação foi de obter mais criatividade e menor custo no empreendimento público-privado em todas as suas etapas (ALVES, 2004).

Pode-se perceber que a evolução dos instrumentos legais para as concessões dos serviços públicos segue a tendência de mudança de um Estado burocrático para um Estado gerencial e de inserção da Administração pública numa conjuntura de competição pela produtividade e qualidade, obrigando-a a administrar melhor os seus ativos, inclusive os seus ativos intangíveis, como os conhecimentos e habilidades que os parceiros privados podem adquirir nos projetos e obras para serem aplicados na operacionalização dessas obras, que em certa medida já são preservados pela nova legislação.

Alguns aspectos das PPP em geral precisam ser considerados. O parceiro público possui dois tipos de interesses; os interesses públicos primários, que são referentes ao zelo pela segurança e o bem estar da sociedade, e os interesses públicos secundários, também chamados de patrimoniais, que estão dentro do mercado (LEMES, 2003, p. 6).

Numa PPP, em geral, as decisões do parceiro público que sobrevenham na execução do contrato se darão dentro dos interesses secundários, mas pode acontecer de o Estado fazer uso do seu poder de autoridade, ou de império como

é chamada por alguns juristas, se entender que o interesse público primário não está sendo atendido.

Os usuários do serviço público, por sua vez, que são *stakeholders* externos à organização de PPP, que no caso de uma parceria disciplinada pela lei das PPP não fazem parte da SPE, mas são atingidos por ela, não são um grupo homogêneo em termos de benefícios recebidos.

Alguns podem ser beneficiados pelo caminho da ajuda financeira, outros pela compra dos seus produtos, outros pelo financiamento dos seus bens, pelo pagamento de seus dividendos, sempre restando um grupo de *stakeholders* amorfos da “comunidade” que não são beneficiados direta ou intencionalmente (DUNN, 1996). Também os vínculos entre comprador e beneficiário são difíceis de se entender, pois os serviços públicos são custeados pelos contribuintes, e o orçamento é determinado pelos políticos que (supostamente) representam as visões e os interesses de seus eleitores. Um gerente de operações pode identificar as várias exigências (às vezes conflitantes) de cada grupo de *stakeholders* pela análise do grau de participação dos *stakeholders* do serviço público (JOHNSON e CLARK, 2002, p. 91).

As propostas de lei das PPP já tinham por objetivo influir nos aspectos culturais e financeiros da gestão dos empreendimentos e uso das fontes de financiamento para investimentos do setor público (PASIN e BORGES, 2003, p. 181). Sob essa legislação, o parceiro público corre risco comercial junto com o parceiro privado, e isto obriga este primeiro a administrar os processos produtivos de forma mais eficiente, e pode adquirir esse *know-how* mais facilmente absorvendo-o do parceiro privado.

A eficiência produtiva de um serviço público tradicionalmente é a capacidade efetiva da utilização dos recursos disponíveis em relação à capacidade planejada de utilização desses recursos (JOHNSTON e JONES, 2004, p. 7). Por outro lado, diferentemente de um *project finance*, em que o interesse público pode ser neutro em relação ao sucesso do empreendimento e não existe fluxo de caixa do

governo, numa parceria disciplinada pela lei das PPP, o governo patrocina parte ou o total do investimento e existe a prevalência do interesse público sobre o privado, e os parceiros privados precisam assumir total responsabilidade pela conclusão e operação do projeto nos termos definidos pelo interesse público, independentemente de considerações de mercado. Isto implica no aprimoramento da responsabilidade social empresarial (RSE) do parceiro privado, de acordo com as exigências do projeto que está sendo desenvolvido, e pode fazer isto mais facilmente absorvendo os conhecimentos do campo de requisitos de interesse público com o parceiro público. Isto permite também aumentar as instâncias de discussão convergentes sobre significados e, conseqüentemente, o número de interações e o entendimento entre os parceiros (AL-KAGHOULI, ALSHAWI e FITZGERALD, 2005, p. 258).

Por outro lado, a RSE tem implicações positivas nas percepções da população alvo sobre a organização de uma PPP favorecendo a criação de valor desta última por longo prazo (KAPLAN, 2004, p. 171).

Dentro das possíveis interações que ocorrem numa parceria os atores públicos e privados podem compartilhar conhecimentos gerenciais e os conflitos resultantes de diferenças de paradigmas e modelos mentais de origens funcionais poderão ser resolvidos pela adequada gestão do conhecimento e da mudança organizacional. Por exemplo, o conceito de produtividade pode ter um determinado sentido para um profissional e outro para outro profissional, para um engenheiro, o aspecto mais importante da produtividade está no processo, para um economista está na moeda, para um contabilista está no lucro, para um psicólogo está na eficiência e na eficácia, e assim por diante (PRITCHARD, 1994). Uma abordagem sistêmica interpretativa poderá ser feita empregando-se a Metodologia de Sistemas Soft – SSM - (CHECKLAND, 1999), que permite tratar situações problema de uma forma menos rígida, conciliando as preocupações e interesses dos diversos *stakeholders* do empreendimento de PPP que estão em jogo, pois em geral são mais importantes a modalidade tarifária e a qualidade dos serviços para os políticos, a viabilidade técnica e operacional para os engenheiros,

a liquidez e solvência no negócio para os financiadores, a segurança jurídica e contratual para os advogados e os riscos e possibilidades para os contadores e auditores (ALVES, 2004). Ou seja, considerar apenas a definição clara de objetivos como é feito numa abordagem tradicional e rígida, permeada pelo pensamento sistêmico *hard* não será suficiente, sendo necessário utilizar uma abordagem permeada pelo pensamento sistêmico *soft*, como a SSM, que é uma das abordagens disponíveis para a solução de problemas da PPP (LONGARAY, 2004, p. 122).

Martina Anne Gordon-Watson, do Centro de Liderança da Universidade de Natal (África do Sul), sugeriu a aplicação da SSM para melhor entendimento das dinâmicas menos tangíveis do Programa *Siyakha*, uma PPP criada para o fornecimento de projetos públicos comunitários para comunidades rurais carentes que ficam localizadas numa região de produtores de açúcar da África do Sul. Ela também incluiu a teoria dos Sistemas Heurísticos Críticos (CHS) de Werner Ulrich para , junto com a SSM, identificar as causas mais profundas dos problemas da PPP. Considerou como hipótese de causa para o não funcionamento do Programa *Siyakha* as diferenças de paradigmas e modelos mentais entre os parceiros, que não eram consideradas nas intervenções até então realizadas (GORDON-WATSON, 2005).

Nas relações comerciais de troca, os elementos pessoais podem ter um peso considerável sobre as decisões tomadas sobre as diversas transações em jogo. Nas transações de compra, por exemplo, os compradores podem tomar decisões baseando-se apenas nas suas preferências e requisitos pessoais (materiais e financeiros), deixando de lado a capacidade ou incapacidade da organização de aliar os requisitos técnicos e organizacionais (RAMSAY, 2005, p. 557).

Por isso, numa PPP, assim como num *project finance*, em que não há transferência de ativos para o setor privado (PASIN e BORGES, 2003, p. 187), favorecendo assim a formação de uma maior equalização no uso de ativos estratégicos que estabelecem a governança de produção (SUZIGAN, GARCIA e

FURTADO, 2003), maior será a necessidade de colaboração entre os parceiros, devido à dependência do sucesso sócio-econômico do empreendimento em relação à concentração de esforços conjuntos dos parceiros. Os grupos de trabalho precisarão processar e aplicar os conhecimentos úteis num determinado rumo estabelecido por consenso entre eles.

Os gestores da interorganização poderão obter essa colaboração atuando sobre as dimensões básicas que garantem seu sucesso, que são as dimensões dos laços sociais e do compartilhamento de conhecimentos (KOTLARSKY e OSHRI, 2005).

Com base na SSM pode-se desenvolver uma prática da gestão do conhecimento para a interorganização utilizando as Comunidades de Prática - CoP que oferecem os laços sociais e o compartilhamento necessários e ajudam na criação dos espaços de colaboração (WENGER 1998).

2.3 A Metodologia de Sistemas *Soft* – SSM

A Metodologia de Sistemas *Soft* ou SSM é um método de solução de problemas organizacionais que não são bem definidos e permite que as diferentes interpretações dos participantes sejam aplicadas sobre diversos fatores, inclusive os fatores humanos. Esse método foi desenvolvido por Peter Checkland (1999) para que as organizações pudessem entender melhor como os seus objetivos poderiam ser obtidos. A seguir são apresentadas as suas sete etapas::

1. Entendimento amplo da situação problema segundo as percepções dos participantes.
2. Estruturação da situação problema pela definição dos papéis de cada um, como cliente, solucionador ou dono do problema e apresentação dos entendimentos de todos numa figura que represente a situação problema.
3. Nomeação das definições de raízes dos sistemas relevantes dentre os processos de trabalho da organização que são atividades humanas regulares importantes para a solução do problema.

4. Construção de modelos conceituais que são modelos de atividades humanas e são usados para mostrar cada uma das atividades operacionais que são necessárias para produzir os processos descritos nas definições de raízes.
5. Comparação entre os modelos conceituais desenvolvidos no estágio anterior e a análise estruturada da situação problema do estágio 2 gerando questões sobre as atividades dos modelos conceituais a partir do que ocorre no mundo real.
6. Definição das mudanças factíveis e desejáveis levando em conta os custos e benefícios de cada uma delas nas visões dos participantes.
7. Implementação das mudanças factíveis e desejáveis por meio de ações sobre os atores sociais que tem autoridade para aprovar essas mudanças.

A SSM pode servir de guia metodológico e entendimento numa organização ou interorganização de parceria público-privada para vencer o desafio da criação de espaços de colaboração por meio de *workshops*, por exemplo, em que os atores sociais tem oportunidade de discutir e negociar seus pontos de vista (BROWN e outros, 2006).

A SSM é um método adequado para tratar situações problema complexas pois permite analisar fatores diversos como os sociais, os políticos e os de distribuição do poder que são difíceis de serem visualizados de apenas um ângulo (LONGARAY, 2004).

A fusão de visões dos participantes de uma SSM ajuda no processamento de um elevado número de informações, conhecimentos e relações que estão presentes em uma interorganização de parceria entre empresas com diferentes tradições organizacionais.

Na análise social de uma situação problema identifica-se as posições sociais que os atores assumem (seus papéis), os comportamentos esperados e usuais dentro do contexto (normas) e os padrões usados para julgar as normas das pessoas (valores).

O modelo da gestão do conhecimento nas PPP precisa tornar compartilhados os conhecimentos de tradição pública e privada, como a responsabilidade social e a

eficiência econômica, e, para isto, utiliza o instrumento da aprendizagem organizacional denominado CoP.

2.4 Gestão das PPP

Numa organização formada por uma Parceria Público-Privada - PPP, em que se deseja obter vantagem competitiva pelo aumento da sinergia entre os seus atores sociais, além da gestão da mudança organizacional, é preciso realizar a gestão do conhecimento (ALEE, V., 2000). Segundo Davenport e Prusak (1998), para se realizar uma adequada gestão do conhecimento deve-se considerar não só as tecnologias de comunicação e informação, mas também os aspectos humanos dos processos que envolvem conhecimentos e transferências de conhecimentos na base de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos numa organização. Essas transferências podem ser facilitadas se forem criados contextos favoráveis a partir de um determinado método da gestão do conhecimento.

Ferrari e Toledo (2004) oferecem uma alternativa de modelo de gestão do conhecimento que considera as práticas na organização. Esse modelo é composto de quatro elementos fundamentais que são: os princípios, os conteúdos, os processos e a infra-estrutura do conhecimento. Esses autores argumentam que, antes mesmo de ter práticas, uma organização deve ter crenças e valores, e fazem uso das cinco disciplinas de Peter Senge (1994) como referência, das quais pode-se destacar o pensar sistêmico.

A cultura de compartilhamento de conhecimentos pode ser baseada na crença de que o conhecimento é poder, e esse princípio é representado pelo encorajamento da cooperação entre os membros da organização (BEIJERSE, 1999). Com relação aos conteúdos, os autores separam os conhecimentos de uma organização em conhecimentos transformadores e conhecimentos a serem transformados, sendo que os primeiros são usados para transformar as entradas do processo em saída, como os conhecimentos das técnicas de vendas no

processo de vendas, por exemplo, e os segundos são as matérias-primas de conhecimentos a serem transformadas, como as expectativas dos usuários de um serviço e as informações dos meios tecnológicos, por exemplo. Dentre os processos relacionados pelos autores, o do aprendizado mútuo é o mais indicado no caso das PPP, e neste podem ser identificados quatro tipos de transferências de conhecimentos denominados tácitos e explícitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A infra-estrutura comporta a estrutura organizacional, a gestão dos recursos humanos e a tecnologia da informação (BIRCHALL e TOVSTIGA, 1998). A gestão do conhecimento oferece algumas práticas para a produção de sinergias entre os atores sociais por meio de um adequado compartilhamento de conhecimentos.

O cultivo de CoP é uma dessas práticas, em que grupos autônomos de aprendizagem são formados pela criação de certas condições favoráveis ao engajamento. Este seria um dos instrumentos estratégicos da gestão do conhecimento para o aperfeiçoamento do desempenho de organizações de PPP, ampliando assim o conhecimento gerencial de seu pessoal.

As CoP produzem benefícios em diversas dimensões da organização; na dimensão estrutural, pelo aumento do número de canais de informação e de identificação de *experts* em determinados temas, na dimensão relacional, pelo reforço das obrigações, normas, confiança, identificação e empatia entre as pessoas, e na dimensão cognitiva, pelo uso de uma linguagem e um contexto comuns, apoiados por narrativas e histórias compartilhadas que criam sentido para o trabalho das pessoas (LESSER e STORCK, 2001, p. 836). Elas também facilitam o acesso a pessoas que possuem mais experiência e práticas, bem como a criação de novos repositórios de conhecimentos e bases de discussões compartilhadas na organização. As CoP fornecem os laços sociais e o compartilhamento de conhecimentos que são os dois principais fatores de sucesso da colaboração numa organização (KOTLARSKY e OSHRI, 2005).

Numa CoP existe a colaboração porque existe o entendimento mútuo entre os seus membros, auxiliados por uma comunicação simbólica. Ao expandir a teoria

organizacional levando em conta aspectos de racionalidade substantiva nas abordagens nas organizações, Guerreiro Ramos (1981) salienta a importância em se considerar o universo simbólico no conjunto de relacionamentos interpessoais. Habermas (1989) também mostra outro aspecto da vida organizacional ao definir a ação comunicativa como uma ação voltada para o entendimento entre os membros da organização.

A CoP é uma estrutura social que tem vida própria e também serve a uma organização; em certos momentos utiliza uma racionalidade substantiva, em que predominam os interesses sociais de seus membros, em outros momentos utiliza uma racionalidade instrumental, em que predominam os interesses da organização. Suas ações podem ser tanto comunicativas como instrumentais, dependendo de uma dada situação e de sua trajetória. A colaboração depende do entendimento e do agir comunicativo que é uma interação simbolicamente mediatizada (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Lovsund e Spiegelberg (2002) combinaram algumas teorias para criar uma estrutura de trabalho para o desenvolvimento de produtos em organizações. Numa aplicação prática dessa estrutura numa organização formada por times virtuais de trabalho globalmente distribuídos, eles subordinam a dimensão da comunicação às dimensões da coordenação e da cooperação, e dentro dela ainda estabeleceram duas alternativas de estratégia de transferência de conhecimentos: a da personalização e a da codificação do conhecimento. Se fosse aplicada essa estrutura à uma interorganização de PPP, na qual os membros de instituições públicas e empresas privadas precisam vencer barreiras impostas por diferenças organizacionais, seria necessário criar um conjunto de procedimentos de coordenação e cooperação acima das CoP para garantir o alinhamento das mesmas com os objetivos da PPP.

As CoP também são conhecidas como estruturas baseadas no *Ba*, o lugar dos contextos compartilhados em determinadas circunstâncias e relações (KONNO, 2000), em que são facilitadas conversões e transferências de conhecimentos,

embora ainda sem um rumo definido no sentido de contribuir e colaborar para o sucesso da organização na realização do seus objetivos empresariais.

Existem muitas maneiras de se coordenar uma CoP para que siga um rumo desejado. Wenger e outros (2002, p. 124) relatam o caso de uma empresa que alinhou seus *stakeholders* pelo aumento de conexões entre suas unidades de negócios e pela demonstração do valor do conhecimento compartilhado. Na dimensão da coordenação ela usou a estratégia de instituir pelo seu time de suporte uma unidade de negócios, a mais interessada em adquirir conhecimentos, como unidade hospedeira das demais. Assim, os planos de desenvolvimento de conhecimentos e habilidades desta unidade hospedeira, inclusive a disponibilidade de tempo reservada por ela para um coordenador se dedicar à facilitação da comunicação, foram utilizados para implementar a coordenação em toda a empresa.

As CoP também podem prejudicar a comunicação em uma organização empresarial, pois são organizações que produzem fortes entendimentos locais (BECHKY, 2003, p. 327).

Em vista disso, a criação e fortalecimento de CoP numa PPP faz aumentar a importância da coordenação para a comunicação dentro desta, para que a colaboração em toda a PPP seja mantida (KOTLARSKY & OSHRI, 2005).

A coordenação ajuda a evitar a sobreposição de atividades e a falta de conhecimentos de base que podem prejudicar o compartilhamento de conhecimentos dos indivíduos por falta de tempo e condições mentais (LOVSUND e SPIEGELBERG, 2002, p. 100).

As CoP garantem as atividades sociais do dia-a-dia do seus membros por ações comunicativas (HABERMAS, 1989), pois buscam o entendimento mútuo entre eles, mas ações estratégicas precisam ser introduzidas para que os objetivos organizacionais sejam realizados.

No caso de uma organização de PPP, em que existem diversos interesses de *stakeholders* internos e externos em jogo, a aplicação da Metodologia de Sistemas Soft – SSM no cultivo de CoP é uma alternativa interessante, não só pelas razões

já colocadas anteriormente, mas também pela possibilidade de se obter alternativas de caminhos a serem seguidos e ações prioritárias a serem adotadas (CHECKLAND, 1999), e que poderão se tornar estratégicas. A aplicação da SSM também poderá facilitar a criação de um contexto de integração das CoP na organização oferecendo a elas oportunidade de ter voz nas decisões e legitimando a sua influência no processo produtivo da mesma (WENGER e outros, 2002, p.13). É importante que o membros das CoP saibam como serão beneficiados diretamente pela participação para que elas prosperem, e por isso é crucial saber combinar adequadamente as necessidades da organização com as necessidades dos seus membros (*ibid.*, p. 18).

A SSM aumenta o entendimento e o controle de questões e problemas relacionados com uma organização, pois permite que os envolvidos tratem as diversas dimensões da estratégia dessa organização (JACOBS, 2004, p. 141). Por meio da SSM as situações problema relacionadas com as transferências de conhecimento entre os atores de uma PPP poderão ser estruturadas e caminhos de soluções para essas situações encontrados, podendo-se inclusive estabelecer a melhor forma de criar ou fortalecer uma CoP (*ibid.*, p. 142).

A aplicação da SSM nas situações específicas de interação entre os atores sociais de uma PPP já é um fator de encorajamento do envolvimento dos *stakeholders* internos e externos da PPP, aumentando assim a colaboração dos diversos profissionais, que realizam tarefas específicas dentro dela, de maneira a melhorar o processo produtivo da PPP.

A CoP é uma estrutura orientada ao processo de construção e difusão de conhecimentos de um determinado domínio de interesse de seus membros (um negócio, um tópico, etc.). Eles preocupam-se em compartilhar experiências, *insights*, padrões de produção, ferramentas e melhores práticas (KAPLAN, 2002, p. 3), ampliando a capacidade da organização de vencer desafios. Na área de compras, por exemplo, podem ocorrer baixos níveis de competência por baixa frequência de interações dos compradores e fornecedores com o pessoal interno

da organização ou por um fraco compartilhamento de informações técnicas entre compradores e vendedores (THOMSEN, 2003, p. 2). Uma CoP pode aumentar as interações entre as pessoas de uma área como essa, criando recursos por meio de diferentes técnicas, como encontros face-a-face, disponibilizando recursos da tecnologia de informação para facilitar os acessos e os contatos, etc. (LESSER e STORCK, 2001, p. 834).

Conforme o modelo de Lovsund e Spiegelberg (2002), nas transferências de conhecimentos podem ser utilizadas duas estratégias principais: a da personalização, que faz uso das relações pessoais e armazena o conhecimento nas mentes das pessoas, e a da codificação, que transforma o conhecimento em mensagens e códigos, o que permite armazená-lo, distribuí-lo e recuperá-lo mais facilmente em outros meios, mas não é indicada nos casos em que a organização está envolvida em situações complexas, incertas e ambíguas (LOVSUND e SPIEGELBERG, 2001, p. 83).

O compartilhamento de riscos entre instituições públicas e empresas privadas na exploração de serviços públicos sob regime de PPP tornaram os compromissos mútuos entre os atores sociais de empreendimentos deste tipo mais suscetíveis a essas situações, pois neste caso o setor público não estará apenas contratando o setor privado para realizar uma empreitada, como ocorre nas licitações, mas fica responsável, junto com o parceiro privado, pelo bom desempenho do empreendimento em termos sócio-econômicos e de competitividade no mercado. A freqüente atividade de identificação e mitigação dos riscos que eles são obrigados a realizar (ALVES, 2004) gera inúmeras situações complexas, incertas e ambíguas dentro das organizações de PPP, que podem ser analisadas com maior profundidade pela aplicação da SSM (CHECKLAND, 1999). Assim, as questões referentes à falta de sinergia e inovação no processo produtivo podem ser resolvidas por uma gestão do conhecimento que cria ou fortalece CoP nos pontos da organização que carecem de colaboração com o auxílio da SSM. Wenger e outros (2002, p. 51) sugeriram a criação ou fortalecimento de CoP segundo sete

princípios que já foram apresentados anteriormente. Em sua proposta metodológica para criação e troca de conhecimentos, Helena de F. N. Silva (2004) propõe a identificação das pessoas mais propensas a participar da rede de relacionamentos e que encontram valor na troca de conhecimentos e descobrir outras pessoas que tenham a mesma paixão pelo tópico do conhecimento em questão e contribua com dados, ferramentas, capacidades e habilidades para o seu próprio aprendizado e para o aprendizado dos outros.

Depois de definido o domínio do conhecimento, e as pessoas e os problemas mapeados, é necessário a determinação da intenção da comunidade e a identificação de um coordenador ou líder potencial para que a comunidade seja criada. Essa autora também incluiu a identificação dos estilos cognitivos das pessoas da organização, entre o mapeamento das necessidades de conhecimentos e a criação das CoP, para que as equipes atendam da melhor forma possível as necessidades de conhecimento da organização (SILVA, 2004, p. 173).

2.5 O conhecimento organizacional

Por definição, conhecimento é a interpretação de certas informações por pessoas, sendo que essas informações, por sua vez, são dados, como eventos ou fatos, também organizados por pessoas para tenham algum significado. Dessa forma, o conhecimento é algo que tem origem e reside nas cabeças das pessoas (BHATT, 2001; DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O conhecimento organizacional não é apenas a simples soma dos conhecimentos individuais existentes numa organização; ele é formado por padrões únicos de interações entre pessoas, tecnologias e técnicas, e, por isso, não pode ser facilmente imitado. Tais interações são formatadas pela história e cultura da organização que são únicas e não podem ser replicadas em outras organizações. Devido aos aspectos sociais das interações entre as pessoas, o conhecimento

organizacional também pode ser definido por uma crença socialmente justificada (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Do mesmo modo como as organizações são regidas por racionalidades do tipo instrumental e substantiva, ou social (GUERREIRO RAMOS, 1981), o conhecimento organizacional apresenta aspectos estratégicos e sociais. Essas características do conhecimento organizacional levou os pesquisadores a desenvolver duas diferentes perspectivas para a definição do seu conceito: a perspectiva cognitiva e de posse do conhecimento, que é baseada nos recursos econômicos e na gestão estratégica das organizações, e a perspectiva social e de processo, que é baseada na aprendizagem e no desenvolvimento de identidades situadas.

Na primeira perspectiva, o conhecimento organizacional é definido como aquele que permite o desenvolvimento de novas competências e melhoria de importantes atividades do trabalho organizacional, sendo considerado uma espécie de *commodity*, algo que as pessoas possuem, e na segunda, o conhecimento organizacional é socialmente construído (CHOO, 2003; CHIVA e ALEGRE, 2005). Idéias como a de que o conhecimento organizacional é criado por meio de um diálogo contínuo entre conhecimentos tácitos e explícitos foram produzidas dentro desta primeira perspectiva, uma vez que neste caso aprendizagem ocorre por apropriação ou aquisição de pedaços de conhecimentos e tem a finalidade de apenas representar uma realidade, não estar dentro dela (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; CHIVA e ALEGRE, 2005).

Um processo de interação para a criação do conhecimento organizacional como o *Ba*, por exemplo, que é o lugar de transferência do conhecimento organizacional, com tempo e espaços específicos, não dá conta da questão da emergência e transformação de contextos que ocorrem durante as interpretações das situações pelos atores sociais e nem da cooperação entre eles, que depende das suas experiências anteriores (AUGIER e outros, 2001).

O conhecimento organizacional é dinâmico e requer alguns cuidados para atender os objetivos de uma organização. A confiança é um dos elementos essenciais e deve ser visível por toda a organização por ações de reciprocidade direta. A

gerencia pode facilitar a ocorrência dos contatos pessoais entre os funcionários, bem como as conversas informais, que tanto favorecem as transferências de conhecimentos entre eles e faz crescer o conhecimento organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

As organizações apresentam muitos tipos de conhecimentos organizacionais, alguns são mais disseminados, outros mais codificados, mas, em geral, apresentam duas grandes bases de conhecimentos: a base de frente, também chamada de *foreground knowledge*, que é formada por conhecimentos que são mais fáceis de serem capturados, codificados e imitados, e a base de trás, também chamada de *background knowledge*, que é formada por conhecimentos tácitos e espessos, ou de maior riqueza de detalhes, mais difíceis de serem imitados e replicados (CHOO, 2003; BHATT, 2001).

Devido a sinergia, são os padrões únicos de interação entre as pessoas, tecnologias e técnicas mais internos e antigos da organização que garantirão a vantagem competitiva para ela.

Pela perspectiva do social e do processo, o conhecimento organizacional é socialmente construído e é entendido como um fenômeno resultante de um sistema de linguagem, tecnologias, colaboração e controle. A construção social, por sua vez, envolve pluralidade e diversidade, e se realiza pelas comunicações entre as pessoas que fazem parte da organização.

As interações sociais e o comportamento discursivo são elementos que fazem parte desse processo, pois são imprescindíveis à comunicação e ao compartilhamento da linguagem e, ainda, para estabelecer as bases do respeito mútuo (CHIVA e ALEGRE, 2005; DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A gerência de uma organização pode incentivar as mudanças de comportamento das pessoas para enfrentar melhor novos contextos que implicam em novos procedimentos de trabalho, novas estruturas de poder e novas tecnologias, recompensando-as com certos benefícios por iniciativas como a de participar das CoP, por exemplo, que oferecem uma base comum e uma cultura para a colaboração e a criação e o compartilhamento do conhecimento organizacional (BHATT, 2001; LAVE e WENGER, 1991).

2.6 Compartilhamento e criação do conhecimento organizacional

Por meio de pesquisas realizadas no Canadá verificou-se que o compartilhamento de conhecimentos é uma das práticas mais utilizadas por empresas inovadoras que procuram melhorar produtos e serviços (EARL, 2005).

Quanto maior for a demanda de uma organização por novos conhecimentos, maior será a sua necessidade de compartilhamento de conhecimentos organizacionais com outras organizações.

Um processo de compartilhamento de conhecimentos bem dirigido não é fácil de ser realizado, pois, em geral, as transferências de conhecimentos ocorrem de maneira espontânea e não estruturadas, e utilizam as conversas informais da vida cotidiana da organização como meio facilitador. Um dos estímulos que podem ser usados é o da criação de um problema que deve ser solucionado pelos funcionários. Neste caso, eles acabarão reunindo-se naturalmente, discutirão o problema e trocarão idéias para obter uma solução (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Um dos pontos mais cruciais do processo é a absorção do conhecimento pelo receptor do mesmo, pois nesta etapa o novo conhecimento precisará ser assimilado e usado, e as dificuldades crescem em função da espessura ou riqueza do conhecimento que está sendo transferido. De nada adianta usar novas tecnologias de informação e comunicação, que aumentam a velocidade de transmissão do conhecimento, se este não for refletido e aplicado pelo receptor na realização de certas tarefas específicas.

Em geral, o tipo de conhecimento organizacional que as empresas compartilham entre si é o conhecimento profissional. Os outros tipos de conhecimentos organizacionais são: o de coordenação, que permite a pessoa saber como e quando aplicar o conhecimento, o dirigido ao objeto da linha de produção, e o denominado *know-who*, que permite a pessoa saber quem deve realizar certas atividades que influenciam outras atividades da organização (CHRISTENSEN, 2007).

O compartilhamento de conhecimentos é mais do que uma melhor prática, ele é o processo de criação de pontes entre situações de interdependências, além de criação de pontes entre estoques de conhecimentos. Não adianta forçar uma pessoa a compartilhar conhecimentos, ela vai querer saber do *status* e da reputação da pessoa que é a fonte do conhecimento, da espessura ou riqueza do conhecimento fornecido e de outros detalhes que a farão decidir pela aquisição ou não do novo conhecimento (DAVEN PORT e PRUSAK, 1998).

Uma CoP poderá influenciar a sua decisão positivamente fornecendo a maioria desses requisitos, como líderes do conhecimento, que são respeitados pelos membros da comunidade, trocas de conhecimentos tácitos, e, ainda, um senso de pertencimento devido à forte identidade de grupo. Nas CoP existe um conhecimento de coordenação que está embutido nas regras, padrões e rotinas de como o trabalho deve ser realizado e, assim, é orientada a aplicação do conhecimento profissional (WENGER e outros, 2002; CHRISTENSEN, 2007).

Os membros de uma CoP compartilham uma mesma linguagem, o que facilita a interação entre os seus membros. O uso da linguagem comum, principalmente de um mesmo léxico, ou vocabulário, é uma ação conjunta que faz emergir o conhecimento dentro da comunidade.

Alguns pesquisadores de campo analisaram a freqüência de aparecimento de certos termos na linguagem de uma CoP a partir da consulta a documentos estruturados que eram utilizados pela mesma, como memorandos, relatórios e textos instrucionais, e constataram o uso comum de algumas palavras-chave, evidenciando, assim, a importância do aspecto léxico da linguagem no compartilhamento de conhecimentos organizacionais (AL-SAYED e AHMAD, 2006).

Nem sempre criar um processo social dentro da estrutura social da organização para concentrar os esforços das pessoas na busca dos objetivos organizacionais pelo compartilhamento de conhecimentos é economicamente adequado. Dependendo do tipo de interdependência existente na organização os resultados poderão não ser aproveitados. Numa estrutura organizacional do tipo por consulta, ou *pooling*, por exemplo, em que cada parte do processo contribui para o todo, a

eficiência do mecanismo de coordenação será maximizada pela minimização da comunicação na organização.

Nos casos em que a interdependência é por mutualidade, mais comuns nas empresas em que as tarefas são pouco ou não são rotineiras, os mecanismos de coordenação mais adequados serão os mais custosos, tais como reuniões freqüentes, interação informal e mecanismos mais independentes de regras embutidas em bancos de dados e manuais de instrução (CHRISTENSEN, 2007).

Numa parceria entre diferentes organizações, em que os processos passam a ser mais importantes que as estruturas para o compartilhamento de conhecimentos, a criação de um CoP interorganizacional será interessante para o estabelecimento das pontes de interdependência, orientando os parceiros sobre como o trabalho deve ser realizado, que é o conhecimento profissional, e sobre o quê e quando deve ser realizado, que é o conhecimento de coordenação.

A concepção de uma organização ou interorganização como uma CoP, produzindo práticas significativas para os seus membros, leva ao uso de estratégias de compartilhamento de conhecimentos com ênfase na aprendizagem e na criação de crenças comuns pelas pessoas por meio das relações interpessoais. Nestes casos, o contexto social, os artefatos culturais, as ações coletivas e a participação passam a desempenhar papéis preponderantes, pois o compartilhamento dos conhecimentos organizacionais depende mais das práticas de trabalho do que do comportamento individual das pessoas (CHIVA e ALEGRE, 2005).

2.7 Gestão do conhecimento organizacional

A gestão do conhecimento organizacional é a organização dos recursos do conhecimento de uma empresa de maneira a tornar o seu conhecimento organizacional uma importante fonte de competitividade no mercado em que está inserida. A organização do conhecimento organizacional depende de como a empresa usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, de como ela cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos

conhecimentos por meio do aprendizado, e de como ela busca e avalia informações para tornar decisões importantes (FERRARI e TOLEDO, 2004; CHOO, 2003).

A lógica em que se baseia a gestão do conhecimento das empresas economicamente competitivas é a de que o conhecimento organizacional é um ativo que serve de fonte para a obtenção de lucros e maximização do capital da empresa.

A gestão do conhecimento envolve a identificação e análise dos ativos de conhecimentos disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles relacionados, e trata do planejamento e controle das ações de desenvolvimento desses ativos e processos com o intuito de atingir os objetivos da empresa.

A criação de idéias e relacionamentos que ajudam a aumentar o valor do conhecimento organizacional são algumas ações que podem ser desencadeadas pela gestão do conhecimento organizacional. Segundo Sveiby (1998), a gestão do conhecimento é a arte de criar valor desenvolvendo os ativos intangíveis de uma organização, que são a inteligência, as competências e os relacionamentos das pessoas.

Alguns dos princípios da gestão do conhecimento são estabelecer confiança para o compartilhamento de conhecimentos, criar estímulos ao aprendizado e expandir os modelos mentais das pessoas dando oportunidade as mesmas de experimentar novos conhecimentos pelo método das tentativas e erros.

Algumas pessoas poderão assumir certas funções específicas para desenvolver e aplicar a gestão do conhecimento, como os corretores do conhecimento, que mantêm integradas as redes informais de conhecimento, e os mentores do conhecimento, que conduzem o aprendizado das demais pessoas da organização. A infraestrutura do conhecimento pode ser funcional, que é a tecnologia de informação utilizada, ou organizacional, que é a forma como os recursos humanos estão organizados, se estão arrançados em grupos, se têm autonomia, etc (DAVEN PORT e PRUSAK, 1998; FERRARI e TOLEDO, 2004).

Segundo Santos (2005), a abordagem utilizada na gestão do conhecimento organizacional pode ser:

- mecanicista ou tecnocêntrica, quando o foco é na aplicação de tecnologias e recursos computacionais que geralmente resulta na melhoria dos acessos aos ativos intelectuais da empresa,
- cultural/ comportamental ou sociológica, quando o foco é na gestão das mudanças e aprendizagem organizacional que tem o objetivo de facilitar o desenvolvimento da criatividade e inovação,
- sistemática ou antropocêntrica, que procura buscar os resultados finais de forma racional pela aplicação de métodos que tratam as diversas questões envolvidas de forma sistemática

Qualquer modo de gerar conhecimento requer tempo e espaço, seja por aquisição, fusão, adaptação, por recursos de dedicados ou por redes de conhecimento. Podem ser criados artificialmente conflitos e sensações de crise para gerar novos conhecimentos organizacionais. É imprescindível o apoio da gerência a esses modos de geração de conhecimentos para os respectivos processos sejam concluídos e os resultados obtidos.

As recompensas dadas pelo investimento em geração e transmissão de conhecimentos na empresa devem ser as mesmas que são dadas pelo investimento em outros ativos intangíveis, como os de P & D, pois a empresa será beneficiada pelos novos conhecimentos organizacionais úteis à realização de atividades produtivas de interesse da empresa.

As pessoas que criam conhecimentos precisam ter autonomia suficiente para adquirir, interpretar e relacionar informações, assim como outras condições que a empresa precisa propiciar.

Os modos de gestão do conhecimento podem ser:

- de cima para baixo, em que a alta gerência cria o conhecimento organizacional, mas esse conhecimento geralmente só serve para ser processado ou implantado,
- de baixo para cima, em que existe os funcionários possuem autonomia e o seu conhecimento, geralmente tácito, é criado e freqüentemente

controlado por eles mesmos, mas esse conhecimento é pouco disseminado e pouco compartilhado

Assim, em nenhum dos modos de gestão do conhecimento anteriores existe a intensidade de interação que um grupo de trabalho poderia oferecer, e isto limita o compartilhamento e a criação do conhecimento organizacional.

Um modelo de gestão do conhecimento baseado em um processo interativo, em que a gerência média é responsável pela criação do conhecimento organizacional, é uma alternativa mais interessante que as anteriores para tratar do diversos tipos de conhecimento e fluxos de informação da empresa. Os conceitos criados pela gerência média são mais concretos que os da alta gerência, e mais disseminados que os das pessoas de nível operacional, pois a gerência média encontra-se posicionada na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa, e, além disso, é difícil para o pessoal de nível operacional transformar o que sabem em conhecimento útil.

Para facilitar a gestão dos conhecimentos tácitos podem ser utilizadas as CoP sob coordenação da gerência média, cuja autonomia é garantida pelas lideranças dessas comunidades, que negociaram acordos com os coordenadores da empresa (WENGER e outros, 2002).

2.8 Gestão do conhecimento nas PPP

Para que as PPP obtenham os resultados desejados em seus empreendimentos, isto é, consigam simultaneamente uma efetiva satisfação dos usuários dos serviços prestados e o adequado retorno para os investimentos, será preciso explorar ao máximo as oportunidades que se apresentam a elas pela adoção do novo modelo de concessão dos serviços públicos.

Segundo Pinheiro (2004), as PPP são mecanismos de colaboração entre o Estado e os agentes do setor privado, em que o primeiro procura proporcionar o desenvolvimento e o bem estar coletivo, e os segundos obter uma remuneração

adequada em relação aos seus investimentos. Conforme a Cartilha do governo de Minas Gerais para as PPP (MINAS GERAIS, 2005), para que se crie confiança entre os parceiros e compromisso com a implementação dos projetos de PPP, são necessárias mudanças conceituais e estruturais nas relações entre os diversos agentes, além de governança que permita aproveitar as habilidades gerenciais dos parceiros privados e o capital institucional público. Parte-se do pressuposto de que além dessa confiança, que, de acordo com a Cartilha em referência pode ser fustigada em todos os atores do processo por meio de um sólido modelo de governança, a colaboração entre os parceiros de uma PPP pode ser aumentada por meio de um outro modelo que permite criar espaços de colaboração pelas CoP, e que é a proposta deste trabalho de tese de doutorado.

A gestão do conhecimento atua sobre os padrões de interação entre as pessoas, tecnologias e técnicas de uma organização (BHATT, 2001). No caso de uma interorganização de PPP, esses padrões vão sendo construídos ao longo do tempo, sendo primeiramente compartilhados os conhecimentos da base de frente das empresas parceiras, aqueles que são mais facilmente capturados, codificados e imitados. Uma forma de se criar interações mais significativas entre essas empresas é cultivar CoP entre elas, e a aplicação da SSM pode ajudar na participação e envolvimento do pessoal no planejamento deste cultivo (GARZA e FERNANDEZ, 2003).

O modelo de criação de espaços de colaboração aqui proposto utiliza CoP como uma prática da gestão do conhecimento que é especialmente focada nas trocas de conhecimentos sobre eficiência gerencial e de responsabilidade social entre os parceiros privados e públicos, e o uso de um método interpretativo, a Metodologia de Sistemas Soft - SSM (CHECKLAND, 1999) para estruturar as situações que requerem um adequado compartilhamento de conhecimentos gerenciais. A seguir são apresentadas as Figuras 1 e 2 que ilustram a aplicação da prática e método acima citados num projeto de PPP e a estruturação de uma situação problema.

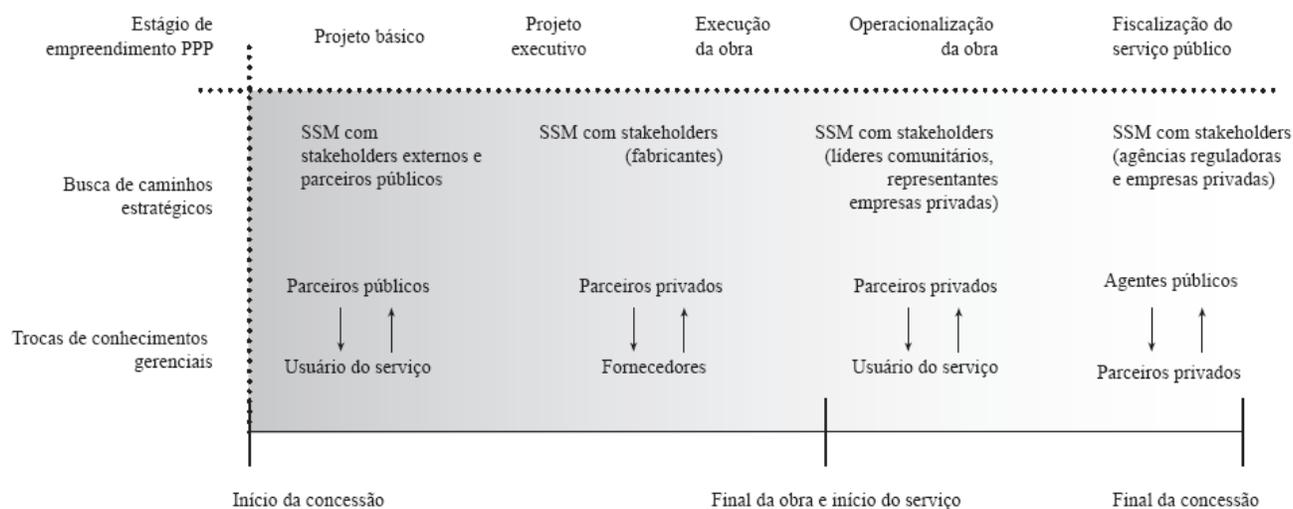


FIGURA 1: APLICAÇÃO DE CoP ATRELADA À SSM EM PPP

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base em pesquisa documental

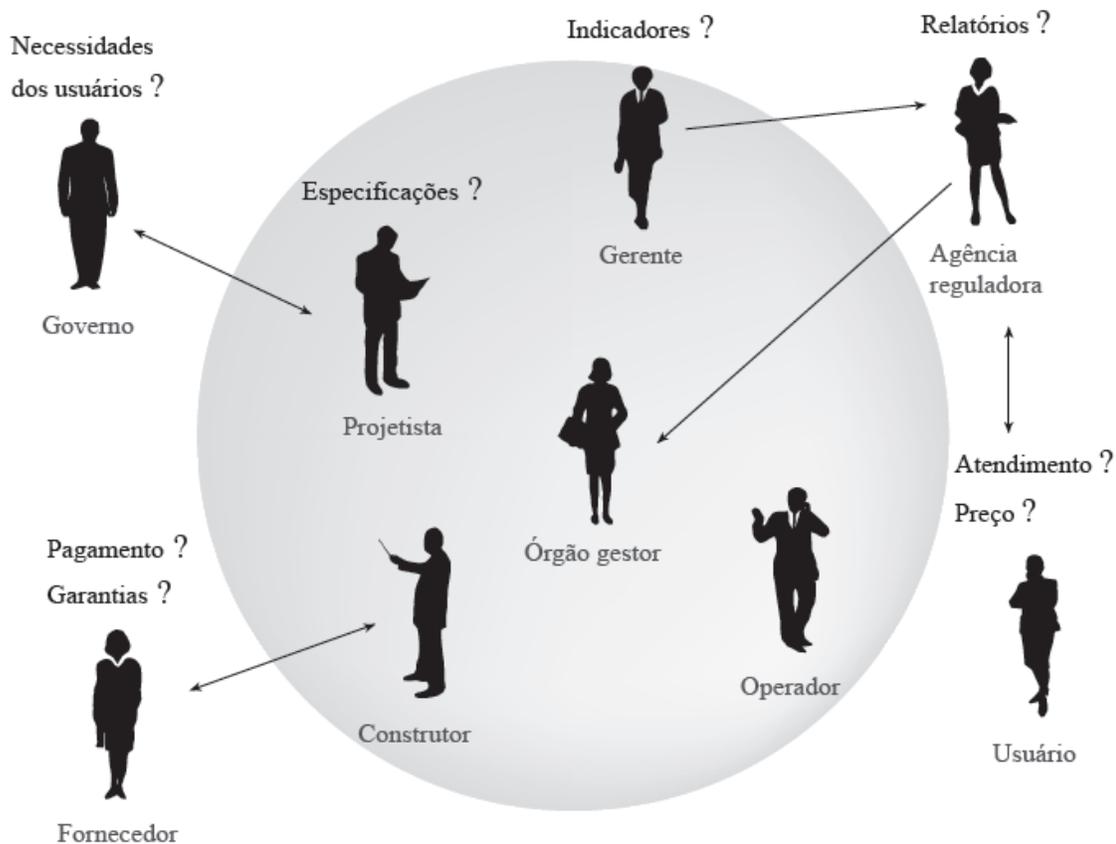


FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO PICTÓRICA DE UMA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base em pesquisa documental

O Estado brasileiro passou por diversas transformações e hoje é possível dizer que a Administração Pública transita de um modelo burocrático para um modelo gerencial, que ao mesmo tempo procura reduzir o número de funções de controle do Estado, e dar conta dos problemas complexos do desenvolvimento econômico e social de maneira eficaz. As empresas privadas, por sua vez, já estão trilhando o caminho da Responsabilidade Social de forma irreversível. Desde meados da década de 70, quando um grupo de empresários da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE – iniciou a abordagem do tema, discutindo e refletindo sobre o balanço social, até hoje quando já existe uma tendência acentuada dos investimentos sociais empresariais irem além da filantropia, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial - RSE para muitas empresas privadas do Brasil já está abrangendo todas as suas relações com seus *stakeholders* e servindo de base para uma forma de gestão que aplica os seus princípios e valores a todas suas práticas e políticas (LIMA, 2005, p.72).

Essas tendências mostram que os setores público e privado, que possuem diferentes histórias, estão propensos a criarem novos conhecimentos para melhor sustentar seus empreendimentos, sendo que esses conhecimentos podem ser mais facilmente obtidos a partir da troca de suas experiências numa PPP. Por meio de grupos informais de trabalho do tipo CoP, devidamente estruturados, essas trocas serão fortalecidas devido ao maior número de canais de comunicação, ao senso de empatia e ao compartilhamento de um mesmo contexto entre as pessoas que esses grupos podem oferecer (LESSER e STORCK, 2001, p. 834 e 836).

Neste modelo de criação de espaços de colaboração em PPP inicialmente será preciso descobrir as pessoas com interesses comuns por determinados tópicos do conhecimento gerencial, que não precisam ser necessariamente a RSE e a eficiência produtiva, para que o compartilhamento dos mesmos produza uma identidade (WENGER, 1998). Essa identidade irá provocar uma sobreposição dos

locus de prática dessas pessoas para facilitar as trocas de conhecimentos principalmente por indução física, como a observação e assimilação de uma ação que evite desperdício de recursos por um indivíduo do setor público ou a absorção do senso de planejamento considerando os benefícios sociais por um indivíduo do setor privado, por exemplo. A troca de conhecimentos ocorre pelo processo de socialização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), e também de outras formas, inclusive por meios eletrônicos.

Muitas CoP virtuais colaboram para a produtividade das empresas sem que as trocas de conhecimentos entre seus membros sejam formalizadas dentro de uma organização formal. (BAËTA e outros, 2005; KIMBLE e HILDRETH, 2005). Carlos A. M. Hernandez (2003) pesquisou diversas CoP virtuais e concluiu que os principais fatores críticos de sucesso das mesmas é a ciência por parte de seus membros de quais são os objetivos da sua comunidade e qual é o domínio do conhecimento da mesma. Também constatou que o apoio institucional contribui para a existência das CoP virtuais nas empresas (HERNANDES, 2003, p. 111).

Baalen e outros (2005) realizaram pesquisas sobre o uso de um portal de conhecimento numa organização e demonstraram que não é suficiente apenas interconectar as pessoas numa rede computacional para fundar uma rede social. Mesmo que seja para criar Redes de Prática, as *Networks of Practice (NoP)*, em que a reciprocidade e produção de conhecimentos é menor que nas CoP, é preciso considerar certos fatores básicos, como o senso de urgência e a ciência fragmentada e outros fatores, tais como as ações de um intermediador (*broker*), as lacunas estruturais, os tipos de conhecimentos e os tipos de compartilhamentos de conhecimentos. Pode ocorrer a falta de uma rede social mínima numa *NoP* porque nesse tipo de estrutura organizacional os *links* são indiretos em sua maioria, como bancos de dados, informativos, boletins eletrônicos, etc., e a coordenação e a comunicação são normalmente explícitas (BAALEN e outros, 2005, p. 305).

A coordenação das atividades de uma CoP é feita por seu líder, que é responsável pela manutenção da comunidade, a ajuda a ter foco no domínio, a manter os

relacionamentos e a desenvolver a prática no seu interior (WENGER e outros, 2002, p. 80).

Dentro do modelo de criação de espaços de colaboração nas PPP por meio de CoP está prevista a aplicação da Metodologia de Sistemas Soft – SSM - (CHECKLAND, 1999) que oferece não só alternativas de rumos para aumentar a colaboração na organização de PPP, identificando espaços de colaboração potenciais na mesma que necessitam de novas CoP ou o fortalecimento das existentes, mas também o alinhamento dos objetivos dessas CoP com os objetivos de toda a organização pela participação dos membros das CoP nas discussões e negociações prevista no método.

A própria aplicação da SSM em si já ajuda a disseminar o aprendizado e as melhores práticas numa organização (JACOBS, 2004, p. 148). Macadam *et al.* (1995) utilizaram a SSM incorporada a um sistema de aprendizagem para proporcionar maior efetividade no desenvolvimento de um Plano Mestre de uma organização pelo alinhamento das visões dos seus diversos colaboradores. No caso do modelo proposto, a SSM será dirigida para situações problemáticas em termos de falta de colaboração entre os parceiros e, por meio da criação e fortalecimento de CoP nas organizações de PPP serão atingidos os objetivos de ampliação da criatividade e sinergia entre os parceiros das PPP (ALVES, 2004).

O entendimento mútuo dos membros de uma das CoP poderá não ser o mesmo do entendimento mútuo dos parceiros da PPP, pois esses segundos não compartilham de uma paixão por um mesmo tópico com os primeiros, mas mesmo assim o entendimento dos parceiros poderá chegar a um bom termo pela construção de valores compartilhados que emergirão do diálogo constitutivo auto-reflexivo (LOZANO, 2005, p. 10) patrocinado pela aplicação da SSM no modelo proposto.

Os procedimentos que serão adotados pelos gestores da PPP para criação e fortalecimento das CoP, assim como os seus alinhamentos com os objetivos da organização serão baseados nos procedimentos propostos por Wenger e outros

(2002). Os participantes da exploração das situações problemáticas e outras etapas da SSM (JACOBS, 2004, p. 142) poderão ser alguns dos atores sociais do arranjo de parceria que estão envolvidos nestas situações e alguns consultores externos, sendo que esses atores poderão ser *stakeholders* internos ou externos da organização de PPP.

2.9 Gestão do contexto para o compartilhamento do conhecimento

As PPP são organizações humanas regidas por contratos empresariais e necessitam, como qualquer outra empresa com identidade e esfera de influência definidas por estatutos legais e fiscais, ficar atenta às influências do meio externo para ter vantagem competitiva.

A administração de uma organização empresarial tem a tarefa crucial de distinguir as mudanças mais significativas, interpreta-las e criar respostas adequadas para elas. Utilizando-se uma visão holística de organização do conhecimento, pode-se estabelecer três processos de uso da informação interligados entre si: da criação de significados, da construção de conhecimentos e da tomada de decisão (Choo, 2003).

Apesar de uma PPP ser apenas uma aliança temporária entre instituições públicas e empresas privadas, ela precisa aperfeiçoar os seus serviços públicos melhorando os seus processos organizacionais e processando informações de modo a gerar novos conhecimentos e capacidades humanas por meio do aprendizado (CHOO, 2003, p. 28). A legislação específica das PPP introduziu uma inovação no regime de concessões dos serviços públicos no Brasil ao permitir a operacionalização da obra pelo mesmo parceiro do setor privado, e teve a finalidade de aumentar a sinergia e a criatividade dos parceiros para maior eficácia e eficiência na prestação do serviço público (ALVES, 2004).

Como em todas organizações do conhecimento, nas PPP convém fazer predominar uma visão processual sobre uma visão funcional para se usufruir as vantagens de se ter maior foco no cliente, melhor coordenação e integração do trabalho, efetivar mais rapidamente as mudanças complexas, entre outras

(VARVAKIS, 1998, p. 10). Segundo Varvakis (1998), o gerenciamento do processo ocorre sobre o fluxo de valor, a eficácia com que as expectativas do cliente são atendidas e a eficiência no aproveitamento dos recursos que geram a saída que, no caso das PPP, é a prestação de um serviço público.

De acordo com Johnston e Clark (2002), quando se trata de serviços públicos, os vínculos entre comprador e beneficiário não são claros, o que dificulta a identificação das várias exigências, às vezes conflitantes, de cada grupo de *stakeholders* pelo gerente de operações.

De qualquer forma, a análise da coordenação procedimental é mais interessante que a da coordenação contratual devido à importância das trocas de informações e conhecimentos que foi identificada em recentes pesquisas empíricas em empresas que foram baseadas em contingências estruturais e no aprendizado organizacional (MARSHALL, 2004).

Assim, além de distinguir as mudanças mais significativas, o corpo gerencial de uma PPP precisa identificar as informações mais significativas que devem ser quantificadas e reduzir as barreiras organizacionais, principalmente as estabelecidas pelas instituições de origem dos parceiros. Conforme Von Krogh e outros (2001), o processo de compartilhamento do conhecimento pode ficar prejudicado pela falta de uma linguagem comum e pelas barreiras das memórias organizacionais e dos paradigmas empresariais. Os membros da nova organização do conhecimento formada por uma PPP enfrentarão dificuldades no compartilhamento do conhecimento devido à falta de vocabulário adequado para apanhar as distinções mais apuradas do conhecimento e as questões mais amplas a serem tratadas, simultaneamente, de histórias que os ajude a orientar os seus comportamentos, e de metas, valores e costumes que poderiam promover a sua socialização. As histórias e outros elementos de socialização que conhecem são oriundos de suas instituições de origem. Além disso, precisam lidar com o aspecto negativo dos procedimentos organizacionais, que, apesar de contribuírem para a eficácia e a eficiência de uma organização nas suas operações vigentes,

geralmente, causa ineficiência na criação de conhecimentos por esses canalizarem a comunicação, definirem as fases no processo de planejamento e fixarem os padrões de desenvolvimento para os sistemas de controle (VON KROGH e outros, 2001, p.36).

Autores como Terra (2005), por exemplo, preferem dar ênfase à gestão do tipo controle do conhecimento, enquanto que outros autores, como Von Krogh e outros (2001), por exemplo, preferem disponibilizar um contexto ou espaço (físico, virtual ou mental) para facilitar a criação e o compartilhamento do conhecimento na organização (SILVA, 2004, p. 69). Santos (2002) indica alguns contextos apropriados à geração do conhecimento, dentre os quais pode-se destacar a autonomia, que facilita o trabalho em grupos, a redundância, que permite a captação das informações por um maior número de pessoas, o que facilita o intercâmbio entre a hierarquia e a não – hierarquia, e a variedade de requisitos, pela disponibilidade de uma estrutura horizontal e flexível que permite a aquisição de conhecimento multifuncional pelos membros da organização.

Os contextos criados pelas estruturas das CoP facilitam a criação e o compartilhamento do conhecimento devido ao seu caráter social. As estruturas das CoP são utilizadas pela gestão do conhecimento para superar as barreiras organizacionais em transferências de conhecimentos, não só dentro das organizações, mas também entre elas (WENGER e SNYDER, 2000; KIMBLE, LI e BARLOW, 2000, p. 7).

2.10 Espaços de colaboração

O aprimoramento do serviço prestado por uma organização de PPP pode ser realizado usando-se a estratégia da facilitação do processo de compartilhamento do conhecimento entre os parceiros. Neste caso, podem ser utilizados diversos tipos de espaços de colaboração, que podem ser subdivididos em físicos, virtuais e mentais. Nonaka e Konno (1998) definiram espaços de transferência de

conhecimentos a partir do termo *Ba* da filosofia japonesa, que significa o lugar na organização em que o conhecimento pode ser transferido. Baseados nos processos de conversão de conhecimentos tácitos e explícitos de Nonaka e Takeuchi (1997), esses autores identificaram quatro tipos de espaços, que são: o *Originating Ba*, em que ocorrem transferências de conhecimentos tácitos por indução física, o *Interacting Ba*, em que transferências de conhecimentos tácitos em explícitos são realizadas nas mentes das pessoas, o *Cyber Ba*, em que conhecimentos explícitos são convertidos em outros conhecimentos explícitos, e, neste caso, por esses conhecimentos serem abstratos, os tempos e espaços são totalmente virtuais, e o *Exercising Ba*, em que transferências de conhecimentos explícitos em tácitos são realizadas pelas pessoas pela experimentação dos seus conhecimentos abstratos no mundo real ou por simulações.

As CoP realizam suas práticas conjuntas utilizando o *Originating Ba*, que facilita o compartilhamento das melhores práticas na organização. Segundo Wenger e Snyder (2004), por serem regidas pelo senso de pertencimento, em lugar do de realização, as CoP processam melhor as transferências de conhecimentos, principalmente dos conhecimentos tácitos.

É de se esperar que a participação dos membros de uma organização de PPP em rituais sociais de uma CoP aumente a qualidade dos relacionamentos entre eles, e, conseqüentemente, aumente a colaboração entre os mesmos (LAVE e WENGER, 1991).

Conforme os autores Julia Kotlarsky e Ilan Oshri, das universidades de Warwick (Reino Unido) e de Erasmus (Holanda) (KOTLARSKY e OSHRI, 2005) respectivamente, que pesquisaram times de trabalho geograficamente distribuídos, a colaboração é um processo complexo e multi-dimensional, que pode ser caracterizado por diversos construtos, tais como a coordenação, a comunicação, o significado, os relacionamentos, a confiança e a estrutura.

Em lugar de se considerar apenas a cooperação entre instituições aliadas, que se restringe a uma simples interação entre os parceiros cumpridores de

determinações formais das suas empresas de origem, formando até algumas rotinas e regras informais que são institucionalizadas ao longo do tempo para servirem de base para o relacionamento entre eles (EIRIZ, 2001, p. 71), pode-se criar espaços de colaboração entre os parceiros das PPP que abranjam muitas outras dimensões da interação humana.

Segundo Kotlarsky e Oshri (2005), que pesquisaram times de desenvolvimento de projetos de sistemas informatizados globalmente distribuídos, uma colaboração bem sucedida é o processo pelo qual uma saída específica é obtida pelo esforço de um grupo. Essa saída pode ser o desejado serviço público prestado por uma PPP por meio de adequado compartilhamento de conhecimentos e sinergia entre os parceiros.

Neste caso, a coordenação será mais de uma expertise do que de uma coordenação administrativa (FARAJ e SPROULL, 2000) para que os objetivos da PPP sejam atingidos, pois são os conhecimentos e habilidades, necessários a realização destes objetivos, que deverão ser geridos. Quanto à comunicação, esta poderá assumir diversas formas nas relações entre os membros da organização da PPP.

Segundo Weick e Roberts (1993), os estilos de comportamento dos membros de um grupo produzem caminhos de atividades entre si e o conjunto de efeitos dessas atividades pode ser chamado de mente coletiva. Wenger e outros autores (2002) preferem chamar esse processo de comunicação por relacionamentos muito fechados de sistema de memória transacional, que é completado pelas responsabilidades diferenciadas dos membros de um grupo para lembrar de diferentes porções de uma experiência comum.

Hutchins (1990), citado por Weick e Roberts (1993), refere-se à uma sobreposição de conhecimentos que conduz à uma representação redundante, que facilita a responsabilização por todas as partes do processo pelos membros de um grupo, podendo assim os mesmos realizarem as suas contribuições. Histórias vividas e narrativas diversas, que alimentam a processo social dentro de um grupo ou uma organização inteira, são elementos da comunicação que orientam os

comportamentos dos membros (estilos de respostas, etc.), e também contribuem para a formação da inteligência da organização.

Conforme Weick e Roberts (1993), a inteligência da organização encontra-se nos caminhos de comportamentos dos indivíduos e não nos conhecimentos individuais. As histórias vividas também possibilitam aos novos participantes de um grupo conhecer o estilo de comportamento vigente sendo necessário incorporá-lo para que possam se identificar como membros do grupo.

O significado comum permite o compartilhamento de conceitos e contextos entre os membros que atuam em diferentes áreas de uma organização. O uso de uma linguagem comum e a sobreposição dos *locus* de prática dos membros de um grupo possibilita aos mesmos terem um senso contextual que facilita a colaboração.

Definições tangíveis e representações manipuláveis e visíveis são as mais adequadas para a interação entre os membros de diferentes grupos para tratar de algum problema comum numa organização. Neste caso o objeto de referência poderá ser colocado no contexto das próprias práticas dos indivíduos, manipulado e relacionado com as conceituações de processo de produção de cada um.

A autora Beth A. Bechky (2003, p. 327) alerta para o fato de que problemas de comunicação numa organização podem surgir quando aumenta o entendimento local gerado pelas diferenças de tarefas que apóiam os processos de trabalho dentro de comunidades. Dentre os construtos da colaboração, que geralmente são inter-relacionados, o da confiança é fundamental para se ter uma comunicação efetiva e aberta, e influi na qualidade dos relacionamentos (CHILD, 2001).

O construto da estrutura, por sua vez, tem a ver com o grau de formalização numa organização (ADLER e BORYS, 1996). A formalização depende principalmente do grau de repetição das tarefas e da intensidade e abrangência dos conflitos nas áreas da organização. Segundo a teoria contingencial, as falhas de projeto do trabalho na organização e os desalinhamentos dos requisitos das tarefas produzem mais atitudes negativas nos indivíduos do que os altos níveis de formalização (*ibid.*, p. 4). Em função disto, algumas tecnologias da informação,

como de *groupware*, por exemplo, podem não só apoiar a transferência de conhecimentos entre parceiros de uma organização de PPP, mas também revigorar arranjos colaborativos de produção de conhecimentos e disseminar conceitos de comunidades (WENGER e SNYDER, 2004). Apesar dos *gaps* existentes entre informações compartilhadas e conhecimentos compartilhados (KONNO, 2000), as tecnologias da informação podem reduzir, em conjunto com as comunidades, as barreiras temporais, espaciais e organizacionais entre membros de uma nova organização (KIMBLE, LI e BARLOW, 2000). As tecnologias de comunicação padronizam o meio e definem algumas regras de comunicação, enquanto que as comunidades permitem estabelecer a melhor combinação de espaços físicos e eletrônicos de colaboração a serem utilizados no compartilhamento de conhecimentos (*ibid.*, p. 12). Apesar das organizações estarem operando nos espaços físico e eletrônico simultaneamente, sobrepondo um ao outro, pois esses não são mutuamente exclusivos, muitas regras que governam esses dois espaços são fundamentalmente diferentes. Os ocupantes do espaço eletrônico são difusos e não possuem a âncora unificadora dos seus corpos, como ocorre no mundo físico e não existe regra de conservação da informação no espaço virtual. Dessa forma, no meio eletrônico deve-se dar maior importância à identidade na comunicação e interação, pois neste caso muitos guias básicos da personalidade e dos papéis sociais do meio físico estão ausentes (*ibid.*, p.5).

A subdivisão da cooperação entre empresa em três dimensões, a estratégica, a do gerenciamento da rede de relações e a sócio-psicológica, é um recurso teórico oferecido por Koçak e Edwards (2005) que pode ser útil na abordagem da questão da colaboração entre as instituições públicas e empresas privadas das PPP. Segundo esses autores, os efeitos da colaboração podem ser observados em termos de negócios bem realizados que aumentam a competitividade da organização (KOÇAK e EDWARDS, 2005, p. 189). Como as PPP são inspiradas nos *Partnership Sourcing*, que buscam vantagens num mercado competitivo pela minimização dos custos da cadeia de valor (solução de problemas em conjunto),

da garantia do melhoramento contínuo (compartilhamento igualitário de informações técnicas e de custos) e da garantia da troca de informações e eficiência por meio de compromissos de longa duração, trocas interorganizacionais e comunicações freqüentes (KIPPENBERGER, 1996), a criação de espaços de colaboração nas PPP pode ajudar a obtenção dessas vantagens pela facilitação das trocas de conhecimentos e habilidades que proporcionam, permitindo assim uma maior capacitação dos parceiros e uma maior disseminação das melhores práticas entre eles.

As CoP aumentam a competitividade das organizações com eficiência já comprovada (BAËTA e outros, 2005), e podem ser criadas ou fortalecidas tanto no espaço físico como no espaço virtual, pois o que possibilita aos seus membros compartilhar conhecimentos é a existência de uma prática compartilhada, um conjunto comum de situações, problemas e perspectivas, e não a escolha de uma forma específica de comunicação como, por exemplo, a face a face ou a por *e-mail* (WENGER e outros, 2002, p. 25).

Além disso, as CoP podem facilitar as coalizões gerenciais entre instituições públicas e empresas privadas em uma ou mais dimensões das composições de organizações de PPP que têm importância potencial para o adequado funcionamento dos seus grupos de trabalho. Pretende-se superar as diferenças de atributos demográficos, como de educação formal, por exemplo, e atributos psicológicos, como as cognições, por exemplo, pela formação de CoP interorganizacionais. Convém que as diferenças de características entre os parceiros sejam mantidas, principalmente as cognitivas, para que a organização disponha do maior número de pontos de vista e de bases de conhecimento possível para apoiar o processo de solução do maior número de problemas (HAMBRICK, LI, XIN e TSUI, 2001, p. 7).

No entanto, as CoP requerem algumas pré-condições para exercerem trabalhos conjuntos, como a confiança, por exemplo (TREMBLAY, 2004) que é um dos construtos da colaboração. Experiências práticas com CoP provaram que é preciso conjugar atividades no meio virtual com atividades no meio físico para se

obter relacionamentos de alta qualidade (KIMBLE e HILDRETH, 2005; MORAN e WEIMER, 2004). Encontros presenciais são imprescindíveis para dar início aos relacionamentos, e os contatos por meio eletrônico, como por vídeo-conferência, por exemplo, são úteis para dar continuidade aos mesmos. Alguns indivíduos com a função de facilitadores poderão servir de porta-vozes nos encontros presenciais e na agilização desses encontros, em escrever e distribuir relatórios sobre esses encontros, identificar e envolver novos membros na CoP, e assim por diante.

O senso de propósito e de pertencer a algo maior e melhor do que os dos membros isoladamente cresce à medida em que eles vão desenvolvendo suas atividades na dimensão da prática. Dessa forma, os grupos de pessoas das CoP, que trazem consigo o desejo de aprender mais sobre conjuntos de problemas ou oportunidades comuns a elas, aceleram os resultados e adicionam valor as organizações colaborando diretamente entre si, seja usando recursos umas das outras ou seja aprendendo e ensinando umas as outras (MORAN e WEIMER, 2004, p. 127).

A identificação dos lugares da organização de PPP, em que será necessário criar ou fortalecer CoP para facilitar as trocas de conhecimentos entre os atores da PPP neste lugares, pode ser feita de forma mais efetiva por uma abordagem permeada pelo pensamento sistêmico *soft*, como a Metodologia de Sistemas Soft - SSM, por exemplo. Essa metodologia serve para estruturar e encontrar caminhos de soluções para situações problema com elevado grau de incerteza e complexidade e considera as diferentes visões dos envolvidos nessas situações (CHECKLAND, 1999).

A SSM pode oferecer oportunidades de participação aos membros de uma organização, como a de PPP, pela solicitação e discussão dos diferentes pontos de vista e contribuições dos atores para solução de problemas de baixo desempenho ou baixa qualidade do produto, que é o serviço público (JACOBS, 2004). A aplicação da SSM, combinada ou não com uma outra teoria, pode proporcionar uma mudança no processo inteiro de uma organização, sendo capaz

de desenvolver uma cultura de ampla participação e envolvimento dos seus membros no planejamento e no projeto de futuro da mesma (GARZA e FERNANDEZ, 2003).

Desse modo, será possível criar espaços de colaboração em todos os níveis de uma PPP, em nível estratégico, pela aplicação da SSM em toda a organização, procurando por meio de um processo participativo identificar os espaços de colaboração potenciais que poderão ajudar a atingir os desejados resultados de alta produtividade e competitividade pelo adequado compartilhamento de conhecimentos e sinergia entre os membros da organização, e em nível de gerenciamento da rede de relações, pela criação ou fortalecimento de CoP.

Esta última permitirá o uso efetivos dos espaços dos espaços de colaboração já identificados, afetando assim os comportamentos e as atitudes dos parceiros diretamente por meio do mecanismo da prática compartilhada (WENGER e outros, 2002, p. 44), além de contribuir para o aumento do número de canais de informações e o crescimento das habilidades das pessoas em acessar outras pessoas e outras informações (LESSER e STORK, 2001, p. 836).

Em nível sócio-psicológico, a SSM pode prevenir possíveis desordens nas CoP geralmente causadas por arrogância, narcisismo, ciúmes, intrigas e outros fatores individuais ou grupais que acabam transformando-as em estruturas de não aprendizagem (WENGER e outros, 2002, p. 142).

As correções dessas desordens das CoP poderão ser realizadas pelo adequado balanço dos elementos fundamentais da CoP: o domínio, a comunidade e a prática. Medidas encorajadoras poderão ser desencadeadas, como por exemplo proporcionar tempo suficiente para a participação ativa, fazer o balanço conjunto de atividades com a produção de artefatos, iniciar projetos excitantes de desenvolvimento de conhecimentos, comparar o desempenho da prática com o de outras comunidades, desafiar os membros a ajudar times com questões avançadas e valorizar a participação dos membros permitindo a construção de

suas reputações e afetação de suas posições na organização com suas contribuições (*ibid.*, p. 149).

Assim, escolhas de estratégias de transferência do conhecimento e de personalização ou codificação do mesmo (LOVSUND e SPIEGELBERG, 2002, p. 91), poderão ser feitas por meio das CoP de acordo com as ações prioritárias a serem escolhidas pelos gerentes da organização e retiradas do conjunto de opções de solução de situações problema resultante da aplicação da SSM (CHECKLAND, 1999).

A implementação dos espaços de colaboração será realizada pela criação e fortalecimento das CoP, que são organizações informais baseadas em *Ba*. Neste caso, os *Ba* são contextos compartilhados por relacionamentos físicos, virtuais e mentais que são baseados em circunstâncias e conexões (KONNO, 2000). Esses lugares de transformação de conhecimentos formam pontes entre informações semânticas e conhecimentos explícitos numa organização e, dessa forma, facilitam a troca de conhecimentos entre os seus membros, o que, por conseqüência, aumenta a confiança entre eles (HERBSLEB e MOITRA, 2001).

Os gerentes e líderes das CoP cuidarão dos relacionamentos humanos da organização de PPP para que a colaboração seja bem sucedida (KOTLARSKY e OSHRI, 2005, p 40), ajudando assim na produção de obras e serviços que estejam de acordo com as expectativas dos parceiros e seus clientes. Quanto maior a satisfação dos clientes, maior será a competitividade da obra ou serviço prestado pela parceria. Assim, a introdução de laços sociais e adequado compartilhamento para o sucesso da colaboração é uma forma de uma parceria público-privada aumentar as suas chances de sucesso em atingir seus objetivos.

2.11 *Ba* ou espaços de transferência de conhecimentos

Segundo Cohen (1998), citado por Taigy (2000), para se abrir um espaço de compartilhamento do aprendizado numa organização, é preciso criar um meio de

compartilhamento de conhecimentos, ou um *Ba*, que na filosofia japonesa significa espaço ou lugar de compartilhamento de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Existe um *Ba* para cada tipo de conversão de conhecimentos tácitos e explícitos. São as condições físicas e mentais das pessoas que permitem a criação ou o compartilhamento de um conhecimento e fazem uso do *Originating Ba*, *Interacting Ba*, *Cyber Ba* ou *Exercising Ba*, dependendo do tipo de conversão de conhecimento tácitos e explícitos que desejam fazer.

Conforme Konno (2000), o *Ba* cria contextos, circunstâncias e conexões compartilhados, no qual o conhecimento é criado, compartilhado, usado e armazenado. Esses contextos são compartilhados por relacionamentos físicos, virtuais e mentais que precisam estar inseridos nas estruturas de trabalho e nas tecnologias de informação de uma organização para facilitar a criação e o compartilhamento do conhecimento nesta.

Hammer (2002) afirma que as novas tecnologias de informação podem funcionar como uma “cola” entre fornecedores e clientes de uma organização, baseado no argumento de que elas permitem interligar e combinar processos distintos, e que elas poderiam fazer com que ambos trabalhassem como se fosse um único organismo. Por outro lado, os sistemas de informação têm sido utilizados pela gestão do conhecimento em empresas somente para o compartilhamento de informações ou conhecimentos explícitos, o que limita o seu efeito positivo na colaboração, uma vez que eles são vistos pela maioria de seus funcionários como uma maneira da organização incrementar a sua capacidade de controle sobre eles (SILVA, 2004, p. 70).

O ambiente de uso da informação e os comportamentos em relação à informação constituem-se mútua e simultaneamente e, por isso, o contexto e o significado da informação se renovam a cada vez que ela chega a um usuário. Enquanto a informação quase sempre apresenta apenas uma manifestação física e estática, como um documento ou um registro, por exemplo, a busca e o uso da informação

constituem um processo dinâmico que se estende no tempo e no espaço, e o contexto em que a informação é usada determina de que maneiras e em que medida ela é útil (CHOO, 2003, p. 83). Além das condições dos meios profissional e social, que são dadas pelas condições da estrutura organizacional e da cultura de trabalho, as necessidades cognitivas e emocionais dos próprios membros da organização influem na busca e no uso da informação.

Por isso, as CoP criam contextos favoráveis à criação e compartilhamento de conhecimentos com seus rituais sociais e práticas conjuntas.

Os membros de uma CoP produzem objetos de reificação de suas práticas, como documentos e registros do conhecimento, que lhes são úteis como artefatos compartilhados de comunicação. Esses objetos têm uma importância significativa no desempenho da CoP, pois, apesar de serem parte do conhecimento *hard*, eles estimulam e facilitam a participação desses membros (KIMBLE e HILDRETH, 2005, p. 5). Devido à forte identidade existente numa CoP, construída pelos seus membros ao longo do tempo, pela observação e formatação de comportamentos, cria-se um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos na mesma, inclusive de conhecimentos tácitos. A troca de conhecimentos tácitos é sempre mais complexa, pois exige um relacionamento mais íntimo, um aprendizado pela prática e é mais sensível às diferenças de contextos culturais.

Adicionalmente o uso da SSM neste modelo de criação de espaços de colaboração em PPP favorece a abertura dos *Ba* não só pela oportunidade de participação no processo de melhoria da organização que oferece aos parceiros, mas também pela maior sinergia que proporciona a eles pela ampliação do conjunto de crenças e valores da organização, ou conhecimento de fundo, que integra as diferenças dos parceiros e não as elimina (CECEZ-KECMANOVIC, 2001, p. 149). É importante observar os valores ou as características cognitivas dos atores da PPP, pois quanto mais próximos estes forem entre si, maior será a possibilidade de criação ou fortalecimento de uma CoP, pois isto facilita a formação de uma base comum entre esses atores.

Em suas pesquisas sobre identidade numa empresa industrial, Beth Bechky (2003) aborda uma proximidade de entendimento conceitual entre um técnico de

montagem e um engenheiro de projetos de equipamentos de semicondutores, que foi aumentada pelo compartilhamento de uma linguagem comum e pela sobreposição considerável de seus *locus* de prática. Neste caso, foi realizada uma transformação dos entendimentos dos colaboradores de uma organização pela criação de uma comunidade ocupacional por meio do fortalecimento de uma base comum que fez uso de definições tangíveis cujas diferenças-chaves envolvidas no contexto do trabalho ajudaram na remontagem dos contextos dessas diferenças (BECHKY, 2003, p. 325).

Al-Karaghoul e Fitzgerald (2005) das universidades de Westminster e de Brunel (Reino Unido) respectivamente, pesquisaram as causas de problemas em desenvolvimento e implantação de sistemas de informação e sugeriram o uso de diagramas de conjuntos de requisitos dos *stakeholders* para eliminar essas causas que geralmente eram desentendimentos e falta de conhecimentos dos envolvidos. Salientaram a importância do diálogo e da negociação para que os diagramas se tornassem realmente úteis na orientação de um processo sócio-técnico de produção dos sistemas.

Sugeriram também que o conjunto de ferramentas de redução dos *gaps* de conhecimentos e entendimentos entre os desenvolvedores e os usuários dos sistemas fosse conduzido por meio das técnicas de sistemas *soft*, particularmente por meio das representações pictóricas da SSM, que permitem enriquecer e instigar o debate entre as partes envolvidas (AL-KARAGHOULI, ALSHAWI e FITZGERALD, 2005, p. 266).

A aplicação da Metodologia de Sistemas Soft – SSM - na organização de uma PPP para a criação de espaços de colaboração vai ajudar na formação de uma comunidade entre os atores sociais dessa PPP, na forma de uma CoP interorganizacional, seja pelo incentivo à participação e discussão entre esses atores sobre as possíveis formas de cultivar essa comunidade, seja no aumento de entendimento entre os mesmos para a obtenção da sinergia pelo adequado compartilhamento de conhecimentos gerenciais. Seu objetivo é superar barreiras que podem ser produzidas por diferenças de valores e estilos cognitivos

resultantes de diferenças de culturas organizacionais e de modelos funcionais utilizados nas empresas da parceria.

Uma CoP interorganizacional formada por atores sociais de um empreendimento de PPP irá proporcionar o necessário alinhamento entre esses atores, que também são *stakeholders* do empreendimento, desde que seja tomado o devido cuidado em equilibrar os seus três elementos estruturais fundamentais: o domínio do conhecimento, a comunidade e a prática (Wenger e outros, 2002, p. 69 e 124). As diferenças de valores e estilos cognitivos acima descritos ficarão reduzidas por meio dessa iniciativa. Essas diferenças são as principais causas da falta de conexões e de confiança entre *stakeholders*, de uma organização o que redundam na falta de colaboração. As oposições intelectuais entre os participantes de uma parceria de empresas, também chamadas de conflitos cognitivos, podem aumentar a eficácia de grupos executores de tarefas não rotineiras, mas quando atingem grau de intensidade muito elevado, elas prejudicam a colaboração mais do que outros fatores tais como os demográficos visíveis (idade, gênero, cor, etc) (HAMBRICK e outros, 2001, p.8).

Com relação ao alinhamento de *stakeholders*, Wenger e outros (2002) sugerem a adoção de uma unidade de negócios hospedeira para coordenar toda a comunidade do conhecimento e que ficará responsável pela construção dos compromissos, além de demonstrar vontade em obter conhecimentos. Segundo esses autores, as unidades de negócios que planejam desenvolver suas aptidões também serão mais dedicadas à coordenação das facilidades das trocas de conhecimentos na comunidade inteira (WENGER e outros, 2002, p. 125).

Como se pode observar, a construção dos *Ba* de transferência e conversão de conhecimentos depende da combinação dos construtos da colaboração; a unidade de negócios que servirá de hospedeira colocará seus recursos de desenvolvimento de suas aptidões à disposição de toda a comunidade, ou seja, a sua coordenação, que é baseada na sua forma de tratar os conhecimentos, de encontrar os especialistas e de desenvolver relacionamentos com empatia e

confiança é que irá predominar, mostrando a importância que Wenger e outros deram à coordenação para o sucesso da CoP interorganizacional. A nova organização de PPP necessitará de uma mente coletiva (WEICK e ROBERTS, 1993, p.11) que será construída pelas ações individuais, pois, conforme Bechky (2003, p. 327), fortes entendimentos locais, como os criados pelas CoP setoriais, por exemplo, podem tornar problemática a comunicação na organização inteira. A confiança, por sua vez, poderá ficar prejudicada se for dada excessiva ênfase ao uso de meios virtuais de comunicação, pois conforme Jarvenpaa e Leidner (1999, p. 794), que são citados por Lovsund e Spiegelberg, (2002), times virtuais globais podem obter apenas uma confiança rápida ("*swift trust*"), que é altamente ativa, proativa, entusiástica e de um tipo gerador de ação, mas também muito frágil e temporal. Por isso, nos casos em que a interação se dá por meios virtuais, convém intercalar os contatos pessoais com os virtuais, de maneira que os membros da CoP virtual possam conhecer mais sobre eles mesmos, além de conhecer o que fornecem, dedicando-se assim em determinados momentos mais ao processo do que à tarefa (KIMBLE, LI e BARLOW, 2000). Segundo resultados de pesquisa de Kimble e Hildreth (2005) sobre uma CoP distribuída globalmente, as interações face-a-face são fundamentais para a revitalização dos relacionamentos mais fortes entre os membros da CoP e para a construção da confiança entre eles.

A estrutura também é um construto da colaboração que tem importância na construção dos *Ba* na organização de PPP, pois será preciso saber qual o nível apropriado de formalização ou estilo de interação que proporcione a melhor transferência de conhecimentos e habilidades entre parceiros oriundos de instituições e empresas de diferentes culturas organizacionais e profissionais. Uma vez que a PPP tem objetivos bem definidos, pois são explicitados no contrato de concessão do serviço público, esses poderão ser utilizados como pontos de partida de discussões de questões relevantes, que serão levantadas na aplicação da SSM (CHECKLAND, 1999). Então, a gestão do conhecimento proporcionará um adequado compartilhamento de conhecimentos gerenciais entre os atores

sociais de um empreendimento de PPP pela formação de uma CoP cujas etapas de desenvolvimento são estabelecidas por um método interpretativo, da *SSM*, que é baseado nas visões de um grupo de *stakeholders* desse mesmo empreendimento.

2.12 Comunidades de Prática – CoP

Por definição, uma Comunidade de Prática - CoP é um grupo de pessoas que compartilham um negócio, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico de conhecimento, e aprofundam os seus conhecimentos e *expertises* no campo do conhecimento relacionado com esse tópico por meio de interações em uma base de desenvolvimento contínuo (WENGER e outros, 2002). As CoP existem desde o início da história da humanidade; segundo Silva (2004), na antiga Roma elas apareciam sob a forma de corporações de trabalhadores e já apresentavam um aspecto social, pois realizavam eventos festivos intercalados com atividades laborais. Essas corporações criavam regras para a transferência de conhecimentos de pessoas mais experientes para aprendizes mais avançados que eram baseadas em rituais sociais. Posteriormente, na Idade Média, artesãos europeus fizeram uso de regras similares para formar esse tipo de comunidades até o advento da Revolução Industrial. Até hoje as CoP existem como estruturas sociais baseadas no conhecimento visível ou invisível em todos os aspectos da vida humana (WENGER e outros, 2002, p. 6).

Atualmente, a crescente importância das redes de relacionamentos nas cadeias de valor das empresas (ALEE, 2000; citado por SVEIBY, 2001, p. 4) fez com que aumentasse o interesse das grandes corporações pela CoP pelo seu potencial como instrumento de aumento da especialização e da colaboração do pessoal, permitindo assim a essas corporações tratar o conhecimento como um ativo estratégico para a obtenção de vantagens competitivas num mercado cada vez mais globalizado (WENGER e outros, 2002, p.6).

Para que exista participação numa CoP, é preciso engajamento, ou seja, envolvimento ativo nos processos mútuos de negociação de significados, imaginação, que é a criação de imagens do mundo e busca de conexões por meio de relações entre espaço e tempo, e alinhamento, que coordena a energia e atividades do grupo de maneira que seus membros se encaixem em estruturas mais amplas, contribuindo para a amplitude do empreendimento (SILVA, 2004, p. 80-81).

As empresas estão percebendo que seu sucesso nos negócios depende de uma estratégia do conhecimento junto com a estratégia de negócios, porque precisam adquirir os talentos, as *expertises* e as aptidões necessárias para entregarem produtos competitivos no mercado, que é também o caso de uma organização de PPP, cujo produto final deve ser um serviço público eficaz e de baixo custo.

Mesmo não trabalhando juntos todos os dias, ou estando afastados fisicamente durante longos períodos de tempo, os membros de uma CoP encontram valor nas suas interações informais por causa da prática compartilhada, um conjunto comum de situações, problemas e perspectivas (WENGER e outros, 2002, p. 25). É esse valor que torna as CoP tão interessantes para as organizações em geral, pois os valores de uma organização devem ser compartilhados para fazerem sentido para o seu pessoal. No caso das PPP, novos valores terão de ser construídos a partir dos relacionamentos entre os *stakeholders*, pois os valores de uma organização são valores relacionais (LOZANO, 2005, p.9).

Os valores de uma PPP podem ser construídos pela criação de uma CoP interorganizacional, que pode ser facilitada por uma abordagem da organização de PPP permeada pelo pensamento sistêmico interpretativista ou *soft*, em que os *stakeholders* interpretam os problemas sob os seus pontos de vista e dá-se prioridade ao entendimento e o aprendizado mútuo. A SSM permite trazer à tona mais facilmente as informações sobre os valores dos diversos atores (EKASIGH e LETCHER, 2005 p. 2) Esses valores poderão ser discutidos e negociados por eles para obter o consenso sobre os valores da organização da PPP, da mesma forma que os membros de uma CoP chegam a um acordo sobre os significados dos

objetos de reificação de suas experiências (KIMBLE e HILDRETH, 2005). Além de trabalhar com um artefato compartilhado, que proporciona um foco para a participação e um meio para os membros da CoP compartilharem e desenvolverem seus conhecimentos, o próprio fato de participar de uma CoP produz um senso de propósito e de pertencer a algo maior aos seus membros que é capaz de leva-los a agir coletivamente, como num consórcio (MORAN e WEIMER, 2004, p. 130), que é um tipo de parceria.

Storck e Hill (2000) analisaram a iniciativa da Xerox Co. de criar uma “comunidade estratégica” de gerentes de TI que apresentava algumas características típicas de uma CoP, como a informalidade nos relacionamentos, as atitudes e os comportamentos mais direcionados à exploração do conhecimento tácito, entre outras. Sua finalidade era a de identificar, comunicar e colocar em ação as melhores práticas dentro da empresa, e cumpriu sua missão com sucesso. Essa iniciativa segue a recomendação de Wenger e outros (2002) de se escolher um determinado grupo de pessoas, que esteja mais inclinado a adquirir conhecimento, para atuar como “hospedeiro” para toda a CoP interorganizacional (WENGER e outros, 2002, p. 124).

Além de aumentar a capacidade de gestão estratégica do conhecimento da empresa, o grupo da “comunidade estratégica” da Xerox Co. ofereceu uma estrutura que permitiu explorar o conhecimento tácito mais amplamente do que uma estrutura do tipo matricial (STORCK e HILL, 2000, p. 66). No entanto, neste caso somente os líderes de conhecimento foram legitimados pelos membros do grupo, os facilitadores não foram selecionados pelos mesmos, apesar de também serem líderes. O grau de contribuição dos líderes de conhecimento para a comunidade era baseado na capacidade destes de comunicar o conhecimento em um determinado campo particular (*ibid*, 2000, p. 69). Essa situação não corresponde à recomendada por Wenger e outros, para os quais é o coordenador, apoiado por membros do grupo núcleo da CoP, que toma as decisões sobre os destinos da CoP (WENGER e outros, 2002, p. 54).

No caso de uma organização de PPP, que ainda precisa definir os seus valores e inicialmente nenhuma instituição ou empresa tem especial interesse em governar a CoP interorganizacional, será mais fácil deixar emergir um coordenador e um grupo núcleo que possuem idéias sobre como será a CoP, o que é mais salutar para a própria CoP. A vitalidade de uma CoP depende não só do engajamento voluntário de seus membros, mas também da emergência de uma liderança interna (*ibid.*, 2002, p. 12). Quanto mais livre for a CoP para decidir sobre seu funcionamento interno, mais eficientes serão os rituais sociais e o compartilhamento de conhecimentos entre seus membros, o que leva, por conseqüência, à uma colaboração bem sucedida (KOTLARSKY e OSHRI, 2005).

As CoP podem ser implantadas segundo os sete princípios, conforme Wenger e outros (2002, p. 51), que seguem:

- descobrir formas de animação de uma comunidade pela identificação de fatores que podem absorver membros potenciais (reuniões semanais, construção de um site na Web)
- coletar as experiências dos membros da comunidade para descobrir a sua perspectiva interna capaz de apreciar as questões que fazem parte do seu domínio de conhecimento, e entender o potencial da comunidade para o desenvolvimento e administração do conhecimento (dialogar sobre o que a comunidade pode obter a partir de informações externas)
- convidar os membros da comunidade a participar em um dos três níveis de participação que lhe agrada mais: no grupo núcleo, como coordenador ou auxiliar do coordenador, no grupo ativo, como participante regular das reuniões, mas participante ocasional dos fóruns, ou no grupo dos membros de participação periférica, que raramente participam e ficam observando as interações dos membros dos grupos núcleo e ativo, sem, no entanto, deixar de crescer como membro através de conversações mais privadas
- desenvolver espaços públicos e privados da comunidade por meio de reuniões com os membros em espaços públicos para troca de sugestões,

resolução de problemas, exploração de novas idéias, de forma presencial ou pela Internet, e, por meio de uma ritualística com um propósito substantivo, e, também, não menos importantes, os contatos nos bastidores para discutir problemas técnicos e compartilhar recursos, etc.

- construir um corpo sistemático de conhecimentos para ser facilmente acessado e realizar discussões para que outros *stakeholders* possam entender o impacto do valor da comunidade que demora a emergir
- combinar familiarização com excitação
- criar um ritmo para a comunidade

2.13 Representações sociais

Nas interações humanas sempre estarão presentes as representações sociais, que são sistemas de valores, idéias e práticas com as funções de estabelecer ordens para que as pessoas possam orientar-se e controlar os seus mundos materiais e permitir que seja possível a comunicação individual ou em grupo (MOSCOVICI, 2003).

As representações sociais são um produto das ações e comunicações entre indivíduos que cooperam entre si num determinado ambiente social e são reforçadas segundo uma dada tradição. Quando grupos de indivíduos de diferentes empresas precisam cooperar entre si, como no caso de uma parceria público-privada, representações sociais de diferentes tradições poderão entrar em choque, principalmente nas dimensões do campo de representação e das atitudes (MOSCOVICI, 1978), criando barreiras à colaboração interorganizacional.

2.14 Concepção, representação e ajuste de um modelo de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de CoP

Nos próximos capítulos deste trabalho de tese serão apresentados a concepção de um modelo preliminar de criação de espaços de colaboração em PPP pelo entrelaçamento entre os procedimentos metodológicos de aplicação da SSM e de

cultivo de CoP, a descrição de sua estrutura e funcionamento, a verificação de sua aplicabilidade no campo e a sua configuração final após reavaliação e ajustes.

O acoplamento da CoP à SSM foi desenvolvido por meio de um processo de analogia considerando propostas de outros autores da gestão do conhecimentos que fizeram uso da SSM para sistematizar processos de aprendizagem em organizações visando atingir determinados objetivos específicos de seu interesse. Serão mostradas representações da estrutura e do funcionamento do modelo dentro do processo dinâmico do compartilhamento de conhecimentos gerenciais de uma PPP genérica. Na verificação de sua aplicabilidade e consistência são utilizadas as técnicas da História Oral e do Discurso do Sujeito Coletivo, que permitem identificar evidências de construtos da colaboração, de diferenças entre os conhecimentos e de interferência dos fatores macro-institucionais numa PPP real. Os resultados da pesquisa de campo permitiram a revisão e o ajuste do modelo, possibilitando, assim, a definição de uma configuração definitiva que torna mais eficaz a sua ação na dimensão da abstração do contexto do compartilhamento de conhecimentos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

Neste trabalho de tese foi desenvolvida uma pesquisa do tipo exploratória em duas etapas distintas e uma explicativa numa terceira etapa. Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, a primeira etapa exploratória, que foi utilizada para concepção de um modelo da gestão do conhecimento para a criação de espaços de colaboração em PPP por meio de CoP, assumiu a forma de uma pesquisa bibliográfica, e a segunda, que permitiu a obtenção das evidências de aplicabilidade e consistência desse modelo no campo, assumiu a forma de uma Análise de Campo. A terceira etapa consistiu na re-configuração do modelo pela identificação de fatores que contribuíram para a ocorrência de determinados fenômenos, e, por isso, é denominada de pesquisa explicativa (SILVA e MENEZES, 2001).

Inicialmente foi concebido um modelo teórico preliminar de criação de espaços de colaboração em PPP utilizando-se as experiências de autores de trabalhos da área da gestão do conhecimento, culminando na proposta de entrelaçamento de duas metodologias construtivistas, uma de cultivo de CoP e outra de solução de situações problema não estruturadas, a Metodologia de Sistemas *Soft* – SSM.

Na segunda etapa, identificou-se e interpretou-se fenômenos que desencadearam ou não a colaboração entre grupos dos setores público e privado que interagem entre si num arranjo de parceria real e os modos de pensar e agir desses grupos. Como Unidade de Análise escolheu-se o conjunto de interações mais frequentes e duradouras entre atores sociais dos grupos citados acima (YIN, 1993, p. 43). A re-configuração do modelo foi baseada nos dados de campo, mais precisamente nos que resultaram da pesquisa sobre o modo de pensar e de agir dos grupos.

3.2 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas:

Primeira Etapa: Pesquisa bibliográfica

Na primeira etapa, foi realizada a concepção do modelo teórico preliminar de criação de espaços de colaboração, a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o uso do método de abordagem sistêmica de questões humanas, a SSM, acoplado a teorias e conceitos de aprendizagem organizacional com o objetivo de criação e compartilhamento de conhecimentos. Assim, baseando-se nas experiências anteriores de autores da gestão do conhecimento acoplou-se a SSM a um método de cultivo de CoP para produzir entendimento e colaboração entre os atores sociais de uma parceria, considerando-se as dimensões da cultura e da abstração conforme o modelo teórico *Cynefin* de fazer sentido para definir melhor o papel de cada um dos métodos anteriores na adequação do contexto de compartilhamento de conhecimentos. Assim, foram esboçados os passos a serem dados para o aumento da sinergia de conhecimentos em uma parceria público-privada em um modelo que procura beneficiar o desempenho sócio-econômico deste tipo de empreendimento.

Segundo Etapa: Análise de Campo

Na segunda etapa foi realizada a verificação da consistência e aplicabilidade do modelo teórico preliminar, a partir de uma pesquisa qualitativa de campo na forma de uma Análise de Campo, cujos procedimentos técnicos serão apresentados nos capítulos seguintes. Construtos teóricos da colaboração foram utilizados como referência para averiguar a existência de situações em que os atores sociais da parceria possuíssem condições para executar etapas do modelo proposto. Nesta etapa foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas em determinadas amostras de atores sociais das empresas pública e privadas pela técnica da História Oral.

Também nesta mesma etapa, foram levantados os aspectos de convergência e divergência entre os conhecimentos gerenciais dos grupos do setor público e do setor privado por meio do método do Discurso do Sujeito Coletivo implicando na aplicação de um outro conjunto de entrevistas baseadas em questões abertas.

Foram tomados cuidados especiais para que os procedimentos adotados na coleta desses dados de campo favorecessem a obtenção de narrativas e posicionamentos espontâneos dada a importância da autenticidade dos depoimentos para os resultados da pesquisa.

Unidade de análise

A Análise de Campo foi desenvolvida numa parceria entre empresas exportadoras de grãos do porto de São Francisco (SC) que foi estabelecida por meio de um Protocolo de Intenções homologado no Conselho de Administração Portuária – CAP por representantes dos diversos segmentos de *stakeholders* do porto (PORTO DE SÃO FRANCISCO DO SUL, 2002).

O universo de pessoas envolvidas na exportação de grãos do porto de SFS é bem extenso, algumas tratam do afretamento de navios, outras da contratação de pessoal e ainda outras atuam diretamente na operação e manutenção de um Corredor de Exportação que é compartilhado por uma empresa pública e duas empresas privadas que são apoiadas por uma empresa privada com o transporte ferroviário das cargas. Como unidade de análise escolheu-se o conjunto de pessoas que mantinham relacionamentos mais freqüentes e duradouros num mesmo nível de experiência em termos da complexidade das situações tratadas que era formado pelos gerentes de operação e manutenção do Corredor de Exportação.

Amostra

Como amostra selecionou-se algumas das pessoas da unidade de análise que poderiam fornecer dados sobre evidências de colaboração e pontos de convergência ou divergência entre os conhecimentos gerenciais dos setores público e privado. A amostra é do tipo não probabilística e intencional porque as pessoas foram selecionadas em função de suas vivências e experiências comuns na operação e manutenção do Corredor de Exportação, sendo que um certo

número delas foi definido para formar dois conjuntos emparelhados, ou seja, cada uma delas de um conjunto tinha o seu par igual no outro conjunto (RICHARSON, 1999).

Representatividade da amostra

Selecionou-se duas pessoas por empresa para fins de comparação numa dada empresa, sendo este número de pessoas foi duplicado para a empresa pública para manter o equilíbrio da amostragem entre empresas de diferentes setores. Existia apenas uma empresa pública e duas privadas como terminais graneleiros. Considerou-se suficiente este número de pessoas para a representatividade da amostra por tratar-se de uma pesquisa qualitativa que procura explorar o espectro de opiniões por meio de entrevistas em profundidade (ibid, 1999). A qualidade da amostra depende da abrangência de elementos a serem pesquisados que ela contém (BAUER e GASKELL, 2002, p. 41), e, neste caso, o número de pessoas selecionadas mostrou-se ser adequado.

Para que os conhecimentos gerenciais pudessem ser comparados, as pessoas precisavam possuir os mesmos níveis de experiência e, por isso, escolheu-se as pessoas que exerciam funções gerenciais por meio de cargos funcionais no nível de gerência de operação ou de manutenção do Corredor. A seguir é apresentado o Quadro 1 com a relação das pessoas da amostra, suas respectivas empresas e seus cargos funcionais.

Entrevistado	Empresa	Cargo funcional
3	B	Coordenador de manutenção
4	A	Agente operacional técnico
5	B	Supervisor de operações
6	B	Agente operacional administrativo
7	B	Encarregado de turno
8	C	Operador de produção
9	C	Encarregado de operações portuárias
10	D	Encarregado de recebimento e exportação
11	D	Operador de produção
12	A	Supervisor de operações

QUADRO 1 – Relação das pessoas da amostra

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

A adequabilidade dos questionários foi checada por meio de um teste piloto realizado previamente com dois entrevistados (entrevistados 1 da empresa A e entrevistado 2 da empresa B) de mesmo nível gerencial, mas que não fizeram parte da amostra para evitar distorções nos dados por efeito de treinamento das respostas (MEIHY, 1998).

As mesmas pessoas que foram selecionadas para explicitarem suas experiências na forma de representações sociais também foram aproveitadas para deporem sobre fatos sociais que continham ou não elementos de colaboração entre os parceiros, sendo que a aplicação dos questionários foi feita na sequência inversa, primeiro verificou-se a existência ou não de construtos da colaboração pelo método da História Oral temática e, depois, verificou-se as convergências e divergências entre os conhecimentos gerenciais entre os parceiros pelo método do Discurso do Sujeito Coletivo.

Confiabilidade e validade da amostra

Tomou-se o cuidado de explicar os conceitos usados nos questionários para que houvesse o entendimento dos mesmos pelos entrevistados, A qualidade das respostas em termos de espontaneidade e autenticidade foi garantida pelo anonimato dos entrevistados e de suas respectivas empresas, pelo isolamento do local em que foram realizadas as entrevistas e a preparação do clima e do relacionamento entre pesquisador e entrevistado antes de cada entrevista (ibid, 1998). Para fortalecer o clima de confiança entre os mesmos foi assinado por ambos um termo de compromisso mútuo sobre a divulgação dos dados e esclarecimentos sobre a pesquisa de campo (APÊNDICE C).

Em métodos qualitativos, a confiabilidade externa depende da relação entre pesquisado e informante, e a validade é assegurada pela identificação de diversos indicadores e a justificativa de suas relações com os conceitos que estão sendo medidos (RICHARDSON, 1985).

Terceira Etapa: Re-configuração do Modelo

Na terceira etapa, a partir dos dados de campo foi possível identificar pontos fracos do modelo preliminar e, desse modo, fez-se a re-configuração do mesmo para aumentar a sua eficiência. Mudando o acoplamento e agregando maior número de elementos teóricos dos métodos obtidos da pesquisa bibliográfica, concebeu-se um modelo de criação de espaços de colaboração mais completo cuja configuração contempla as demandas das dimensões do contexto do compartilhamento de conhecimentos gerenciais mais adequadamente, com o cultivo de CoP na dimensão da cultura e a SSM na dimensão da abstração.

3.3 Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada dentro de uma Unidade de Análise dada por grupos de encarregados de operação de empresas que atuam como terminais

graneleiros junto de um Corredor de Exportação de grãos no porto de São Francisco do Sul (SC). Um dos grupos pertencia ao quadro de funcionários de uma empresa do setor público e os outros grupos eram formados por empregados de empresas do setor privado. O Corredor de Exportação era composto por duas esteiras e duas torres de alimentação de navios que foram especialmente construídos para aumentar a capacidade de exportação de grãos do porto de São Francisco. Esse equipamento passou a ser compartilhado pelas três empresas conforme um convênio firmado entre as partes obrigando os grupos de encarregados a trabalharem em conjunto e a correrem riscos e benefícios juntos. Os aspectos de relacionamentos interorganizacionais neste local de trabalho formados desde o início do funcionamento do Corredor de Exportação há cerca de três anos tornaram essa Unidade de Análise especialmente atraente para a coleta de dados sobre os construtos da colaboração. Para identificar os elementos da colaboração entre os grupos foram realizadas entrevistas pela técnica da História Oral tendo como tema esses construtos.

3.4 Os construtos da colaboração

Os construtos da colaboração são construções mentais sobre aspectos característicos da colaboração tais como a confiança, a comunicação e os significados (KOTLARSKY e OSHRI, 2005, p. 40), que podem ser fortalecidos pelo uso do modelo e afetados pelos fatores externos anteriormente descritos.

Para efeito da presente pesquisa foram considerados os seguintes construtos da colaboração: a confiança, a comunicação, a coordenação, os relacionamentos, a estrutura, os significados, as explicitações de justificativas tácitas e as definições tangíveis.

3.4.1 A confiança

A confiança é um construto da colaboração de grande importância para uma aliança duradoura entre empresas (SARKAR, CAVUSGIL e AULAKH, 2001, p.

362) e é definido pela vontade de um grupo em relacionar-se com o outro acreditando que ação do outro será mais benéfica do que prejudicial ao seu, mesmo que não existam garantias disto (CHILD, 2001, p. 275).

Esse construto pode ser definido também por uma crença, sentimento ou expectativa sobre os resultados das trocas entre os parceiros de uma transação em termos de expertise, confiabilidade e intencionalidade, podendo ainda, neste caso, ser subdividido nos componentes da credibilidade, que é o quanto um grupo acredita que o outro possui de expertise para realizar o trabalho com confiabilidade e efetividade, e da benevolência, que é o quanto ele acredita que o outro tem de intenções e motivos para beneficia-lo frente a novas situações (GANESAN, 1994, p. 3).

Se as interações se realizarem num ambiente comercial, por exemplo, em que empresas compradoras e vendedoras de produtos e insumos que objetivam obter vantagens competitivas por meio de sinergias e lucro pela eficiência nas transações comerciais, a confiança surge como um construto da colaboração nos moldes da definição anterior.

A partir desse raciocínio podemos dizer que a condição contratual do empreendimento sócio-econômico da parceria influencia a formatação de um construto da colaboração como esse que é fomentado pelo modelo, ou seja, o tipo de contrato de concessão ou os termos do convênio da parceria podem afetar positiva ou negativamente as relações colaborativas informais entre os grupos de atores sociais dos setores público e privado por meio dos relacionamentos formais estabelecidos (GARCIA e SALES, 1999, p. 82). As dificuldades impostas pelo meio são um desafio a ser vencido pela cultura da CoP do modelo preliminar proposto (MORAN e WEIMER, 2004, p. 129).

A confiança é um dos construtos mais complexos da colaboração, podendo representar uma expectativa de desempenho pessoal ou técnico. Como a

ferramenta da gestão do conhecimento utilizada no modelo proposto é a da CoP, a ênfase recai sobre a confiança emocional, que é uma especialidade deste tipo de estrutura organizacional, além de pré-requisito para a formação da mesma.

O construto da confiança é um fator crítico de sucesso das CoP, tanto em nível presencial (SILVA, 2004, p. 90) como virtual (HERNANDES, 2003, p.51). Fazendo uso de meios eletrônicos de comunicação os agentes poderão ter a confiança fortalecida pela facilidade na passagem de algumas informações pessoais, mas, também enfraquecida pela falta de alguns elementos que existem somente num relacionamento presencial, como os guias de comportamentos corporais, por exemplo (HILDRETH, 2004; PREECE, 2000).

A confiança influencia outros construtos da colaboração como o da comunicação, por exemplo, que depende da interdependência cognitiva entre os agentes (WEICK & ROBERTS, 1993, p. 3) e a coordenação da expertise, que serve para identificar os conhecimentos relevantes a serem compartilhados pelos atores sociais de uma parceria público-privada, produzindo assim sinergias positivas que proporcionarão as desejadas vantagens competitivas para o empreendimento com que eles estão comprometidos (GRUNET e ELLEGAARD, 1992, p. 14). A familiaridade desses atores com as experiências, habilidades e conhecimentos especializados uns dos outros facilitará a emergência de processos de coordenação da expertise (FARAJ e SPROULL, 2000, p. 1564).

3.4.2 A comunicação

A comunicação é um dos construtos da colaboração que são dependentes da confiança pois, de acordo com pesquisas de estudiosos, quanto mais aberta e efetiva ela for maior será a coordenação das atividades dos membros de um arranjo produtivo grupal (KOTLARSKY e OSHRI, 2005, p. 39). A comunicação tem uma participação muito grande na construção da mente de um grupo, podendo criar uma interdependência cognitiva entre seus membros pelo compartilhamento

de uma memória comum, mesmo que esses indivíduos assumam responsabilidade diferentes (WEICK e ROBERTS, 1993).

A comunicação pode assumir diversas formas, como a de narrativas de estórias, por exemplo, é de um tipo de comunicação que produz engajamento no ouvinte (EKSTROM, 2000, p. 467). Conforme Drath e Palus (1994, p. 7), as metáforas e narrativas são modos de comunicação que conduzem ao entendimento mútuo e à construção de significados comuns.

A comunicação é mais do que expressão e interação, ela tem também uma função ontológica, pois seu processo resulta em experiências humanas (LE ASHCRAFT, 2001). A comunicação é efetuada por manifestações simbólicas, que são mensagens transcritas de pensamentos, e subsimbólicas, orientando a interação e criando identidades nos participantes independentemente de suas vontades (TAYLOR e VAN EVERY, 2000). Assim, considerando modelo de criação de espaços de colaboração em PPP, o interesse maior é no fenômeno da ligação entre as pessoas dentro do processo da comunicação, ou seja, a capacidade da comunicação de atrair novos membros para uma CoP.

3.4.3 A coordenação

Conforme o subcapítulo anterior, a coordenação de certo modo é um subproduto da comunicação e pode ser relevante para a pesquisa pois muitas vezes a expertise não é suficiente para garantir a eficiência no desempenho de uma parceria. A coordenação administrativa em geral não dá conta de coordenar os recursos intangíveis do conhecimento para o adequado desempenho da organização com as *expertises* disponíveis (FARAJ e SPROULL, 2000). Por meio da análise das redes sociais em uma organização ou interorganização pode-se identificar as expertises e conhecimentos e depois fazer a gestão desses ativos intangíveis desenvolvendo grupos de aprendizagem como as CoP que fazem florescer a coordenação necessária (MUELLER-PROTHMANN, 2006). A

coordenação participa da construção da mente coletiva junto com a confiança para facilitar a comunicação entre os membros de uma comunidade, podendo estar parcialmente localizada em repositórios eletrônicos de conhecimentos que permitem a identificação das pessoas que precisam ser contatadas devido aos conhecimentos específicos que possuem (LESSER e STROCK, 2001). Numa CoP o coordenador e os membros do grupo núcleo fazem essa coordenação que aumenta a colaboração para o desempenho organizacional.

3.4.4 Os relacionamentos

Os relacionamentos são um construto da colaboração que, da mesma forma que a confiança, tem uma natureza pessoal, além da instrumental (KIMBLE e HILDRETH, 2005, p.6) e permitem descrever apenas uma parte da realidade da interação intergrupar (KOTLARSKY e OSHRI, 2005, p. 40; PATIG, 2006, p. 130; TAIGY, 2000, p. 233). Segundo Cordeiro (2005), as relações interorganizacionais podem ser de quatro tipos, dependendo do número de atores envolvidos, da frequência e da extensão das relações e do objetivo de determinado relacionamento, podendo-se destacar o das *joint ventures*, em que parceiros realizam investimentos conjuntos em determinado projeto, e o das redes interorganizacionais, em que diversos atores tem elos entre si e são coordenados por um sistema social. O poder de uma organização sobre a outra depende do grau de dependência desta em relação à outra, por outro lado, a diferença de poder de um ator sobre o outro depende das posições que esses ocupam no espaço social (JACOBS, 1974; GOBBI e outros, 2004). Assim, um grupo interorganizacional de uma parceria começa inicialmente com relacionamentos de caráter mais instrumental, desenvolvendo uma confiança do tipo cognitiva, e, após um certo tempo de convivência, os relacionamentos passam a ser mais íntimos e a confiança é emocional (DURAND, 2002). A interdependência entre a confiança e os relacionamentos é muito grande, e ambos desenvolvem a identidade de um grupo como a CoP (KIMBLE e HILDRETH, 2005). A qualidade dos relacionamentos vai ser um elemento decisivo neste processo, pois o grau de

confiança entre os membros de uma CoP depende do desempenho dos relacionamentos entre as pessoas no passado (PREENCE, 2000, p. 191).

3.4.5 A estrutura

A estrutura de uma organização ou interorganização é um construto da colaboração quando suas regras formais e informais auxiliam a colaboração entre os membros da mesma. Estudos demonstraram que a formalização produz efeitos negativos na inovação e na satisfação no trabalho (ADLER e BORYS, 1996), apesar dessa ser mais necessária quando as tarefas são mais repetitivas.

A CoP é uma estrutura social de aprendizagem em que as regras e procedimentos são sancionadas pelos membros em comum acordo dentro de um ambiente de informalidade. Portanto, é de se esperar que à medida que os conflitos entre os membros dos grupos dos setores público e privado vão sendo reduzidos, menor será a necessidade de regras punitivas por parte das organizações formais e, assim, mais colaborativa será a estrutura formal e informal da parceria.

3.4.6 Os significados

Os significados são um construto da colaboração que se encontra num nível baixo de abstração pois ocorre nos casos em que os atores sociais compartilham contextos específicos em determinadas situações (BECHKY, 2003, p. 319).

3.4.7 As explicitações de justificativa tácita

Para mudar qualquer um dos elementos de uma cultura organizacional, como uma crença, um valor ou um símbolo, é preciso que os membros realizem explicitações de justificativas tácitas que são explicitações das lógicas internas usadas nas práticas do dia-a dia em suas organizações de origem (SILLINCE e MANTERE, 2006), seja numa empresa pública ou numa empresa privada. Em geral as pessoas não tem consciência de uso dessas lógicas, mas tem necessidade de

fazer a sua explicitação quando pretendem fazer conexões com outras pessoas. Essas explicitações podem ser tomadas como evidências da colaboração desencadeada pelo modelo para o entendimento e a homogeneização das culturas organizacionais.

3.4.8 As definições tangíveis

As definições tangíveis são artefatos físicos que são utilizados pelos membros de uma organização ou interorganização para o nivelamento do entendimento. Esse recurso facilita a compreensão mútua pela ligação física entre diferentes contextos (BECHKY, 2003, p. 125). Da mesma forma, as definições tangíveis podem ser consideradas indícios de iniciativas voluntárias entre os atores de uma parceria para promover o entendimento, ou seja uma outra manifestação da colaboração desencadeada pelo modelo.

Como as experiências dos membros da CoP são compartilhadas, os objetos de reificação de suas experiências produzidos por eles também serão. Assim as metáforas e símbolos integradores de idéias, sentimentos e imagens que caracterizam o grupo acabam ficando incorporados nos prédios, nos leiautes de escritórios e outros artefatos culturais do grupo (SCHEIN, 1992).

O Quadro 2 seguinte mostra formas de manifestação dos diferentes tipos de construtos da colaboração que podem ser utilizadas na verificação da existência ou não destes construtos numa interorganização de parceria público-privada em andamento. Essas formas de manifestação da colaboração foram retiradas das teorias dos autores Kotlarsky e Oshri (2005), Bechky (2003), Weick e Roberts (1993), Faraj e Sproll (2000), Adler e Borys, 1996) e Provinciali, Saraiva e Costa (2003) e Sillince e Mantere (2006).

Construtos da colaboração	Indicadores
Confiança	- as expectativas atendidas mutuamente pelos parceiros - a duração dos períodos de tempo em que essas expectativas atendidas começaram a ocorrer
Relacionamentos	- os encontros sociais - a construção de artefatos compartilhados - as trocas de informações
Comunicação	- a valorização da transparência na transmissão da informação pelas pessoas - a riqueza do fluxo de informações - a constância do fluxo de informações - os apoios mútuos em termos de representações e subordinacões entre os parceiros
Coordenação	- a dificuldade para localiza e acessar a expertise do parceiro - a responsabilidade dos parceiros em saber quais são os conhecimentos e habilidades que são necessários para executar as suas tarefas
Significados	- a dificuldade em compreender as informações que são agregadas pelo parceiro ao produto que está sendo processado
Estrutura	- a formalização na interorganização - a autonomia na interorganização
Explicitações de justificativas tácitas	- as demonstrações informais de procedimentos organizacionais
Definições tangíveis	- as demonstrações físicas para facilitar o entendimento

QUADRO 2 – OS CONSTRUTOS DA COLABORAÇÃO E SEUS INDICADORES

Fonte: Elaborado pelo autor (2007) com base em pesquisa bibliográfica

3.5 A análise e a interpretação dos dados

As narrativas dos entrevistados colhidas pela técnica da História Oral Temática foram analisadas e interpretadas à luz das teorias sobre a colaboração de autores da gestão do conhecimento. Independentemente do tipo de setor ao qual pertenciam os membros dos grupos, investigou-se as circunstâncias em que surgiram ou se fortaleceram os construtos da colaboração tomando por base os seus pressupostos teóricos. Essa investigação objetivou não só identificar os processos que desencadearam esses construtos, mas também os que, segundo os depoentes, poderiam ser desencadeados. Do mesmo modo, evidências de mudança interorganizacional mais relacionadas com tentativas de aproximação entre os grupos, foram analisadas a partir das respostas dos depoentes sobre definições tangíveis e explicitações de justificativas tácitas que também foram incluídas como questões específicas no roteiro das entrevistas da técnica da História Oral.

Os resultados do levantamento dos modos de pensar e de agir dos grupos por meio da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo foram analisados e interpretados com base em teorias sobre os conhecimentos dos setores público e privado da economia. As representações sociais dos grupos que foram obtidas a partir de um tratamento especial das respostas dos depoentes proposto pela técnica permitiram a identificação das convergências e divergências entre os conhecimentos gerenciais dos grupos.

Na análise das respostas dos entrevistados a esse segundo conjunto de questões mais relacionadas às estratégias de melhoria de desempenho da parceria foi considerado também o nível de abstração do depoente pois essa dimensão estava contemplada no modelo teórico preliminar e foi por não atender adequadamente esta demanda da produção de contexto para o compartilhamento de conhecimentos que o modelo foi modificado.

4. A CONCEPÇÃO TEÓRICA DO MODELO PRELIMINAR PARA A CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO EM PPP

A proposta de desenvolver um modelo indutor da colaboração entre parceiros do setor público e do setor privado por meio de um processo de aculturação e entendimento mútuo entre diferentes grupos desses setores levou ao acoplamento entre a SSM e a CoP. A SSM é um método de abordagem sistêmica flexível que permite tratar de forma adequada situações desafiadoras e pouco objetivas como a da criação de uma CoP. Um projeto de CoP numa organização não é algo que pode ser imposto, mas precisa ser induzido pela participação e transparência de propósitos. Adicionar a SSM ao modelo é oferecer uma metodologia e uma técnica para favorecer essa participação e construir, assim, uma sólida estrutura social de aprendizagem para a colaboração.

A participação dos membros da CoP na SSM facilitará a identificação de caminhos de cultivo da CoP como também aumentará o seu compromisso para com o sucesso do projeto, dividindo assim a responsabilidade com os coordenadores e facilitadores do processo de criação dos espaços de colaboração por meio de CoP.

Outro efeito esperado com o uso da SSM no modelo é a equalização da capacidade de abstração dos participantes pela discussão de alternativas de solução de problemas e construção de modelos conceituais em conjunto (CHECKLAND, 1999, SNOWDEN, 2003).

Assim, por meio de pesquisa documental considerando trabalhos de outros autores que acoplaram teorias ou conceitos à SSM, entrelaçando procedimentos, tendo como objetivo gerir o conhecimento organizacional, desenvolveu-se a estrutura do modelo preliminar de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de CoP.

4.1 Pesquisa bibliográfica para a elaboração do modelo

Baseando-se em experiências de outros autores decidiu-se como primeiro passo de elaboração do modelo atrelar a teoria da criação de espaços de colaboração por meio de CoP a um ciclo de aplicação da SSM na PPP. Por meio de pesquisa na literatura internacional foram encontrados diversos casos de atrelamento ou acoplamento de teorias ou conceitos da gestão do conhecimento a ciclos de aplicação da SSM na busca de melhorias de situações em organizações pela transformação das atividades humanas nessas organizações (CHECKLAND, 1999).

Yoshida (2001) propôs acoplar a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) num ciclo da SSM com o objetivo de produzir inovação nas organizações pela criação de novos conhecimentos organizacionais. Assim, durante as etapas da SSM são realizados processos de externalização, combinação, internalização e socialização do conhecimento, com a criação e a justificação de conceitos, na busca de soluções para uma determinada situação-problema conforme a Figura 3.

Dessa forma Yoshida sistematizou a criação de novos conhecimentos para o desenvolvimento de novos produtos ou novos serviços em uma organização fazendo uso do conjunto de procedimentos oferecido pela SSM como guia para a transformação desejada.

Outro caso que merece consideração é o do atrelamento de um conceito de aprendizagem a um ciclo da SSM para a capacitação de elaboração de estratégias em grupo. Macadam e outros (1995) sugerem um acoplamento do conceito da aprendizagem experimental de Kolb (1984, apud MACADAM e outros, 1995, p. 303) a um ciclo da SSM com o objetivo de aprender um certo tipo de aprendizagem. Neste caso, dentro de um ciclo da SSM são embutidos diferentes estilos de aprendizagem, conforme Figura 4.

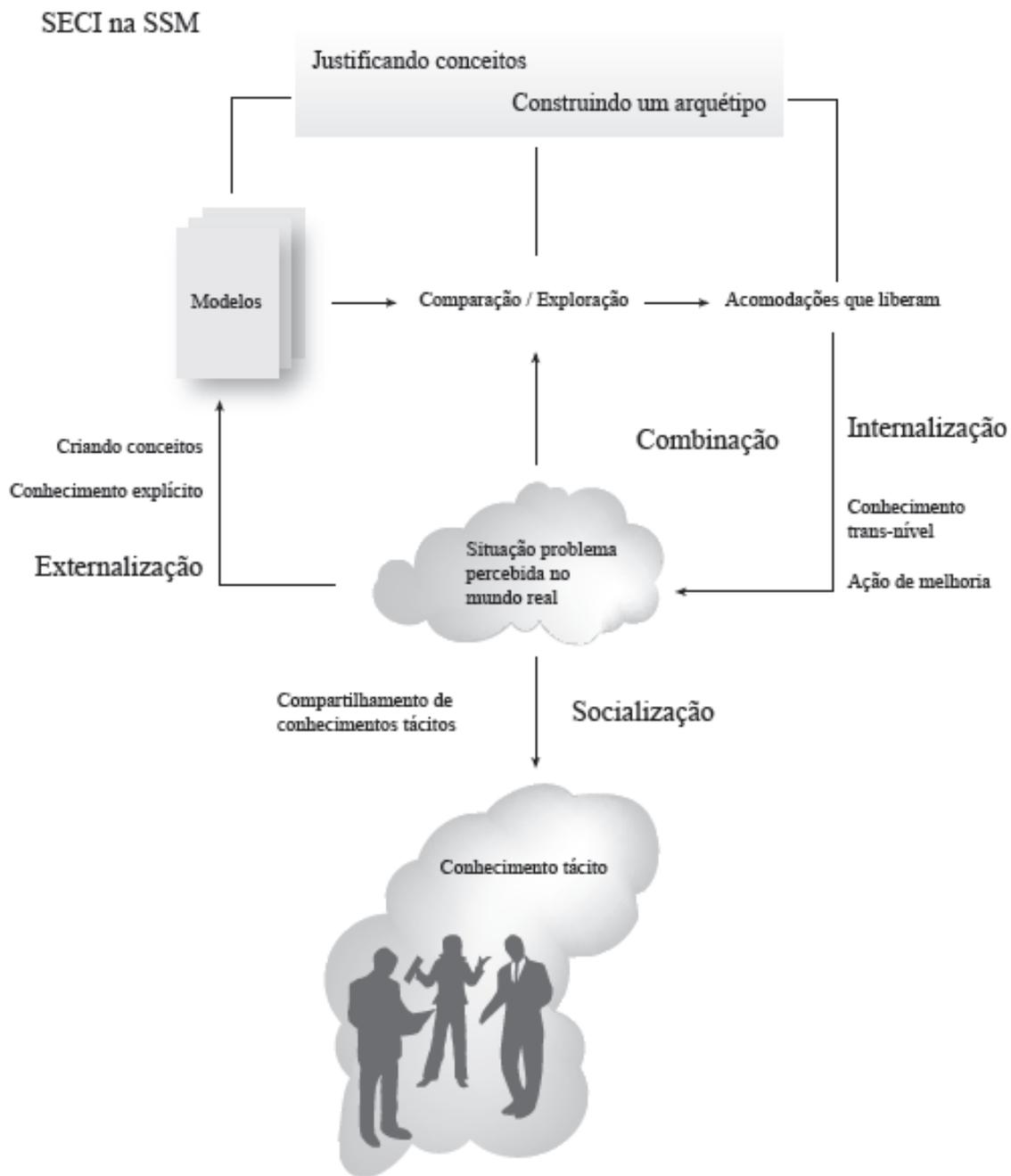


FIGURA 3: PROCESSOS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ACOPLADOS À SSM

Fonte: Adaptado de YOSHIDA (2001)

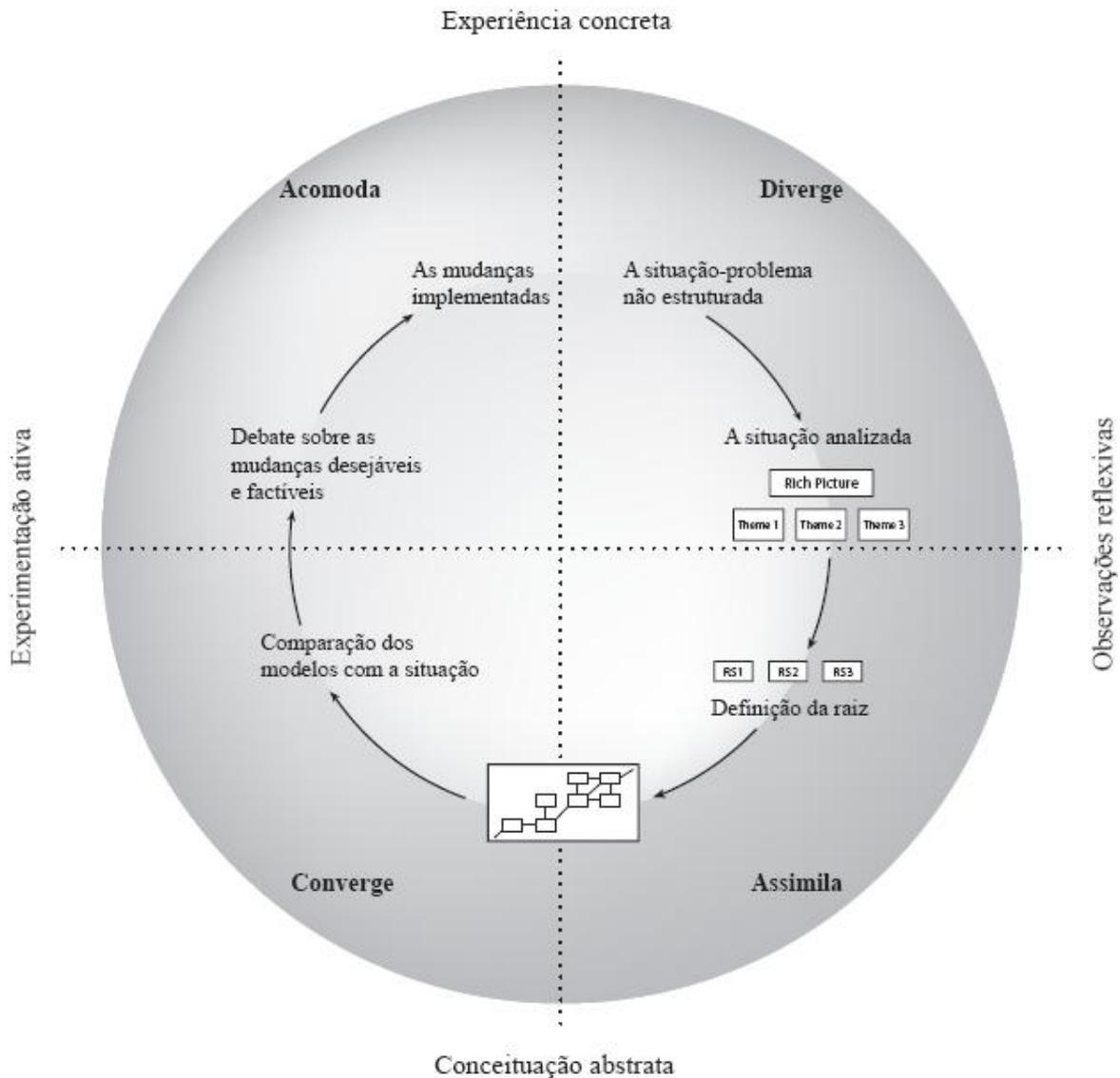


FIGURA 4: RELAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM EXPERIMENTAL E A SSM

Fonte: Adaptado de MACADAM et al. (1995, p. 302).

Na aprendizagem divergente ocorre a experiência concreta com observação reflexiva, na assimilação tem-se conceituação abstrata também com observação reflexiva, na convergente a conceituação é abstrata com experimentação ativa e na acomodação tem-se experiência concreta com experimentação ativa.

O objetivo desses autores era o de melhorar o processo de desenvolvimento dos conhecimentos de um grupo heterogêneo de pessoas que precisam propor um novo planejamento para o desenvolvimento de uma região. Assim, primeiramente os participantes da SSM foram encorajados a abandonar as suas noções pré-concebidas para serem capazes de compreender os dados da situação-problema (divergência), depois na fase de assimilação foram levados a retirar padrões e temas dos dados gerados, na terceira fase (convergência) desenvolveram os seus *insights*-chave sob novas perspectivas, e, finalmente na fase de acomodamento formularam as estratégias de planejamento que consideraram mais adequadas.

Uma vez definido o atrelamento do cultivo de uma CoP (WENGER e outros, 2002) a um ciclo da SSM (CHECKLAND, 1999) no modelo de criação de espaços de colaboração em PPP, como segundo passo será necessário compatibilizar os diferentes contextos dos diferentes grupos dos setores público e privado de uma parceria para que seja possível o compartilhamento dos conhecimentos gerenciais e, em consequência disto, a colaboração bem sucedida (KOTLARSKY e OSHRI, 2005, p. 41).

Como o contexto de compartilhamento de conhecimento é constituído por elementos de duas dimensões, a da cultura e a da abstração, será necessário não só uma homogeneização cultural entre os grupos, ou seja, o compartilhamento de idéias, regras e significados que expressam um modo de vida, mas também o compartilhamento de uma mesma linguagem, educação e valores (SNOWDEN, 2003, p. 26).

Dave Snowden, que é diretor de um centro de pesquisa para a ação nas organizações, nos oferece o modelo *Cynefin* de fazer sentido comum para a transferência de conhecimentos entre atores sociais de diferentes grupos, como os dos setores público e privado, por exemplo. A tradução da palavra galesa *Cynefin* pode ser traduzida de forma precária para o inglês como *habitat*, que é o local original em que se vive. Para Snowden, as dimensões da cultura e da

abstração precisam ser simultaneamente trabalhadas para que exista entendimento entre as pessoas. A Figura 5 apresenta o modelo *Cynefin* que pode estabelecer os parâmetros de melhor equilíbrio entre cultura e abstração que deverão ser fornecidas pela CoP e a SSM convenientemente acopladas entre si.



FIGURA 5: DOMÍNIOS DO CONHECIMENTO E SITUAÇÕES TÍPICAS DO MODELO *CYNEFIN* DE FAZER SENTIDO

Fonte: Adaptado de SNOWDEN, 2003, p. 24-26.

Em cada quadrante do modelo *Cynefin* correspondente a uma condição de fluxo de conhecimento e nível de abstração são mostradas as situações típicas e os arranjos comunitários e grupais mais comuns. O modelo preliminar de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de CoP poderá fazer uso desse modelo *Cynefin* para intercalar os estágios de cultivo de uma CoP com os estágios

de aplicação da SSM entre os atores sociais da parceria de forma a construir de maneira sistêmica um contexto adequado para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais dos grupos dos setores público e privado.

4.2 Proposta de um modelo preliminar

Como contribuição para a gestão do conhecimento numa parceria público–privada em que grupos de atores sociais dos dois setores necessitam colaborar entre si pelo compartilhamento de conhecimentos e interação social, propõe-se um modelo de procedimentos em que o cultivo de uma CoP é acoplado a um ciclo de aplicação da SSM com esses mesmos membros da CoP como participantes.

A princípio atrelar os estágios de cultivo de uma CoP interorganizacional aos estágios de aplicação da SSM permitirá obter caminhos mais seguros para atingir a colaboração bem sucedida, pois a SSM é um método interpretativo de solução de problemas (CHECKLAND, 1999) e por meio dele poderão ser obtidas opiniões mais precisas das pessoas sobre determinadas situações complexas como as que envolvem relacionamentos informais de estruturas sociais de CoP (ASSIMAKOPOULOS E YAN, 2006, p. 476).

Por outro lado, os participantes da aplicação da SSM, por serem membros de uma CoP, usufruirão da necessária liberdade de expressão para transmitirem essas opiniões em função da confiança, empatia e respeito mútuo que existem dentro da CoP (MORAN e WEIMER, 2004, p. 130). Dessa forma não será necessário evitar encontros face-a-face para impedir a influência de fatores indesejáveis, como autoridade ou reputação, relutância em admitir o erro, o desejo de conformar a situação e diferenças de capacidade de persuasão, como é feito em outros métodos para decisões em grupo como o Delphi, por exemplo (COTEC, 1998, p. 21; NORONHA, 2003, p. 44).

São cinco os estágios de cultivo de uma CoP: potencial, amalgamento, maturação, manutenção e transformação (WENGER e outros, 2002, p. 70-112) e sete os estágios de aplicação da SSM: a identificação da situação-problema não estruturada, a estruturação dessa situação, a nomeação de sistemas relevantes, a elaboração de modelos conceituais, a comparação desses modelos com a realidade, a escolha das melhores mudanças factíveis e a implementação dessas mudanças (CHECKLAND, 1999, p. 161-182). As Figuras 6 e 7 ilustram esses estágios.

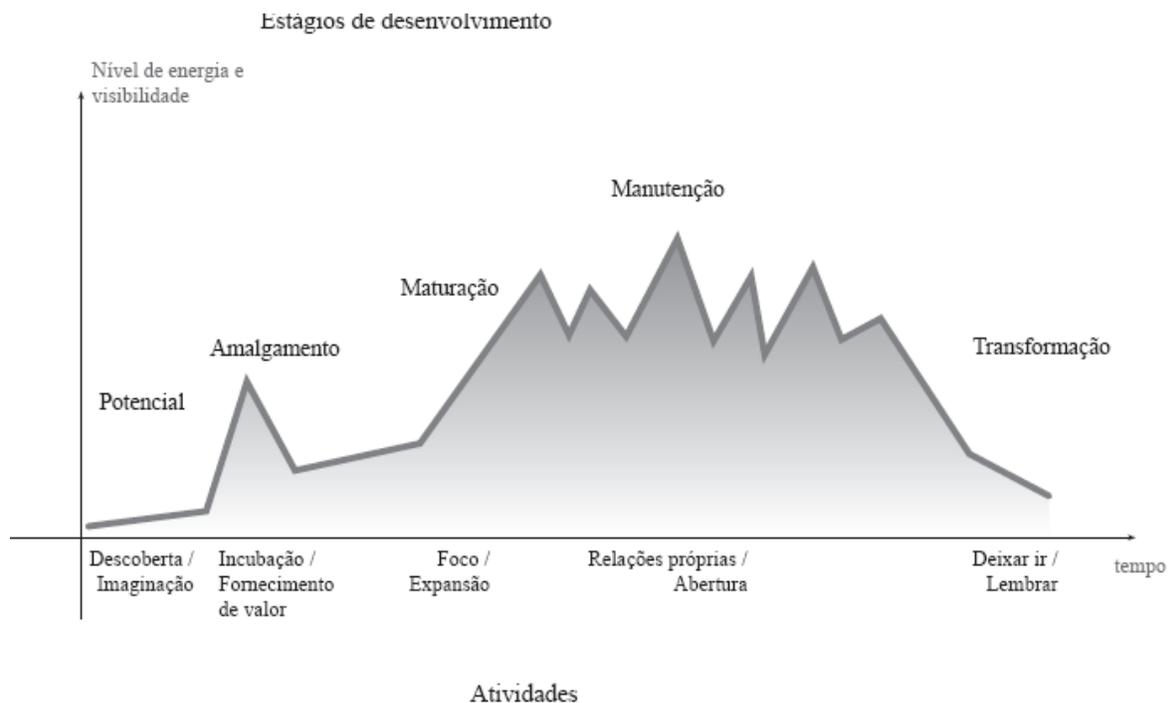


FIGURA 6: O CICLO DE CULTIVO DE UMA CoP

Fonte: Adaptado de WENGER, McDERMOTT e SNYDER, 2002, p. 69.

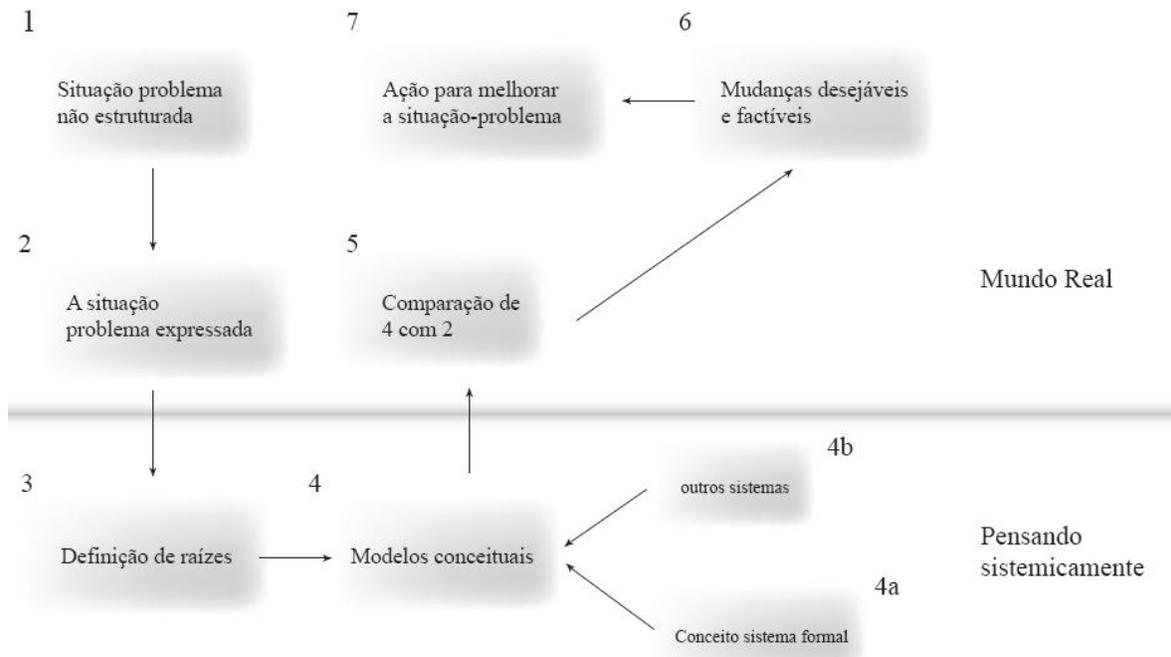


FIGURA 7: OS ESTÁGIOS DA SSM DE FORMA RESUMIDA

Fonte: Adaptado de CHECKLAND, 1999, p. 163.

Pode-se perceber que existe uma limitação no uso desse acoplamento em termos de efetividade da SSM, pois o ciclo de aplicação da mesma acaba sendo alongado demasiadamente pelo tempo de desenvolvimento da CoP que geralmente é extenso. Apesar das recomendações do autor do método para que as mudanças propostas pelos participantes sejam implementadas no menor tempo possível para não correr o risco da emergência de uma nova situação-problema (CHECKLAND, 1999, p. 182), no caso do modelo preliminar aqui proposto os estágios intermediários da SSM já servem para fomentar efetivamente o desenvolvimento da CoP como poderá ser observado a seguir.

4.3 Descrição e representação do modelo preliminar

Nesta seção será descrito o modelo preliminar em detalhes, a sua representação gráfica, o seu processo dinâmico de mudança e o ciclo de compartilhamento de conhecimentos que promove.

4.3.1 A configuração do modelo

A Figura 8 seguinte mostra uma representação gráfica do modelo preliminar em que o cultivo de uma CoP é acoplado a um ciclo de aplicação da SSM numa parceria público-privada que tem o objetivo de identificar e solucionar problemas de falta de colaboração para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais entre grupos dos diferentes setores.

Na dimensão da cultura do contexto de compartilhamento a CoP desempenha o papel de homogeneizadora das culturas dos grupos dos setores público e privado pelo compartilhamento de identidades e uma coesividade intergrupar que sustenta interações entre os grupos ao longo do tempo pela prática conjunta (ASSIMAKOPOULOS e YAN, 2006, p.475).

Como inicialmente os tópicos do conhecimento ficarão restritos a somente os do interesse comum dos membros da CoP, o nível de abstração será baixo entre esses membros, principalmente durante o amalgamento (WENGER e outros, 2002, p. 82), mas no estágio mais avançado de desenvolvimento da CoP, o da maturação, esse nível se elevará pela introdução de novos tópicos do conhecimento (*ibid*, p. 106), assim como pela convivência entre os membros discutindo e negociando as propostas de melhorias como participantes da aplicação da SSM. A seguir é apresentada a Figura 8 que representa o modelo preliminar de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de CoP.

Atendendo a sequência de etapas abaixo relacionadas, os participantes da SSM realizarão três trabalhos em prol da colaboração: o fortalecimento de forma equilibrada dos elementos fundamentais da CoP, que são o domínio, a comunidade e a prática (WENGER e outros, 2002, p. 27), a identificação e eliminação ou minimização dos fatores externos que dificultam o desenvolvimento dessa colaboração (CHECKLAND, 1999) e o nivelamento intelectual na direção do mesmo grau de abstração. As etapas da SSM são:

1. Identificação de uma situação problema não estruturada
2. Estruturação da situação problema (representação pictórica ou *rich picture*)

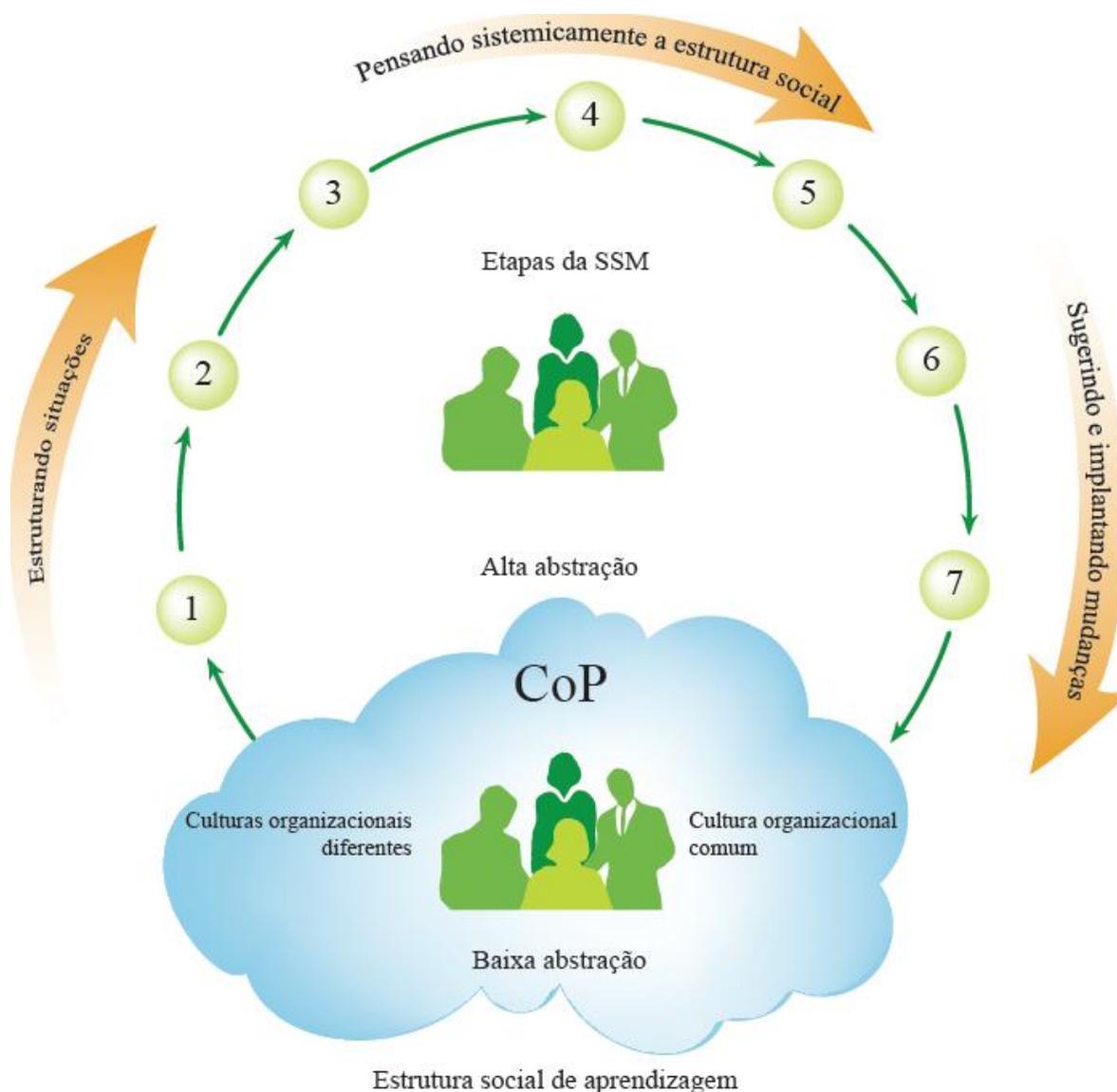


FIGURA 8: MODELO PRELIMINAR DE CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO EM PPP POR MEIO DE CoP

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base em pesquisa documental

3. Nomeação de sistemas relevantes (definição das raízes, que são processos de transformação para questões e tarefas retiradas da representação pictórica)
4. Elaboração de modelos conceituais (modelos de atividades humanas que realizam as definições das raízes)
5. Comparação dos modelos conceituais com a realidade (os modelos conceituais são comparados com as expressões da situação problema estruturada da etapa 2, e essas comparações podem ser realizadas usando-se os modelos conceituais como fonte de questionamento e debate entre os membros da organização, reconstruindo-se a sequência de eventos do passado e comparando-se com o que poderia ter acontecido se os modelos tivessem sido utilizados, verificando-se as diferenças de características e o porquê dessas características entre os modelos e a realidade, ou redesenhando o modelo, mudando-o onde ele difere da realidade).
6. Escolha das melhores mudanças factíveis (deve ser culturalmente realizável dentro das características da situação)
7. Implementação da mudança desejável (na estrutura, nos procedimentos organizacionais ou nas atitudes dos membros da organização).

Os estágios de desenvolvimento da CoP, por sua vez, foram teóricamente definidos por Wenger e outros (2002, p. 70), que também podem ser resumidos por:

1. Identificação dos potenciais de uma rede informal que se interessa por um determinado domínio de conhecimento, em que é preciso fazer seus membros se sentirem conectados, desenvolvendo um plano detalhado de uma estrutura, papéis e requisitos para cada membro e um sistema de documentação para catalizar a evolução da CoP. Identificar um coordenador ou facilitador para manter a comunidade focada, um líder para definir os tópicos do domínio do conhecimento e um grupo núcleo.

2. Amalgamento da CoP pela energização da CoP estabelecendo o valor do compartilhamento de conhecimentos do domínio, relacionamentos e confiança entre os membros, oferecendo o necessário apoio nos espaços público e privado da rede informal, facilitando encontros, gerenciando páginas na Web ou organizando os documentos da comunidade.
3. Maturação da CoP pela clarificação do foco, o papel e os limites da comunidade, e fazer com que o grupo núcleo defina a prática núcleo da comunidade de forma mais sistemática. O coordenador e a equipe de suporte precisam prestar apoio à CoP para que essa não se rompa ou reorganize ao refinar o seu domínio de conhecimento. A CoP deve ficar focada em certas idéias cruciais para que não sofra influência externa durante as trocas e compartilhamento de conhecimentos, preservando assim os seus elementos-chave que são os relacionamentos, a confiança e outros construtos da colaboração que mantém os seus membros unidos.
4. Manutenção da CoP pela manutenção de sua força com energia e atenção. Neste estágio é preciso manter a relevância do domínio de conhecimento e ter voz na organização ou interorganização. Também manter o foco intelectual e atuar em campos cruciais do conhecimento. O coordenador e os membros do grupo núcleo precisam identificar as oportunidades de assumir novos desafios, expandindo o foco da comunidade e incorporando novas perspectivas, sem perder o senso de identidade. Nesta fase a CoP precisa de um processo de influência nas organizações formais para se sentir fortalecida e para isso pode construir novos conhecimentos e abordagens a partir de idéias dessas organizações formais (WENGER et al., 2002, p. 108).
5. Transformação da CoP em que essa poderá se tornar um órgão institucionalizado pela sua competência, adotando estruturas e funções de uma unidade produtiva formal. A continuidade do processo de fortalecimento dos seus elementos fundamentais, o domínio, a comunidade e a prática, de forma equilibrada é que garantirá espaços de colaboração

entre os seus membros pela presença da confiança, dos relacionamentos sociais e outros construtos dessa colaboração.

4. 3. 2 O processo dinâmico do modelo

A cultura organizacional que é desenvolvida numa CoP inclui os artefatos, os documentos, as imagens, os símbolos, os procedimentos codificados e outros produtos explícitos da prática, e, também, as relações implícitas, as convenções tácitas e as regras não explícitas, que fazem parte de um relacionamento informal, sendo que esta última parte só poderá ser desenvolvida por meio de fomento.

Com esse modelo preliminar pretende-se criar uma cultura interorganizacional na parceria com um novo contexto interinstitucional construído pelas estórias contadas pelos atores sociais dos grupos dos setores público e privado que são membros da CoP interorganizacional.

A linguagem, que é uma forma de conhecimento tácito, inclui não só saber falar, mas também saber as regras que governam o uso da mesma e saber como e quando contar uma estória, que é uma forma de discurso. É pelas narrativas que as identidades comuns entre os membros da CoP irão sendo construídas (LINDE, 2003, p. 161). Depois o compartilhamento de experiências, ferramentas e problemas resolvidos pela prática fornecerão os elementos de identidade da CoP que servirão de base para a nova cultura interorganizacional.

A SSM, por sua vez, trata a interorganização como um sistema aberto e considera os sentimentos dos seus membros como grupo social da mesma forma que os ativos tangíveis como as instalações e equipamentos que são utilizados na parceria (CHECKLAND, 1999, p. 256). Os fatores macro-institucionais que afetam a colaboração poderão dessa forma ser tratados nas suas mais diversas dimensões, como a social e a política, pelos sistemas apreciativos dos participantes da SSM (VICKERS, 1965; LONGARAY, 2004).

Para homogeneizar as culturas organizacionais o modelo utiliza a estrutura social de aprendizagem de uma CoP atrelada a um ciclo de aplicação da SSM que ajuda a acelerar o processo de aprendizado por ser um método de abordagem construtivista e permite a fusão das visões e valores dos seus participantes, principalmente no nível intelectual (WENGER e outros, 2002, p. 194; EKASINGH e LETCHER, 2005, p. 2). Dessa forma, os espaços de colaboração entre os grupos dos setores público e privado serão criados por meio de interações presenciais ou virtuais, síncronas (teleconferência, chat, etc.) e assíncronas (e-mails, grupos de discussão, etc.) (XU, 2000, p. 5)

A Figura 9 seguinte representa de forma dinâmica o ciclo de mudança de contexto para o compartilhamento dos conhecimentos gerenciais públicos e privados.

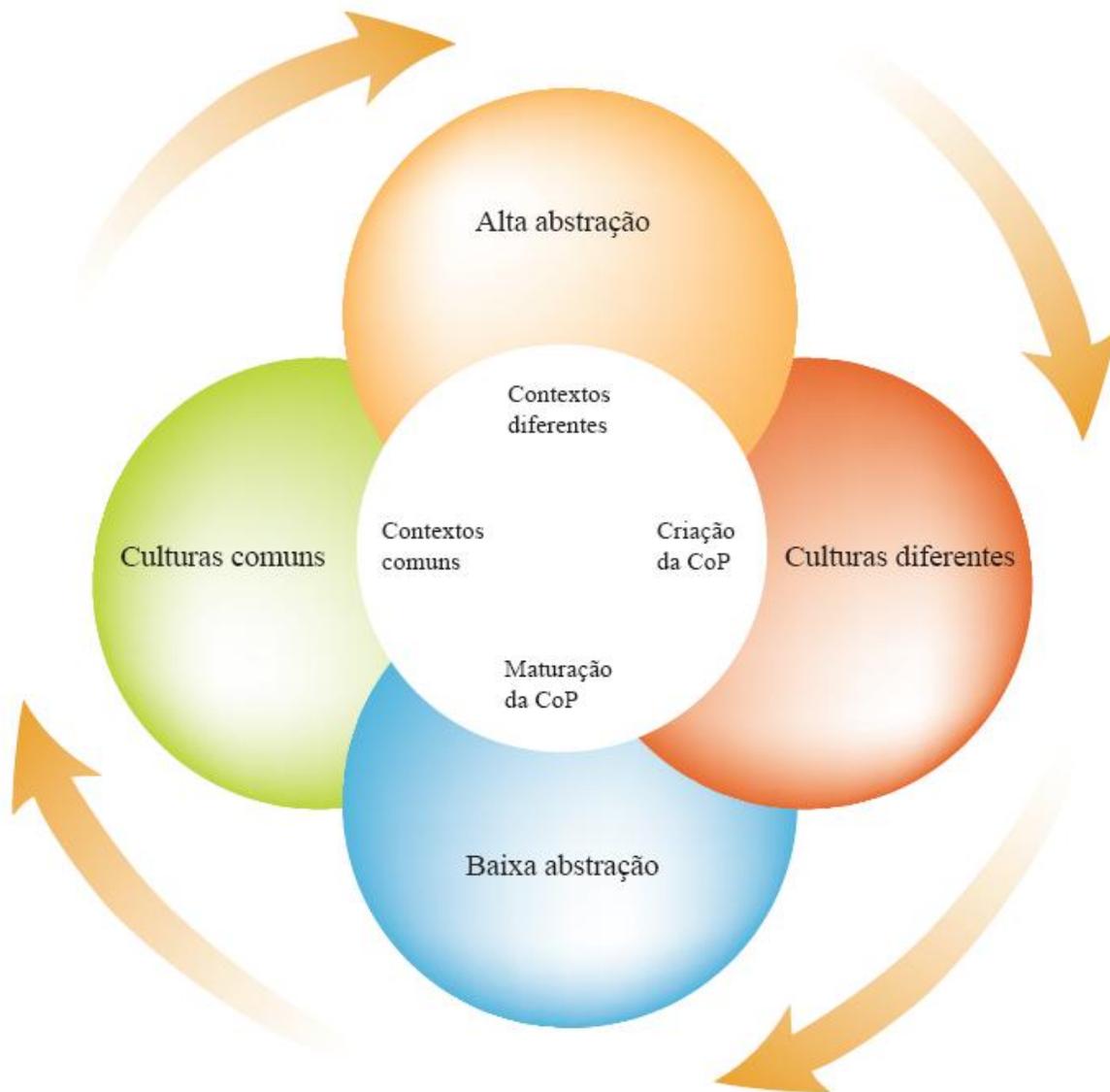


FIGURA 9: O CICLO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS GERENCIAIS CONFORME O MODELO PRELIMINAR

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base em pesquisa bibliográfica

A mudança interorganizacional que se almeja promover com a aplicação do modelo é o aumento da troca de informações e conhecimentos entre os grupos dos setores público e privado pela maior colaboração e pelo nivelamento intelectual que a CoP e a SSM podem proporcionar. A Figura 10 ilustra esse processo dinâmico que é desencadeado pelo modelo.

As sequências de etapas de criação da CoP e aplicação do modelo de fazer sentido comum poderão ser representadas numa linha de tempo vinculadas às etapas de aplicação da *SSM*, conforme o diagrama da Figura 11.

A seguir o Quadro 3 apresenta as ações da gestão do conhecimento e da mudança organizacional para cada etapa da *SSM* (CHECKLAND, 1999) com os indicadores de verificação da aplicabilidade do modelo proposto.

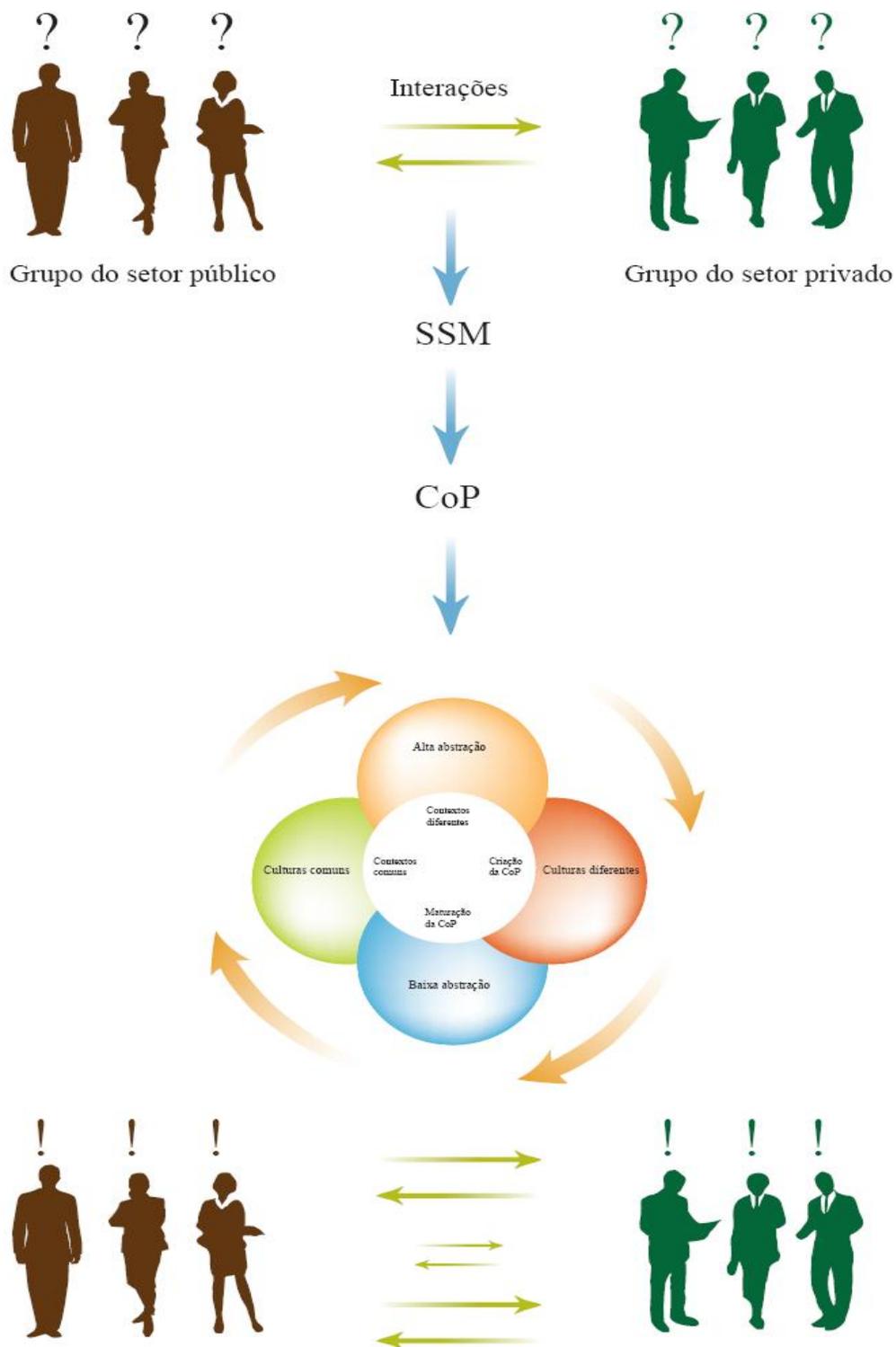


FIGURA 10 - PROCESSO DINÂMICO DA MUDANÇA DESEJADA PELA APLICAÇÃO DO MODELO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base em pesquisa bibliográfica

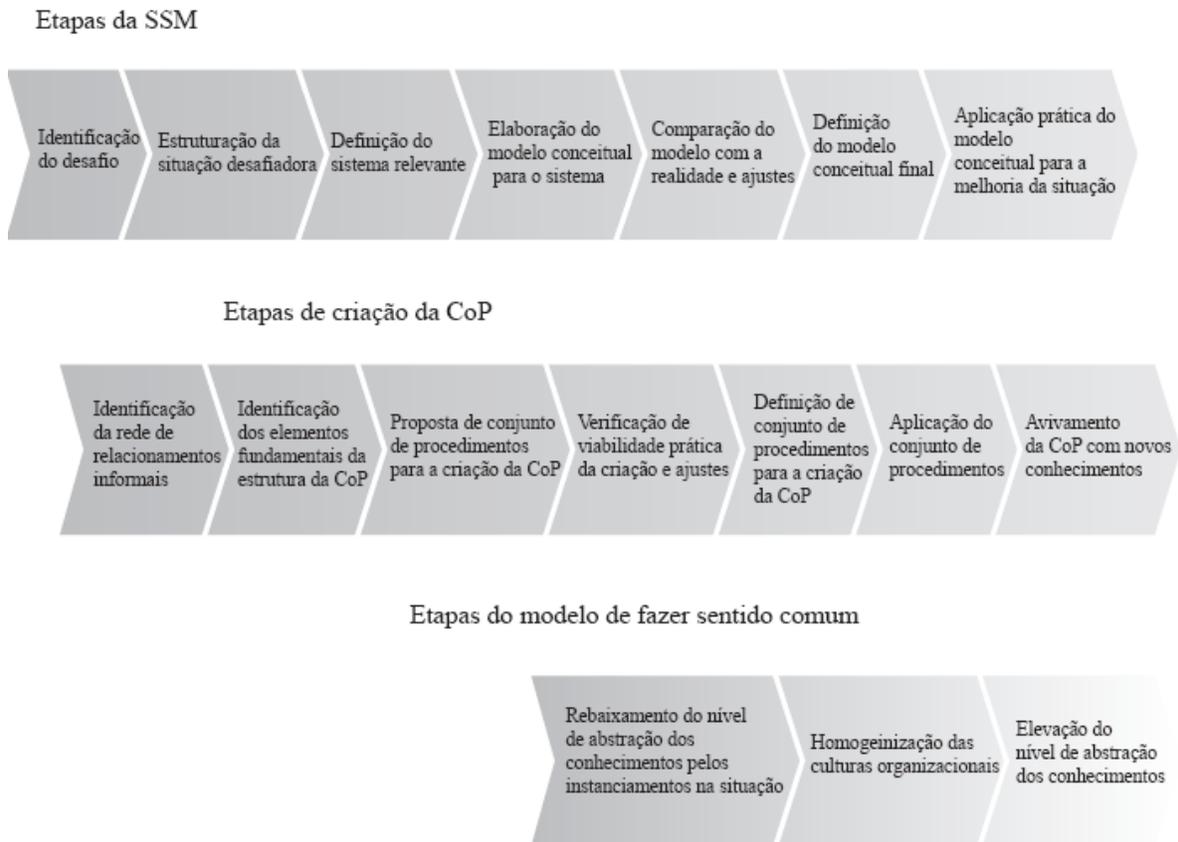


FIGURA 11 - DIAGRAMA TEMPORAL DAS ETAPAS DO MODELO PRELIMINAR

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base em pesquisa bibliográfica

SSM	Abstração/ cultura	Gestão do conhecimento	Gestão da mudança	Questões relevantes
Definição da situação problema	Alta abstração/culturas organizacionais diferentes	Não existe sobreposição de conhecimentos abstratos entre os atores	Discussão entre os atores sobre os conceitos usados entre si	- pode haver discussão entre os atores sociais sobre conceitos?
Estruturação da situação problema		Instanciamento dos conhecimentos abstratos no contexto da interação específica	Identificação da falta de espaços de colaboração na interação específica	- os conhecimentos abstratos podem ser concretizados nas atividades de rotina?
Definição das raízes	Baixa abstração/culturas organizacionais diferentes		Definição da estratégia de formação da CoP a partir do tópico de conhecimento	- existem atores sociais com interesse no mesmo domínio de conhecimento?
Construção de um modelo conceitual		Definição de uma proposta de conjunto de ações para a implementação da CoP		- existe um grupo de atores para formar esse modelo na situação específica?
Comparação do modelo com a situação analisada	Baixa abstração/mesma cultura organizacional		Verificação do conjunto de ações para criar espaços de colaboração na interação específica	- é possível criar espaços de colaboração na interação específica por meio de CoP?
Escolha da melhor solução		Avivamento da CoP pela divulgação dos conhecimentos que podem produzir sinergias		- é possível introduzir novas perspectivas numa CoP de atores?
Implementação da mudança	Alta abstração/mesma cultura organizacional	Construção de um sistema abstrato que é integralmente conhecido dos atores sociais da interação específica	Elaboração e uso de novos conceitos pelos atores sociais com a colaboração dos membros da CoP	- existe confiança suficiente numa CoP formada por atores sociais para produzir a desejada abstração ?

QUADRO 3 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL PELA SSM

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

4.4 A gestão da mudança organizacional

Para que os espaços de colaboração baseados na CoP sejam criados na interorganização da parceria é preciso que a etapa da SSM de implementação da mudança seja realizada. As mudanças organizacionais podem ser mais ou menos dependentes das programações gerenciais, dependendo do tipo de mudança adotado, mas sempre exigirão um grande esforço da coordenação para serem implementadas (MOTTA, 1999).

A SSM é um método que pertencente à uma categoria de mudança por aprendizagem contínua, pois as idéias de mudança são geradas pelos próprios membros da organização a partir do enfrentamento de um problema concreto da organização e solução do mesmo, no presente caso, da interorganização. As mudanças que esses participantes da SSM precisarão implementar também serão mudanças por aprendizagem contínua, pois serão de incentivo à formação de grupos autônomos de aprendizagem, as CoP.

O grau de dificuldade de implementação da mudança vai depender da harmonia entre os objetivos estratégicos da interorganização e as possibilidades das pessoas. Quanto mais antiga uma organização, mais estáveis serão as suas estruturas e padrões de comportamento (WOOD JR., 2000). Assim, a diferença de antiguidade entre as empresas parceiras poderá ser um dos fatores que dificultarão o dimensionamento do tempo ou velocidade de implantação da mudança.

O processo de mudança por aprendizagem contínua da formação das CoP é um processo que tem a vantagem de ajudar a romper com as maneiras rotineiras e habituais de pensar e agir dos atores sociais da parceria e o possível risco de excessiva dependência em relação à espontaneidade humana é atenuado pela forma sistematizada e planejada da SSM de conduzi-lo. A capacidade dos participantes da SSM de implementação das mudanças factíveis e desejáveis vai depender das posições e poderes desses participantes dentro da interorganização, bem como de suas habilidades de negociação e convencimento.

4.5 A influência dos fatores macro-institucionais

Em um processo de colaboração interorganizacional a colaboração deverá estar presente em todas as etapas da mudança, alterando-se apenas o seu caráter em função da fase do ciclo de compartilhamento; no início predominam os seus elementos de negociação, a seguir os de mutualidade e, no final, os de consenso (SWIERCZEK, 1980). Assim, na formação da cultura organizacional comum pelos parceiros para vencer as suas dificuldades de transferência mútua de conhecimentos gerenciais ocorrerão diversas interações formais e informais fomentadas pelo modelo e que podem ser afetadas por fatores externos.

Os fatores chamados macro-institucionais influenciarão com maior ou menor intensidade os resultados das ações propostas pelo modelo em função do grau de liberdade das ações que serão desencadeadas dentro das redes de relacionamentos formais e informais dentro da parceria. Quanto mais distantes forem os objetivos dos parceiros e maior a incerteza do meio em que atuam, menos racional e técnica deverá ser a estrutura de tomada de decisão e mais político o processo de decisão (GUZMAN e WILSON, 2005).

A formação de uma CoP requer um certo grau de informalidade e de flexibilidade de uma organização, e a informalidade e a flexibilidade serão maiores ou menores dependendo da estrutura jurídica e administrativa da parceria.

Neste trabalho serão considerados apenas os fatores macro-institucionais políticos, jurídicos, econômicos e sócio-ambientais, desprezando-se ou mantendo-se constante os fatores culturais externos à parceria (YAN-CHUEN e outros, 2000, p. 190), devido aos limites de abrangência da pesquisa previamente determinados. A seguir é apresentado o quadro 2 com tipos de fatores macro-institucionais e indicadores retirados de trabalhos de diversos autores (PLIHON, PONSSARD e ZARLOWSKI, 2003; SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2003; MARQUES NETO, 2005).

Fatores macro-institucionais	Indicadores
Político	- a capacidade das instituições em exercerem efetivamente as suas funções - o tipo de governança corporativa estabelecida
Jurídico	- o tipo de regime de concessão da prestação do serviço público e privado (arrendamento, PPP, etc.) - a definição dos donos dos ativos tangíveis e intangíveis - a proteção à propriedade intelectual
Econômico	- os programas governamentais de desenvolvimento regional - os incentivos fiscais - os investimentos externos
Sócio-ambiental	- movimentos em prol da igualdade social - legislação de proteção ambiental

QUADRO 4 - FATORES MACRO-INSTITUCIONAIS E SEUS INDICADORES

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base em pesquisa bibliográfica

No Quadro 4 são apresentadas algumas questões para a identificação de fatores macro-institucionais que podem afetar os efeitos da gestão do conhecimento e da mudança por meio do modelo preliminar.

Identificação de fatores macro institucionais que afetam a GM e a GC
- quais são as razões subjacentes para a transferência (tanto para a transmissão como a recepção) de um conceito organizacional?
- como os fatores macro contextuais específicos afetam o pessoal envolvido em termos de colaboração, motivação, confiança e vontade?
- quem dirige o processo de transferência do conhecimento organizacional?
- qual é o papel da unidade de recepção (na unidade de emissão-recepção)?

QUADRO 5 - IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MACRO-INSTITUCIONAIS

Fonte: Adaptado de GUZMAN & WILSON, 2005.

4. 6 O modelo em ação

Para melhor visualização das ações que podem ser desenvolvidas dentro da interorganização da parceria, seguir serão apresentados dois casos hipotéticos de aplicação do modelo.

Considerando uma determinada interação de grupos de atores sociais dos setores público e privado do arranjo de parceira, na primeira etapa da SSM os participantes assumem o propósito de ampliar a troca de informações e conhecimentos entre os grupos e uma determinada situação de interação que pode ser melhorada (situação-problema) em termos de colaboração é escolhida entre eles.

Na segunda etapa da SSM essa situação é estruturada conforme as suas visões pessoais e uma representação pictórica, ou *rich picture*, é construída de forma conjunta. Nessa representação poderão constar os fluxos informacionais e materiais que caracterizam um problema de colaboração entre os grupos da parceria, como, por exemplo, a Figura 12 seguinte.

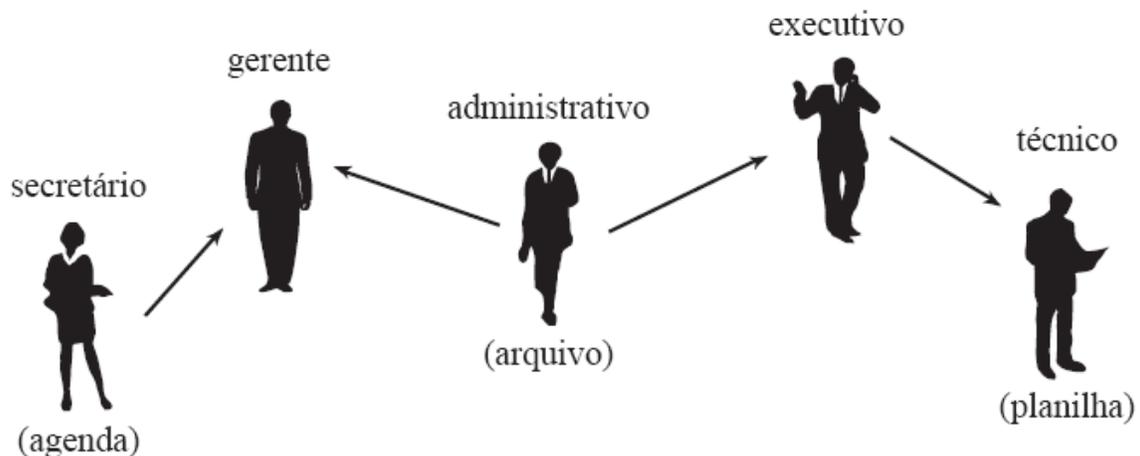


FIGURA 12 - OS FLUXOS INFORMACIONAIS E MATERIAIS NUMA REPRESENTAÇÃO PICTÓRICA

Fonte: Elaborado pelo autor (2007)

Na representação pictórica devem ser definidos os limites do sistema que está sendo visto e pensado pelos participantes da SSM, assim como os processos, estruturas e questões considerados relevantes por eles para a definição do problema ou desafio. O problema ou desafio é aumentar a colaboração por meio de uma CoP em meio aos fatores macro-institucionais existentes para aquela situação específica escolhida. É preciso perguntar sobre os papéis das pessoas, as normas, os comportamentos existentes e os valores utilizados em seus julgamentos para tomada de decisão e verificar as relações de poder.

Quando a SSM foi aplicada para melhorar o sistema de saúde da Inglaterra, por exemplo, os participantes decidiram representar na situação-problema o Departamento de Saúde como uma fonte estratégica de política para a saúde e assistência social e que implementava essa política de uma maneira tradicional, do tipo *top-down*, a partir de um nível de poder superior ao do Serviço Nacional de Saúde que elabora os planos de saúde da população (JACOBS, 2004, p. 143).

Com relação à estrutura pode-se abordar os padrões formais e informais de comunicação utilizados, assim como o leiaute físico e a hierarquia de poder vigente. Os aspectos do processo podem ser abordados por consulta sobre as atividades básicas de decisão que são realizadas pelas pessoas da situação, o que está sendo feito e seus efeitos sobre as tomadas de decisão. No caso do exemplo anterior, descobriu-se que os gerentes gerais dos hospitais ingleses eram responsáveis pelos ajustes dos objetivos e estratégias, os gerentes da enfermagem supervisionavam o trabalho das áreas mais especializadas e os gerentes operacionais tratavam dos problemas do dia a dia relacionados com a prestação dos serviços médicos à população. Se verificou diferentes graus de “reducionismo” nas decisões políticas e de apreciação holística entre os que faziam as decisões políticas e os práticos davam ênfase ao comando e, ao mesmo tempo, estavam sob pressão da nova política de governo que priorizava as preferências dos pacientes (*ibid.*, p. 145). Também podem ser encontrados

problemas na relação entre procedimentos e estrutura, como no caso dos enfermeiros no Brasil cuja ação gerencial básica deve ser a de incentivar a maior participação dos pacientes e, por outro lado, encontram pacientes que internalizaram as regras do jogo dos hospitais que levam à adoção de atitudes em sentido contrário (TREVIZAN e outros 2002, p. 3), fica identificada uma situação-problema de descasamento entre estrutura e processo.

Na terceira etapa os participantes da SSM precisam definir uma expressão que represente a raiz da situação-problema e o sistema de atividades humanas correspondente mais relevante. A princípio o processo de transformação que é mais significativo na visão dos participantes, do seu *Weltanschauung* ou visão de mundo (CHECKLAND, 1999, p. 168) é o que permite aumentar a colaboração entre os grupos público e privado por meio da CoP fazendo emergir confiança a partir dos relacionamentos mais íntimos e empatia pela prática conjunta (MORAN e WEIMER, 2004, p. 130).

Na quarta etapa da SSM é construído o modelo conceitual de acordo com a definição de raiz estabelecida pelos usuários da SSM junto com os atores sociais dos grupos. O modelo conceitual com a sequência programada de atividades humanas pode ser apresentado na forma de quadro ou de fluxograma, conforme o Quadro 6 e a Figura 13 a seguir.

Na quinta etapa da SSM o modelo conceitual é comparado com a situação real e nesta comparação poderão ser detectadas algumas discrepâncias capazes de criar certas dificuldades na aplicação prática do modelo. Pode ocorrer de na situação real não existir a possibilidade de realização dos encontros e reuniões na forma presencial para discutir os assuntos de interesse comum e criar laços sociais, seja devido a um excessivo afastamento físico entre os membros dos grupos, por falta de locais para os encontros ou por não liberação do deslocamento dos membros para essa finalidade pela gerência superior, por

Atividade do modelo	Descrição da atividade	Participantes	Atividade precedente
1	Realização de reunião informativa com a apresentação de um coordenador de uma rede interorganizacional informal	gerência superior e membros dos grupos A e B	
2	Identificação dos assuntos de interesse dos grupos A e B	líder e membros da rede informal	1
3	Identificação dos assuntos de interesse comum dos grupos A e B	coordenador e líder da rede informal	2
4	Definição de local, data e horário para a discussão dos assuntos de interesse comum	gerência superior, coordenador e líder	3
5	Realização de encontros regulares para a discussão dos assuntos de interesse comum	coordenador, líder e membros dos grupos	4
6	Realização de reunião para definir encontros sociais entre membros dos grupos A e B	coordenador, líder e membros dos grupos	1
7	Definição de locais, datas e horários para os encontros sociais	gerência superior, coordenador e líder	6
8	Realização de encontros sociais regulares nos locais previstos	líder e membros dos grupos	7
9	Realização de reunião para definir uma atividade prática conjunta	gerência superior, coordenador e líder	5, 8
10	Realização de uma atividade prática conjunta	líder e membros dos grupos	9
11	Colaboração efetiva entre os membros dos grupos A e B pelo adequado equilíbrio entre os elementos domínio, comunidade e prática da CoP	coordenador, líder e membros dos grupos	4, 8, 10

QUADRO 6 - LISTA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

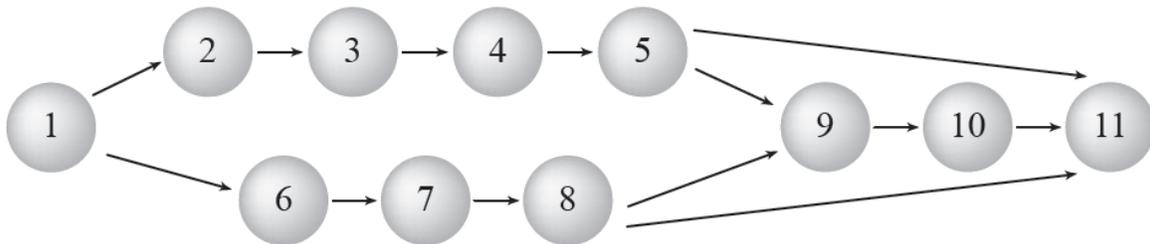


FIGURA 13 - FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

exemplo. Neste caso o modelo conceitual precisará ser ajustado, e uma possibilidade de contorno da situação seria passar a fazer uso de recursos eletrônicos de comunicação, tais como tecnologias de *groupware* e *communityware* (XU, 2000, p. 3) Essas tecnologias proporcionam meios virtuais de colaboração assíncrona (arquivos Web, *e-mails*) e síncrona (teleconferência e *chats*). A tecnologia de *communityware* oferece maiores oportunidades de interações comunitárias pela Internet, pois permite a expressão de certos tipos de sentimentos e a estimulação de contatos sociais. Uma vez havendo a possibilidade de aquisição de equipamentos deste tipo o modelo poderia ser ajustado à situação real introduzindo-se um subsistema (de atividades de compra e treinamento em *communityware*) ao sistema principal, com atividades descritas conforme Quadro 7 e Figura 14.

Na sexta etapa da *SSM* o modelo conceitual é avaliado em termos do que é factível e desejável e pode-se perguntar a razão, a natureza, os meios e os efeitos de longo prazo que a mudança produzirá.

A mudança que mostrou-se necessária era a de aumento da troca de informações na situação de interação encontrada. Os grupos de diferentes setores organizacionais careciam de um maior grau de interação pelo aumento da troca de informações para obter as sinergias que necessita um empreendimento público-

privado como do tipo PPP, em que os parceiros compartilham os riscos e benefícios.

Sistema principal

Atividade do modelo	Descrição da atividade	Participantes	Atividade precedente
1	Realização de reunião informativa com a apresentação de um coordenador de uma	gerência superior e membros	
2	Identificação dos assuntos de interesse dos grupos A e B	líder e membros da rede informal	1
3	Identificação dos assuntos de interesse comum dos grupos A e B	coordenador e líder da rede informal	2
4	Uso do recurso do <i>communityware</i> para a discussão de assuntos de interesse comum e formação de laços sociais pelos membros dos grupos A e B	coordenador, líder e membros dos grupos	3, 9
5	Realização de reunião para definir uma atividade prática conjunta	coordenador, líder e membros dos grupos	1, 4
6	Realização da atividade prática conjunta	líder e membros dos grupos	5
7	Colaboração efetiva entre os membros dos grupos A e B pelo adequado equilíbrio entre os elementos domínio, comunidade e prática da CoP	Coordenador, líder e membros dos grupos	3, 6

Subsistema do modelo conceitual

8	Aquisição dos equipamentos e programas de <i>communityware</i>	peçoal de compras	1
9	Treinamento do membros dos grupos A e B no uso de <i>communityware</i>	consultores de treinamento	8

QUADRO 7 - LISTA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL AJUSTADO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

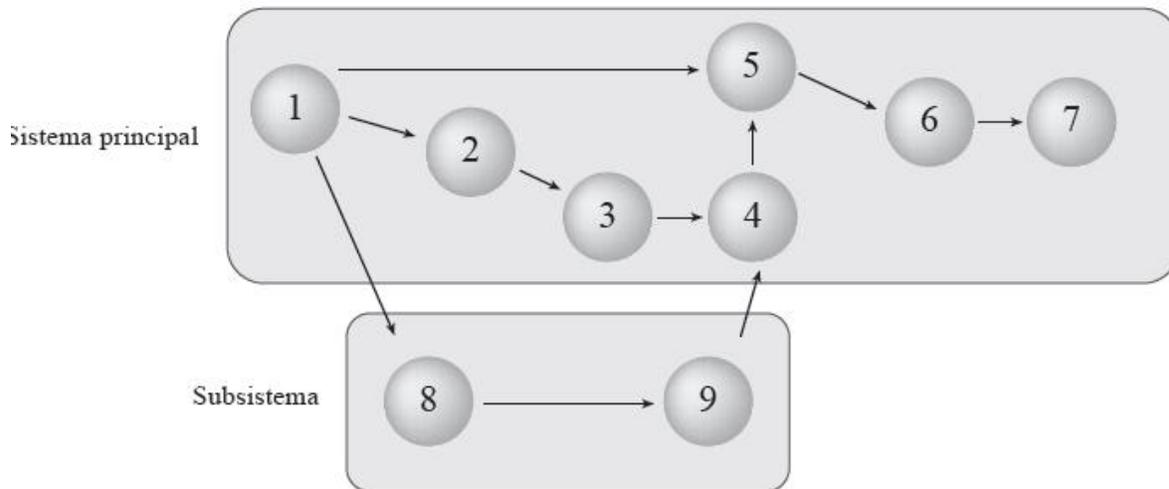


FIGURA 14: FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES DO MODELO CONCEITUAL AJUSTADO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

Os recursos usados na mudança foram técnicas de reunião, tecnologias de *communityware* e processos de compra e treinamento. O potencial de efeitos de longa duração vai depender da duração do empreendimento conjunto e da capacidade do sistema baseado em *communityware* de manter os grupos colaborando entre si. Os custos e as decisões políticas são alguns dos fatores macro-institucionais que podem interferir nos efeitos da mudança produzida.

Na sétima etapa da *SSM*, então, o modelo é finalmente aplicado pela autoridade competente e seus efeitos avaliados em termos de repercussão na conjuntura da interação intergrupala. As recomendações que podem ajudar os atores sociais a promoverem a mudança efetivamente devem chegar a quem tem autoridade para aprovar a mudança. Convém implantar o modelo conceitual cautelosamente, no início apenas com um passo que possa produzir o maior efeito positivo possível, como procurar encontrar os conhecimentos concretos de interesse comum e criar

os laços sociais com a maior rapidez e intensidade que forem possíveis, por exemplo.

Este exemplo de aplicação do método de sistemas *soft*, a SSM, numa situação hipotética mostra como os recursos disponíveis no contexto poderão ser utilizados para produzir a colaboração entre os atores sociais por meio de um processo racional e sistemático que considera as visões dos participantes da situação e os fatores macro-institucionais, tais como fatores políticos e sociais (ver segunda etapa da SSM).

4.7 Resultados esperados do modelo

O modelo preliminar de criação de espaços de colaboração em parcerias público-privadas é um conjunto de procedimentos de gestão do conhecimento para a produção de sinergias positivas pelo adequado compartilhamento de conhecimentos gerenciais entre seus atores sociais. Esta proposta objetiva promover a sobreposição de conhecimentos e habilidades de atores sociais de grupos dos setores público e privado para melhor aproveitamento de suas potencialidades principalmente pela expansão de suas contribuições de forma conjugada, formando sinergias, independentemente da estrutura formal da parceria, se esta possui personalidade jurídica própria ou se a capacidade de investimento dos seus parceiros é equilibrada ou não. A criação desses espaços de colaboração expandirá o modelo mental coletivo da organização de parceria público-privada pelo compartilhamento dos conhecimentos gerenciais, aumentando desse modo as chances de sucesso dos diagnósticos para problemas administrativos e técnicos pela ampliação do número de maneiras de realização da interpretação da realidade (LORIGGIO, 1996, p. 8).

Os conhecimentos gerenciais que os colaboradores de empresas dos setores público e privado acumularam ao longo da história poderão, então, ser melhor aproveitados por esta forma de gestão do conhecimento na sua dimensão cultural do contexto do compartilhamento de conhecimentos é feita a homogeneização das

diferentes culturas organizacionais das empresas públicas e privadas e na dimensão da abstração do mesmo é feito um nivelamento intelectual entre os atores sociais que estão participando do processo.

Se almeja com esse modelo obter um incremento no desempenho das parcerias público-privadas em termos de produtividade e competitividade pelo efeito sinérgico do compartilhamento dos conhecimentos gerenciais com alto grau de entendimento em função do espírito colaborativo e da capacidade de abstração de seus participantes.

Os efeitos do modelo podem ser verificados pela identificação da presença ou fortalecimento de construtos da colaboração, que são evidências do florescimento da mesma (KOTLARSKY e OSHRI, 2005), assim como de explicitações de justificativas tácitas e definições tangíveis, que são evidências de que os atores sociais dos grupos dos setores público e privado estão procurando interagir dentro de um único sistema de crenças, valores e símbolos (SILLINCE e MANTERE, 2006, p. 15). Todas essas evidências permitem observar os resultados do modelo em termos de características de comportamento dos participantes.

De acordo com os resultados obtidos de pesquisa de campo realizada numa parceria público-privada real que já se encontrava em andamento há algum tempo, a presença dessas evidências é uma confirmação da aplicabilidade do modelo preliminar.

5 ANÁLISE DO MODELO PRELIMINAR EM UMA PESQUISA DE CAMPO PARA A VERIFICAÇÃO DE SUA CONSISTÊNCIA

Para verificar a aplicabilidade e consistência do modelo preliminar de criação de espaços de colaboração no campo utilizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa na forma de Análise de Campo para conseguir uma melhor apreensão e compreensão dos fenômenos até aqui tratados, uma vez que neste caso as fontes para a coleta de dados são as pessoas (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20). As técnicas e métodos adotados na coleta e análise dos dados retirados de dois tradicionais instrumentos de pesquisa qualitativa: a História Oral e o Discurso do Sujeito Coletivo (MEIHY, 1998; LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005).

5.1 A unidade de análise

Como unidade de análise, escolheu-se um arranjo de parceria entre empresas dos setores público e privado formado por operadores portuários e retroportuários do



FIGURA 15 – VISTA PANORÂMICA DOS TERMINAIS GRANELEIROS DO PORTO DE SÃO FRANCISCO DO SUL (SC)

Fonte: Administração do Terminal Marítimo Terlogs Ltda.

ramo graneleiro que mantém em funcionamento o Corredor de Exportação Grãos do Porto de São Francisco do Sul (SC).

Desde 2003 o terminal graneleiro de uma empresa pública, aqui denominado de empresa B, e dois terminais de empresas privadas, denominados de empresa A e empresa C, passaram a operar um novo Corredor de Exportação de Grãos sob um regime especial de parceria que foi estabelecido pelos termos de um convênio homologado pelo Conselho de Autoridade Portuária em sua deliberação CAP n.º 82/02 – X. (PORTO DE SÃO FRANCISCO DO SUL, 2002)

O equipamento principal desse Corredor de Exportação, que é constituído de duas grandes esteiras e dois *ship loaders*, que são duas torres de alimentação de navios, com capacidade total de vazão de 3000 toneladas de grãos por hora, é utilizado por essas três empresas para exportação de seus produtos de individual ou conjugada. Conforme os termos do convênio de parceria, a empresa B é responsável pela operação e manutenção deste equipamento principal para compensar os investimentos financeiros feitos pelas empresas privadas no Corredor, e as empresas A e C ficaram comprometidas em armazenar seus produtos nos armazéns da empresa B pagando aluguéis para que esta última consiga ressarcir esses investimentos ao longo do tempo.

Esta situação fez com que surgisse uma interação operacional entre os grupos de operadores dessas empresas dos setores público e privado e a possibilidade de produzir um adequado compartilhamento dos seus diferentes conhecimentos gerenciais em benefício do Corredor de Exportação permitindo assim o mesmo atingir maiores níveis de produtividade e competitividade no ranking mundial.

Por essa razão escolheu-se esse arranjo de parceria como unidade de análise de um estudo de caso para verificar a aplicabilidade e a consistência do modelo.

5.2 Os métodos utilizados na pesquisa de campo

Nesta seção serão apresentados os métodos utilizados na pesquisa de campo para obter evidências de construtos da colaboração e convergências ou divergências de conhecimentos gerenciais entre os atores sociais da parceria.

5.2.1 A História Oral

Para levantar dados sobre os construtos da colaboração que são evidências de aplicabilidade do modelo foi adotado o método da História Oral temática que consiste num conjunto de procedimentos para a coleta de narrativas de informantes, que, devidamente conduzidas pelo pesquisador, acabam fornecendo valiosas informações sobre determinados eventos e fatos de interesse do pesquisador (TRIVINOS, 1987, p. 135; MEIHY, 1998, p. 51).

Como colônia da pesquisa da história oral, que também foi o grupo de pesquisa pelo Discurso do Sujeito Coletivo, escolheu-se uma amostra de pessoas da gerência média de operação do Corredor de Exportação. Esta amostra foi descrita na seção 3.2 anterior. Os funcionários e empregados de cargos gerenciais das empresas parceiras e de apoio à parceria foram selecionados pelo cargo funcional para que os depoimentos pudessem ser comparados posteriormente usando-se o mesmo nível de experiência para confirmação ou não de eventos ou fatos de interesse da pesquisa.

As entrevistas gravadas da História Oral temática foram conduzidas com base em um questionário que foi previamente elaborado e é mostrado no APÊNDICE A.

O levantamento dos conhecimentos gerenciais dos grupos foi realizado por meio de outro recurso metodológico que faz uso dos discursos dos atores sociais dos grupos conforme a seguir.

5. 2. 2 O Discurso do Sujeito Coletivo

O método do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC - permite obter uma expressão de uma referência social coletiva de um grupo de uma determinada organização capturando o pensamento, a idéia ou opinião que as pessoas desse grupo professam ou usam socialmente (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005).

Com base na definição de Nonaka e Takeuchi (1997) de que conhecimento é uma crença socialmente justificada, fez-se uso do método do Discurso do Sujeito Coletivo para levantar as representações sociais dos grupos dos setores público e privado da parceria que correspondem aos modos de pensar e de agir desses grupos (MOSCOVICI, 2003), ou seja, conhecimentos que convergem ou divergem entre si. Moscovici (1978) subdivide os universos de opinião em três dimensões: da informação, do campo da representação ou imagem, e da atitude. A informação relaciona-se com a organização dos conhecimentos de um grupo, o campo das representação estabelece uma organização subjacente ao conteúdo baseada num modelo social e a hierarquia de seus elementos, e a atitude é a tomada de posição do grupo em relação ao objeto da representação social. No caso do presente trabalho foram consideradas nos questionamentos apenas as dimensões do campo da representação e da atitude, uma vez que os entrevistados da amostra já tinham um mesmo nível de experiência e conhecimentos. O objetivo era conhecer a lógica interna das ações dos grupos do setor público e do setor privado, trazendo à tona suas visões sobre os problemas e desafios da parceria e suas atitudes em relação a eles (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005, p. 40).

O questionário do Discurso do Sujeito Coletivo versava sobre determinados conceitos e estratégias de ação para identificar os posicionamentos dos membros dos grupos sobre determinados assuntos e foi aplicado logo após o questionário da História Oral. O questionário do Discurso do Sujeito Coletivo é apresentado no APÊNDICE B.

5. 3 A coleta dos dados

No período de dois a seis de julho de 2007 foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas gravadas no Corredor de Exportação, quatro delas com o pessoal da empresa B (pública) e quatro com o pessoal das empresas A e C (privadas), para se ter uma amostra emparelhada, conforme seção 3.2, e ainda duas com o pessoal da empresa D que apenas prestam serviço de apoio à parceria fazendo o transporte ferroviário das cargas até as entradas dos terminais graneleiros. Essas entrevistas semi-estruturadas, que são instrumentos adequados para a coleta de dados pelo método da História de Oral (TRIVINOS, 1987, p. 135), foram realizadas em salas reservadas para permitir que os depoentes falassem livremente sem constrangimentos (MEIHY, 1998, p. 63).

Aos depoentes foi mostrada a importância das informações prestadas para o sucesso do estudo fazendo com que se sentissem comprometidos com o trabalho de pesquisa (FACHIN, 1993, p. 114).

O comprometimento com a confidencialidade dos dados foi selado por meio das assinaturas do pesquisador e dos entrevistados em cartas de cessão dos direitos e consentimento de uso dos dados pelos entrevistados devidamente livres e esclarecidos conforme modelo que é apresentado no APÊNDICA C.

Após a transcrição das entrevistas, solicitou-se aos entrevistados que fizessem as suas confirmações de validação dos dados via *e-mail*.

Os conteúdos dessas entrevistas que estão identificadas pelos números 3 a 12 são mostrados no APÊNDICE D. As entrevistas de números 1 e 2, que não foram anexadas a este trabalho, foram realizadas em período anterior na forma de teste em uma população-piloto com objetivo de realizar ajustes nos questionários e preparar melhor o pesquisador (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005, p. 43).

Os entrevistados não tiveram dificuldades de entendimento dos conceitos, como o da confiança emocional, por exemplo, fazendo as interpretações semânticas adequadas dos mesmos quando eram citados (PATIG, 2006, p. 124), o que permitiu um bom andamento do trabalho. As suas participações na identificação de fatores macro-institucionais também favoreceu a pesquisa de campo.

5. 4 Análise e interpretação dos dados

Os procedimentos de análise dos dados pela História Oral e pelo Discurso do Sujeito Coletivo são muito semelhantes, pois ambas metodologias procuram identificar as idéias de um indivíduo ou um grupo.

5. 4. 1 Análise dos dados da História Oral

As narrativas dos entrevistados que foram geradas por questionamentos feitos sobre construtos da colaboração entre o pessoal da operação do Corredor de Exportação permitiu explorar com maior profundidade questões relacionadas com a aplicabilidade do modelo (BECKER, 1999, p. 102). Essas narrativas foram transcritas na íntegra, conforme APÊNDICE D, e analisadas a partir das idéias centrais que foram transmitidas pelos depoentes (MEIHY, 1998, p. 67).

Assim, a seguir são apresentados os resumos dessas narrativas e idéias centrais dos entrevistados sobre os construtos e outras evidências da colaboração nesta unidade de análise à luz de teorias e opiniões de autores pertinentes ao assunto.

A) A estrutura e coordenação da rede de interação informal

O entrevistado 3 identificou como principais concentradores de contatos informais em torno do Corredor de Exportação pessoas de sua área de interesse e de seu nível de responsabilidade, no caso, encarregados de manutenção e operação.

O entrevistado 4 lembrou de pessoas de sua época, uma vez que assumiu cargo superior de responsabilidade no passado. Para ele, os contatos entre pessoas da operação são muito poucos, ficando restrita à coordenação da estrutura formal quase toda a interação informal para desenvolvimento dos trabalhos de operação. Apesar disto, no nível de execução de tarefas existe troca de informações e de idéias entre pessoas que estão subordinadas aos coordenadores de operação das empresas parceiras.

O entrevistado 5 restringiu a interação aos contatos entre os operadores de balanças de fluxo das empresas parceiras que ocorrem diariamente, ou, então, nos momentos em que ocorrem inspeções de rotina. Os vínculos interpessoais sempre existem, apesar das mudanças de turno.

O entrevistado 6 incluiu um maior número de empresas no relacionamento informal, uma vez que considera a negociação de logística de armazéns como atividade informal corriqueira, atividade essa que é exercida por encarregados de operação.

O entrevistado 7 acredita que a autonomia e a informalidade, que poderiam apoiar a produtividade, tiveram as suas intensidades diminuídas devido às restrições impostas à empresa pública obrigando-a a atuar apenas como simples prestadora de serviços para as demais empresas parceiras do Corredor.

O entrevistado 8 restringiu a interação à simples troca de informações com os balanceiros das empresas parceiras, uma vez que seu serviço é apenas de apoio a essas empresas, e, quando é necessário tratar de assuntos não rotineiros, os encarregados de turno da operação passam a ser as principais pessoas de contato.

O entrevistado 9 avaliou a situação e afirmou que o relacionamento informal fica restrito ao nível de encarregados de operação das empresas por imposição da

coordenação da estrutura formal da empresa pública, o que dificulta a realização de certas ações que poderiam tornar a parceria mais ágil.

O entrevistado 10 estendeu a rede de interação informal ao pessoal de manutenção, além do pessoal de operação do qual faz parte. Acredita que já existem vínculos entre as pessoas, apesar do regime de turno vigente entre as empresas, principalmente entre os balanceiros que estão no comando dos equipamentos.

O entrevistado 11 confirmou o que disse o entrevistado 8, seu colega de serviço, restringindo a interação a uma intensa troca de informações entre seu pessoal de operação e encarregados de operação e balanceiros das três empresas parceiras. Apesar dos diferentes turnos de operação, e conhecendo as pessoas pela voz, os acordos sobre mudanças na programação são acertados informalmente.

O entrevistado 12 apontou uma diferença na qualidade do serviço que é executado pelo pessoal da empresa pública e que o aumento de autonomia e informalidade se deveu à iniciativa privada com suas novas idéias e seu ritmo mais acelerado de trabalho.

Interpretação das respostas à questão da estrutura e coordenação da rede de interações informais

Para os entrevistados das empresas da parceria, a interação informal está concentrada no pessoal de coordenação da operação do Corredor por imposição da estrutura formal da parceria, existindo porém outras interações informais por área de interesse e nível de responsabilidade que conseguem superar até as diferenças de horários dos turnos de operação das empresas e crescem em função da autonomia. Essas interações informais são uma evidência de que o compartilhamento de um mesmo campo de interesse, seus conhecimentos agregados e o desejo de aprender mais sobre certas classes de problemas e

oportunidades são fatores que favorecem o surgimento de uma CoP (MORAN e WEIMER, 2004, p. 127).

Os entrevistados da empresa de apoio à parceria identificaram interações informais entre operadores das empresas, eventualmente com os encarregados de operação, em que existe uma intensa troca de informações.

B) A comunicação

O entrevistado 3 percebeu uma mudança no comportamento dos parceiros que facilitou a comunicação entre as partes. Em lugar de pressionar, eles passaram a usar a abordagem por consulta para fazer solicitações e até para prestar ajuda. Usa o celular como recurso mais eficiente.

O entrevistado 4 apontou a falta de computadores como causa do não uso de e-mails pelo pessoal de operação, apesar de serem usados o rádio e o celular. Constatou uma intensa comunicação com a empresa de apoio via telefone convencional para a execução de atividades rotineiras. Uma observação adicional sobre a interação é que os ajustes das tarefas entre as organizações podem ser feitos informalmente entre o pessoal de operação das empresas, mas a logística é planejada pelo pessoal de coordenação da estrutura formal.

O entrevistado 5 informou que se faz uso intensivo do rádio, do telefone e dos e-mails, sendo que o ramal direto para balança agiliza o processo de trabalho. A aquisição do conhecimento sobre como funciona a operação de uma empresa pela outra agiliza ainda mais esse processo, pelo menos sobre a funcionalidade, que ajudou a melhorar a inter-relação. Concluiu que a necessidade de maior agilização na operação para atender um maior volume de carga foi a causa do incremento na comunicação entre os parceiros.

O entrevistado 6 constatou uma melhora na comunicação quando começaram a fazer uso do rádio.

O entrevistado 7 confirmou o aumento da comunicação quando foi instalado um rádio, sendo ainda mais efetivo esse dispositivo se for usado por vários parceiros simultaneamente para que todos estejam a par da situação. Isto colaborou para o aumento da agilidade no serviço.

O entrevistado 8 informou que são feitos contatos pessoais entre balanceiros para acertar valores de discrepância entre balanças, normalmente é usado o telefone, e quando ocorre algum problema, a comunicação passa a ser por e-mail. Este entrevistado confirmou as facilidades oferecidas pelo rádio, principalmente para localizar a pessoa de contato, apesar da mesa da telefonista também ser usada com essa finalidade sem dificuldades.

O entrevistado 9 confirmou as facilidades oferecidas pelo rádio e criticou a limitação de escuta automática para todos os parceiros realizada pela empresa pública. É de opinião de que é mais útil usar um único canal compartilhado do que subdividir a comunicação em vários canais para ter conversas separadas entre determinados parceiros. Também criticou o modo como foi subdividida a comunicação por rádio, que foi realizada sem consultas. A comunicação por rádio é fundamental para o encarregado fazer a previsão de trabalho operacional, segundo o depoente.

O entrevistado 10 informou que a maior facilidade proporcionada pelo rádio é a passagem do conhecimento sobre algum problema técnico no Corredor no menor tempo possível.

O entrevistado 11 abordou a questão do acerto de procedimentos na execução de tarefas rotineiras, que melhorou ao longo do tempo, uma vez que se passou a

avisar antecipadamente proporcionando assim uma sintonia mais fina da operação.

O entrevistado 12 informou que as empresas privadas abriram-se mais ao diálogo, permitindo assim um maior conhecimento mútuo do que se passa no interior das organizações. Esse tipo de comunicação mais aberta permite um maior compartilhamento dos problemas e troca de idéias entre os parceiros. Os painéis de informação sobre a chegada de navios e os tempos de atracação são compartilhados tornando mais tranqüila e confortável a operação do Corredor para todos os parceiros.

Interpretação das respostas à questão da comunicação

Os entrevistados das empresas da parceria perceberam as melhorias na comunicação que recursos tecnológicos como o rádio, telefone, e-mail podem proporcionar, assim como mudanças de postura de interlocutores, às vezes por meio de pressões da gerência. Os entrevistados da empresa de apoio à parceria constataram até uma melhoria nos procedimentos de comunicação incluindo avisos de caráter preventivo que aumentam a sintonia de execução das tarefas de rotina da operação. A interrelação entre as atividades dos atores sociais cria um sistema social que fortalece a comunicação como construto da colaboração (WEICK e ROBERTS, 1993, p. 363).

C) A confiança emocional

O entrevistado 3 entendeu que já existe uma confiança emocional entre ele e os atores sociais das outras empresas que exercem funções similares às dele, ajudando-o nas situações difíceis e mesmo na solução de pequenos problemas do dia a dia.

O entrevistado 4 afirmou que no nível operacional, propriamente dito, não existe ajuda, e o que ocorre são tentativas de solucionar problemas de forma unilateral apenas pedindo autorizações para realizar certos procedimentos operacionais de interesse de certos parceiros.

O entrevistado 5 afirmou que existe um amadurecimento gradativo que leva à mútua ajuda para uma maior eficiência e que esse amadurecimento depende muito do aprendizado sobre a funcionalidade do Corredor.

O entrevistado 6 entendeu que a mútua ajuda se deve ao retorno que as empresas privadas obtêm com esta, pois são as donas das mercadorias, e quanto mais rápido for o embarque, mais elas têm a ganhar.

O entrevistado 7 entendeu que aumentou a agilidade da operação, mas, mesmo assim, os parceiros privados não desenvolveram a confiança emocional por suspeitarem do trabalho da empresa pública.

O entrevistado 8 percebeu uma evolução desse construto da colaboração graças à uma melhoria na eficiência da sua própria empresa que presta serviço de apoio aos parceiros do Corredor.

O entrevistado 9 apontou a diferença entre as culturas organizacionais como a causa de uma estagnação da confiança emocional na parceria público-privada, não havendo ajuda por parte da empresa pública em determinadas situações difíceis porque esta adota um ritmo diferente de trabalho.

O entrevistado 10 afirmou que existe um crescimento gradual da confiança emocional, mas não lembra de nenhum fato.

O entrevistado 11 percebeu um aumento de flexibilidade por parte da empresa pública neste sentido, tendo sido causado pela necessidade em atender uma

operação cada vez mais complicada. O crescente aumento do volume de carga exige uma maior agilidade que implica no compartilhamento das dificuldades de cada um.

O entrevistado 12 entendeu que ainda existem dificuldades para o crescimento da confiança emocional em parte devido à diferença entre as culturas organizacionais, uns são mais cobrados que outros, e em parte pela dificuldade que existe em acessar o ambiente da empresa pública e expor idéias para o seu pessoal.

Interpretação das respostas à questão da confiança emocional

Os entrevistados perceberam que a proximidade de interesses e o aprendizado promoveram um crescimento gradativo da confiança emocional entre os pares, apesar das diferenças entre as culturas organizacionais e posturas contrárias à troca de idéias e compartilhamento de dificuldades. Os entrevistados da empresa de apoio à parceria relacionaram o crescimento da confiança com a eficiência e as imposições contingenciais de maior volume de carga e complexidade operacional que exigem maior flexibilidade das empresas, principalmente da empresa pública, e o compartilhamento de dificuldades entre elas. O compartilhamento de sucessos e falhas pelos pares cria empatia e confiança que fortalecem os laços sociais (MORAN e WEIMER, 2004, p. 130).

D) Os relacionamentos sociais

O entrevistado 3 relacionou o aumento de entrosamento social com uma intervenção de um dos gerentes no sentido de restabelecer o equilíbrio das forças de poder entre as partes. As confraternizações com uma das empresas parceiras ajudaram a melhorar os relacionamentos sociais entre os membros dos grupos do setor público e do setor privado.

O entrevistado 4 entendeu que o entrosamento social só cresceu entre os coordenadores de operação das estruturas formais das empresas.

O entrevistado 5 sentiu uma melhora no relacionamento depois que ocorreram confraternizações na sede da empresa parceira, a empresa pública.

O entrevistado 6 entendeu que não houve aumento de entrosamento social, sendo que para as festas patrocinadas por uma das empresas parceiras são convidados somente os coordenadores de operação das empresas, apesar de existir a necessidade de uma maior participação das pessoas dos níveis mais inferiores da estrutura formal para a troca de idéias entre si.

O entrevistado 8 entendeu que o entrosamento não mudou.

O entrevistado 9 lamentou a inexistência de entrosamento, a ponto de as pessoas não se conhecerem pessoalmente.

O entrevistado 10 afirmou que no ano em curso iniciou-se um ciclo de confraternizações com a participação de todos com fins recreativos, e que pode melhorar muito mais.

O entrevistado 11 entendeu que o entrosamento continua o mesmo, não crescendo devido às exigências do trabalho que dificulta os encontros entre as pessoas.

O entrevistado 12 entendeu que o entrosamento social é ainda muito limitado, não existindo confraternizações e eventos que favoreçam os encontros entre as pessoas.

Interpretação das respostas à questão dos relacionamentos sociais

Os entrevistados das empresas da parceria apontaram as confraternizações e eventos que facilitam a realização de encontros entre as pessoas como fatores que favorecem a melhoria dos relacionamentos sociais, podendo até esses relacionamentos não evoluírem por falta de encontros. Essa é uma evidência de aplicabilidade do modelo uma vez que experiências de pesquisadores já demonstraram que em CoP interorganizacionais as interações face-a-face são necessárias para que os relacionamentos sejam mais rapidamente desenvolvidos (KIMBLE e HILDRETH, 2005, p. 6). Os entrevistados da empresa de apoio à parceria apontaram a exigência do trabalho contínuo nas empresas como causa da não realização dos encontros.

E) A construção conjunta de significados

O entrevistado 3 considerou difícil o crescimento da construção de significados porque as naturezas das atividades são diferentes, uns fabricam e os outros consertam os equipamentos.

O entrevistado 4 entendeu que a construção de significados ficou prejudicada pela falta de oportunidade de participação e que se agravou esta situação com a entrada em operação do novo Corredor de Exportação.

O entrevistado 5 citou o documento de controle do instrumento detector de metais que foi construído em conjunto pelas empresa parceiras.

O entrevistado 6 não identificou nenhum exemplo de construção conjunta de significados, embora considere importante o processo de discussão envolvido que poderia ter permitido ao Corredor de Exportação já ter operado dentro dos padrões adequados desde o início.

O entrevistado 7 colocou tal processo como sendo de exclusividade dos coordenadores de operação das estruturas formais das empresas parceiras, uma

vez que somente entre eles existe uma maior abertura para uma interação deste tipo.

O entrevistado 8 , à semelhança do entrevistado 3, lembrou apenas de uma obra de expansão do sistema de transporte em que as empresas cooperaram de forma a se complementarem.

O entrevistado 9 citou o mesmo documento de registro citado pelo entrevistado 5, um documento de registro de limpeza do detector de metais, o eletroímã, que consiste numa planilha de inspeção e que foi criada pelas empresas em regime de parceria.

O entrevistado 10 não lembrou de nenhum exemplo.

O entrevistado 11 entendeu que não houve a construção de um documento específico conjuntamente, mas os procedimentos fazem parte de um todo compartilhado que foi construído no dia a dia pela troca de experiências.

O entrevistado 12, à semelhança do entrevistado 7, entendeu que tal construção só existe no nível dos coordenadores da operação da estrutura formal e que o pessoal de operação que está num nível hierárquico inferior a eles não possui dados suficientes para desencadear esse processo.

Interpretação das respostas à questão da construção conjunta de significados

Os entrevistados das empresas da parceria acreditam que as proximidades das naturezas das atividades e conhecimentos agregados a elas, assim como as oportunidades de participação são fatores que favorecem a construção conjunta de significados. A sobreposição dos *locus* de prática cria uma linguagem comum entre os pares (BECHKY, 2003, p. 325). Para um dos entrevistados da empresa

de apoio à parceria, por sua vez, é o conjunto de procedimentos construído pelos operadores no dia a dia que é um produto de colaboração, e não, necessariamente, um documento compartilhado, como a planilha de inspeção do detector de metais que foi citada pelos entrevistados anteriores como exemplo.

F) As definições tangíveis

O entrevistado 3 fez uso de desenhos como “ganchos” para aumentar o entendimento entre as partes envolvidas numa discussão.

O entrevistado 4 informou que não existe esse elemento da colaboração por falta de oportunidade de participação das pessoas.

O entrevistado 5 informou que a comunicação na área de operação é essencialmente verbal para as trocas de experiências e por isso é difícil fazer uso de algum artefato físico para aumentar o entendimento.

O entrevistado 6 confirmou a colocação do entrevistado 5 dizendo que no setor de manutenção é mais fácil de surgir uma oportunidade de discussão sobre um produto físico, do que no setor de operação.

O entrevistado 7 informou que mesmo sendo de uma área que faz mais uso do verbo do que de artefatos físicos, o pessoal de operação pode apoiar a manutenção com melhorias nos equipamentos, após observar o desempenho dos mesmos ao longo do tempo. O modo de comunicação usado é o da simulação de determinadas situações, além do uso do verbo.

O entrevistado 8 citou o exemplo de uma peça de acoplamento de veículo transportador que foi desenvolvida após discussões entre as empresas parceiras em torno do artefato físico.

O entrevistado 9 não relatou nenhum exemplo.

O entrevistado 10 citou o exemplo de uso de mangotes nos embarques de óleo para melhorar o entendimento, pois para ele a união entre as pessoas é fundamental para o sucesso da parceria.

O entrevistado 11 tenta citar um exemplo de definição tangível dado pelo caso da transferência de uma balança de fluxo para o interior da empresa pública, mas reconhece que não existe nenhum artefato físico para ser usado como gancho entre as partes para melhorar o entendimento. A ausência de interação do pessoal de operação com o pessoal de manutenção mecânica torna ainda mais remota essa possibilidade, ficando a interação restrita aos procedimentos operacionais que são realizados verbalmente.

O entrevistado 12 citou o exemplo da balança de fluxo digital que foi implantada na empresa pública e uma das empresas parceiras do setor privado prestou seu apoio transferindo o seu conhecimento adquirido pela experiência com esse tipo de balança, pois já trabalhavam com esse tipo de equipamento anteriormente e tinham recebido treinamento com o construtor do mesmo. O entrevistado creditou à integração das pessoas a superação das dificuldades que foram provocadas pela diferença entre as culturas organizacionais, inclusive de idade entre as pessoas. Outro exemplo citado foi o dos *ship loaders*, que possuem painel digital, sensores eletrônicos e *joystick*, e, da mesma forma, serviram de definição tangível para a transferência de procedimentos de qualidade para a empresa responsável pela sua operação e manutenção, a empresa pública.

Interpretação das respostas à questão das definições tangíveis

Para os entrevistados das empresas da parceria, diferentes formas de definições tangíveis, como peças e equipamentos, e, até mesmo desenhos e situações, são

usadas para transferir conhecimentos, apesar de a comunicação do pessoal de operação ser essencialmente verbal.

Desde que o problema tratado pelos pares não seja muito abstrato, objetos criados por desenhos, situações de equipamentos em operação, ou mesmo peças avulsas, são definições tangíveis que favorecem o entendimento dos mesmos, mesmo pertencendo a diferentes grupos de trabalho (BECHKY, 2003, p. 327). Segundo os entrevistados da empresa de apoio à parceria, peças e equipamentos são eventualmente utilizados para aumentar o entendimento na interação verbal da operação.

G) As explicitações de justificativas tácitas

O entrevistado 3 citou o exemplo da apresentação de um modelo de manutenção preventiva pelo parceiro que contribuiu para a melhoria das ações de sua empresa.

O entrevistado 4 afirmou que não é possível chegar nesse estágio de colaboração por falta de abertura para um maior contato interpessoal.

O entrevistado 5 afirmou que existe uma restrição no nível formal, mas informalmente são feitas sugestões de procedimentos entre os parceiros, ainda mais quando as pessoas se conhecem.

O entrevistado 6 salientou a importância das reuniões entre os pares para revisar os procedimentos, sendo essas oportunidades muito úteis para resolver diversos problemas interpessoais. Para ele, as reuniões são essenciais para haver uma melhor interação.

O entrevistado 7 informou que existe disposição mútua em mostrar como funciona um equipamento novo.

O entrevistado 8 citou um exemplo bem prático e objetivo de uma situação não rotineira, em que um parceiro explicou para o outro as razões da necessidade de se adotar o procedimento atípico na tentativa de convencê-lo a atender esse interesse particular e unilateral. Por outro lado, nas situações de rotina a interação entre esse parceiros se restringe à uma simples intercomunicação telefônica.

O entrevistado 9 afirmou que não existem explicitações de justificativas tácitas por existir um domínio de cada parceiro sobre os seus procedimentos operacionais e a criação de barreiras interpessoais por parte da rigidez da estrutura hierárquica imposta pela empresa pública.

O entrevistado 10 citou um exemplo de transferência de um procedimento de qualidade certificada para a empresa pública na realização da atividade de limpeza do Corredor, uma vez que existia contato físico entre as duas empresas, e creditou à união entre os parceiros o sucesso dessa explicitação.

O entrevistado 11 entendeu que existe esse elemento da colaboração, mas no nível de agilização do serviço, mostrando ao parceiro a necessidade de cumprimento dos horários e a prevenção de problemas para obtenção da eficiência que é desejada pela sua empresa.

O entrevistado 12 afirmou que é inevitável a existência desse elemento e que existe a transmissão de idéias para o melhoramento da operação do Corredor, sendo que essa iniciativa partiu das empresas privadas.

Interpretação das respostas à questão das explicitações de justificativas tácitas

Para os entrevistados das empresas da parceria existem algumas explicitações de justificativa tácita nas transferências de melhores procedimentos entre pares, de

uso de uma balança digital, de manutenção preventiva e de limpeza do Corredor, desde que existam certas condições especiais como a possibilidade de contato direto ou de conhecimento mútuo entre as pessoas, sendo que essas explicitações ainda podem ser aumentadas por meio de reuniões entre os pares programadas pela gerência. Para os entrevistados da empresa de apoio à parceria, por outro lado, essas explicitações são usadas para transmitir a idéia de eficiência.

Conforme a teoria para o compartilhamento e criação do conhecimento de Nonaka e Konno (1998, p. 42) o que de fato ocorreu na transferência dos procedimentos de uso da balança digital foi a transferência de conhecimentos tácitos na dimensão das habilidades técnicas, que é típica de uma CoP e realmente depende das condições descritas acima, e na transferência do novo modelo de manutenção preventiva e do conjunto de procedimentos de limpeza certificado pela ISO, o que ocorreram foram processos de combinação de conhecimentos explícitos, ou seja, em nenhum desses casos foram produzidas intencionalmente explicitações de justificativas tácitas que servem para reforçar elementos culturais de um grupo, suas crenças sobre a realidade e sobre o tem valor e suas representações dessas crenças (SILLINCE e MANTERE, 2006, p.15).

Essas explicitações de justificativas tácitas são importantes para a aproximação de diferentes grupos de uma mesma estratégia empresarial. Provavelmente elas foram utilizadas para transmitir a idéia de eficiência, conforme descrição do último entrevistado, com a intenção da empresa de apoio de convencer a empresa da parceria a adotar a sua crença de que é preciso cumprir os horários para agilizar o serviço.

Numa CoP o compartilhamento de conhecimentos ocorre basicamente pelo processo de socialização, dentro de um contexto adequado, o do Originating Ba, no qual os membros têm contatos físicos e trocam experiências face-a-face (NONAKA e KONNO, 1998, p. 42).

5. 4. 2 A análise dos dados do Discurso do Sujeito Coletivo

A análise dos dados da parte referente ao levantamento das representações sociais pelo discurso coletivo foi realizada por meio da identificação de expressões-chave, idéias centrais e ancoragens. As expressões-chave (ECH) são segmentos, trechos ou transcrições literais do discurso, as idéias centrais são nomes ou expressões linguísticas que revelam e descrevem, de maneira sintética, precisa e fidedigna o sentido do discurso e cada conjunto homogêneo de ECH, e a ancoragem é a manifestação linguística explícita de uma dada teoria, ou ideologia, ou crença que o autor do discurso professa. Essas são figuras metodológicas do Instrumento de Análise do Discurso – IAD 1 (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005).

Os quadros seguintes mostram os resultados obtidos para cada ítem do questionário.

Questão 1: *Como você descreveria a produtividade do Corredor de Exportação?*

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 3:</i> O Corredor antes era 1000 por hora, agora a <u>parceria que foi montada aqui já chegou a 2000 numa fita, ultrapassou a capacidade.</u> Num navio de 30.000 aí, vai dar 10 horas! Só os <u>caminhões aqui, pra encher os armazéns vai dar uma fila até Joinville.</u> Então, <u>nós temos de trabalhar dia e noite,</u> na safra sem parar mesmo, pra um navio desses. <u>Pra exportação foi ótimo!</u> A única coisa é que <u>deu um problema pra firma, eles estão faturando um monte em cima da empresa B. Nós estamos armazenando e eles estão lucrando.</u> Mas, pra empresa B foi ótimo, daqui uns anos, que nós pagarmos esse equipamento, ele vai ser muito bom.</p>	<p>(1.^a idéia) A nova capacidade de exportação do Corredor foi extrapolada pelos parceiros, apesar do aumento de trabalho na parte do recebimento de produtos.</p> <p>(2.^a idéia) Apesar da enorme expansão da exportação, a partição muito desequilibrada dos lucros é um problema para a empresa B.</p>	<p>Os parceiros privados não consideram os limites do equipamento e a situação da empresa B.</p>
<p><i>Ent. 4 –</i> <u>A criação do Corredor, tanto para a empresa nossa aqui, como a iniciativa privada, foi excelente,</u> por que <u>a autonomia de movimentação, a agilidade nos embarques não vou dizer que esteja 100% funcionando, né,</u> mas é excelente. Foi uma <u>mexida da iniciativa privada em construir, se não nós estava nesse método arcaico ainda, né,</u> botando 500 toneladas por hora. <u>Hoje é a agilidade nas operações, né,</u> excelente, né? <u>Problema interno, político, formação, execução de tarefas, impostos, não cabe a nós funcionários, mas o funcionário sente que a empresa precisa arrecadar pra poder ter o sustento... o empregado precisa viver, uma estabilidade tanto pra empresa como pra própria família, as pessoas observam isso muito.</u> Então, <u>quer movimentar a todo custo, daí caiu muito, se não fica muito definido a programações, onde que mexe um pouco na arrecadação da empresa.</u> Mas, pra movimentação pro cliente, excelente! É o que eles querem.</p>	<p>(1.^a idéia) O novo Corredor era uma atualização necessária da capacidade de embarque e só foi concretizada graças à iniciativa privada.</p> <p>(2.^a idéia) Apesar de ainda existirem problemas de autonomia de movimentação e de agilidade nos embarques, a agilização das operações melhorou.</p> <p>(3.^a idéia) Apesar de não poderem intervir na política tarifária e de atribuições dos parceiros na operação do Corredor, os funcionários da empresa B sentem os efeitos negativos da mesma na sua sustentação econômica</p>	<p>Apesar de necessários para a agilização da exportação, os investimentos no Corredor tiraram a autonomia da empresa pública.</p>
<p><i>Ent. 6 –</i> <u>A produtividade é uma série de coisas, não depende exclusivamente de nós, dependemos de outros elementos, de uma boa logística do parceiro.</u> Eu tenho um navio pra chegar, <u>o correto seria ele ter esse produto já em mãos ou no armazém,</u> deveria ter no</p>	<p>(1.^a idéia) A entrega dos produtos depende mais da logística dos parceiros privados do que do</p>	<p>A adequada entrega dos produtos depende da logística dos parceiros privados.</p>

<p>mínimo 70% da carga. A carga é nossa, ou é de nosso parceiro, né? Então, nós, geralmente, é muito difícil, pode uma vez ou outra quebrar o equipamento do barco, ou correia, mas o <u>Corredor fica muito pouco tempo estragado, se o parceiro não tem logística certa, não recebeu tudo junto, então ele não pode entregar!</u> Por isso que a produtividade baixa, o Corredor suporta dar seis milhões de toneladas no ano, agora vai depender da logística, <u>o Corredor tem muito pouca carga, e produz muito bem, a produtividade não depende de nós.</u></p>	<p>que da ausência de falhas do Corredor cuja manutenção é de responsabilidade da empresa B.</p> <p>(2.^a idéia) Os armazéns devem conter estoques mínimos de cargas para que os embarques de navios sejam produtivos.</p>	
<p><i>Ent. 7</i> – Digamos, <u>aumentar a capacidade de exportação, né, através dos volumes</u>, antigamente era 500 toneladas por hora, hoje passou pra 1500 cada <i>ship loader</i>. Só que, em função disso <u>houve um aumento de armazéns das empresas fora, e passou-se a adquirir o volume de carga. Antes o terminal (empresa B) tomava parte maior da armazenagem e tinha condições de faturar, faturar um volume razoável. Agora, com o pessoal de fora, aumentaram os volumes, mas também é dividido. A parte do carregamento do navio tem muito a melhorar na parte do recebimento, né?</u> Digamos o funil, que tem <u>caminhões que vem de tudo que é canto, vagões, e aqui chegam num funil, que está muito estreito.</u> Na hora de tu jogar um pouco de mercadoria, isso daí <u>tem uma certa comunicação, em termos de despacho, de rodovias, está faltando melhorias, mas ainda está só no papel, e a parte da ferrovia também, que e'só uma entrada e uma saída pela mesma linha. Fica difícil fazer uma composição, todos querem receber ao mesmo tempo, e só consegue receber um de cada vez.</u> A parte do embarque praticamente está normal, tem que melhorar muito a parte do recebimento de mercadoria. O transporte não tem como passar esse funil, está muito estreito.</p>	<p>(1.^a idéia) A empresa B não recebe os mesmos benefícios dos parceiros privados resultantes da exportação dos maiores volumes pelo Corredor.</p> <p>(2.^a idéia) O funil rodoviário que foi criado com o aumento dos volumes dificultou o recebimento das cargas e tem exigido um grande esforço de comunicação entre os parceiros. Esse problema só será resolvido com a efetiva execução dos projetos de melhorias na infraestrutura de transporte..</p>	<p>O aumento da exportação não trouxe os benefícios esperados para a empresa B e ainda criou a necessidade de expansão da infraestrutura de transporte.</p>

QUADRO 8 – DEPOIMENTOS DE ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PUBLICA

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 5 – <u>A produtividade</u> do Corredor depende muito dos terminais que estão trabalhando. Quando está trabalhando <u>no nosso Corredor</u>, a produtividade, eu creio, que <u>é maior!</u> Eu creio que <u>é maior em hora, produtividade em hora trabalhada.</u> <u>Mais pelo comprometimento mesmo do pessoal.</u> A produtividade deles, eu não sei se eles gerenciam a produtividade, se eles tem metas pra atingir, eu sei que <u>nós temos metas, quando a pessoa trabalha em cima de metas, vai buscar sempre uma produtividade maior.</u> A eficiência está crescendo e os dois vão aprendendo juntos a melhorar a maneira de operar. Então, a produtividade aumenta, vai aumentar. <u>Produtividade na utilização do Corredor é quantidade de carga expedida no menor tempo.</u></i></p>	<p>(1.^a idéia) A produtividade da empresa privada é maior para um mesmo período de tempo de trabalho.</p> <p>(2.^a idéia) A principal causa da maior produtividade é o maior comprometimento do pessoal. Ter metas também é importante.</p> <p>(3.^a idéia) A produtividade pode ser definida pela relação entre a quantidade de carga expedida e o tempo de expedição.</p>	<p>O comprometimento do pessoal faz a diferença entre a empresa pública e a empresa privada.</p>
<p><i>Ent. 9 – <u>O privado</u> sempre consegue, ele sempre quer mais, está <u>sempre correndo atrás de mais.</u> Hoje, a privada é limitada, <u>tem uma visão muito “ arroz com feijão”</u> . A produtividade é o <u>equipamento é dimensionado pra 1500 toneladas, ele é pra 1500, foi feito pra isso.</u> <u>A empresa B</u> poderia bem mais, mas ela <u>não acompanha a gente num embarque nosso, eles alegam que é diurno, que é isso, que é aquilo.</u> Eles alegam que está duro, que está difícil, mas eu acho que o público deveria ser terceirizado. Os operadores da empresa A hoje trabalham teirceirizados e conseguem manter a mesma produção que nós, caminham juntos, por quê a empresa B não? Produtividade é transportar a maior quantidade, considerando o valor nominal de 1500, no menor tempo, mas <u>a empresa B chega a nos prejudicar porque somos parceiros, né?</u></i></p>	<p>(1.^a idéia) As empresas privadas sempre procuram produzir mais.</p> <p>(2.^a idéia) As empresas privadas têm uma visão muito limitada, fazem apenas o básico.</p> <p>(3.^a idéia) Produtividade é o uso pleno do equipamento.</p> <p>(4.^a idéia) A empresa pública não consegue manter a mesma produção que as empresas privadas mantém, e com isso acaba prejudicando os parceiros.</p>	<p>A empresa pública não acompanha o ritmo de trabalho.</p>

<p><u>Ent. 10 – Produtividade seria manter o máximo de capacidade de operação do Corredor de Exportação. O máximo de capacidade dele é 1500 por hora, né, e nós sempre trabalhamos em cima desse volume. Se está com uma vazão mais baixa, né, o equipamento é o mesmo, os custos também são os mesmos, né. Então, vai gerar um custo maior! A hora que o navio está ancorado, nós temos de usar o tempo programado, tem contrato, né? Tempo é dinheiro! É precioso!</u></p>	<p>(1.^a idéia) Produtividade é manter a vazão num nível em que os custos operacionais são minimizados.</p> <p>(2.^a idéia) Respeitar os termos de contrato com os clientes relacionados com o tempo de ancoragem.</p> <p>(3.^a idéia) Considerar o valor do tempo</p>	<p>A minimização dos custos deve ser observada.</p>
<p><u>Ent. 12 – Produtividade, hoje, é terminar um navio que atraca no Corredor no mínimo tempo possível, sempre fazendo isso com segurança e qualidade, né? Fazer uma prancha no menor tempo possível. Liberar o navio e ter uma credibilidade lá fora com relação ao carregamento, né? Em relação a clientes, pois essa visão de rapidez, com segurança e qualidade, influencia bastante. Faz com que a gente consiga mais navio, é o tempo de espera do navio na nossa baía.. especialmente quando ele atraca e o tempo de operação dele é mínimo, né? Então, isso faz com que o pessoal volte a carregar aqui.</u></p>	<p>(1.^a idéia) Atualmente é importante obter credibilidade no exterior oferecendo um carregamento no menor tempo possível com segurança e qualidade.</p> <p>(2.^a idéia) A impressão deixada nos clientes com essa rapidez de embarque com segurança e qualidade resultará no retorno desses clientes e na vinda de novos navios para o Corredor.</p>	<p>A credibilidade dos clientes é obtida pela rapidez do embarque.</p>

QUADRO 9 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 8-</i> É, no caso aí, melhorou muito, está tendo bem <u>mais continuidade</u> agora, né? <u>Mais descarga</u> da empresa A, empresa B. Quantidade de carga aumentou! Tem mais da empresa A, a empresa A joga alguma coisa pra empresa B, né, entre eles lá, né, <u>quem faz esse serviço somos nós, a manobra.</u></p>	<p>(1.^a idéia) A produtividade depende do fluxo de descarga de produtos.</p> <p>(2.^a idéia) A partição de cargas armazenadas é assunto dos clientes.</p> <p>(3.^a idéia) Nossa função é fazer manobras.</p>	<p>A produtividade é a continuidade de serviços de manobras que depende da quantidade de carga.</p>
<p><i>Ent. 11 –</i> <u>A produtividade pra nós, que trabalhamos em ferrovias é ... a produtividade vai depender muito do estado do cliente em descarga.</u> Se eles estão com um <u>bom espaço físico</u> pra armazenar produto, a produtividade é ... Em termos de armazéns, a produtividade, mais no caso pra nós ela vai ser, o normal vai melhorar, ela vai depender basicamente disso. E, pra nós também, isso é um fato, eh, <u>a briga com caminhão, né?</u> Entendeu? Porque se você, às vezes, <u>tem vagão e caminhão pra eles carregar.</u> Pra nós, no caso, pra eles não, porque é ... O Corredor, em geral, não vai diferenciar, porque a mercadoria vai entrar por vagão ou por caminhão. <u>O custo do trem é menor.</u> O <u>volume</u> que eles conseguem fazer <u>na descarga de vagão é bem maior</u> que de caminhão. <u>Rende mais.</u> Por esses dias eu esta-va falando com um cara da empresa C, falando em números, perguntei “Ah, <u>quantos caminhões tem fazendo descarga por dia na empresa C?</u>”, “Cento e cinquenta!”, aí “Ah, vagão?”, “<u>Dá pra descarregar duzentos, duzentos e pou-quinho</u>”. Número por número, <u>vai dar um volume muito maior.</u> Então, <u>pra produtividade, ou seja, melhorar o que está, o vagão sempre vai produzir mais.</u></p>	<p>(1.^a idéia) A produtividade depende do espaço físico que o cliente tem disponível para a armazenagem de produtos.</p> <p>(2.^a idéia) Existe uma competição entre o transporte ferroviário e o transporte rodoviário.</p> <p>(3.^a idéia) O transporte ferroviário rende mais em termos de custo e volume transportado.</p> <p>(4.^a idéia) O maior potencial de recebimento de cargas do cliente poderia ser atendido pelo transporte ferroviário para se ter maior produtividade</p>	<p>O transporte ferroviário ainda é mais eficiente para preencher os espaços de armazenagem para ter produtividade.</p>

<p><u>Sobre a capacidade de recebimento tem aquela história, o cliente, né, o interesse do cliente. Às vezes tem a carga, mas não tem o navio. Aí tu não abre espaço, você não faz o giro. Às vezes acontece problema no câmbio, né, ... aí, ah, não, vou dar um ... acho que o próprio ... a gente não sabe abertamente, mas a gente entende que o cliente ... “Pô, vamos vender, tem o contrato, então vamos cumprir!”, aí, “Ah, não, vamos dar uma segurada!”</u></p>	<p>(5.^a idéia) Os interesses dos clientes e a falta de navios afetam negativamente a produtividade por impedimento do giro de cargas.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

QUADRO 10 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa.

Questão 2: *Quem são os beneficiários da produtividade do Corredor de Exportação?*

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<i>Ent. 3 - <u>A empresa C, a empresa A e a empresa G (agência marítima).</u> A empresa G também tem uma parceria com nós aqui. Ela também tem um espaço aqui.</i>	(1. ^a idéia) Os beneficiários são os investidores do Corredor	Os investidores se beneficiam.
<i>Ent. 4 – São <u>os clientes, os armadores, são os clientes.</u></i>	(1. ^a idéia) Os beneficiários são os clientes e os armadores	Os clientes externos se beneficiam.
<i>Ent. 6 – Os beneficiários seria, além da <u>empresa B, evidentemente, como nós somos prestadores de serviço, quanto mais nós embarcamos, mais vai ser o nosso retorno,</u> e, evidentemente, <u>que os parceiros também, eles vão ter benefícios porque quanto mais embarcar, vai ter retorno, mais dinheiro,</u> mais..., navio embarcado é dinheiro em caixa.</i>	(1. ^a idéia) A empresa B é beneficiada indiretamente pelo serviço que presta às empresas privadas. (2. ^a idéia) O valor do benefício dos parceiros é proporcional ao volume embarcado.	A empresa pública se beneficia junto com as empresas privadas pelo volume exportado.
<i>Ent. 7 – Eh ..., <u>agora dividiu, né? Tem empresa B, empresa C e empresa A. Só nós três. São três partes que estão dividindo o ...</u></i>	(1. ^a idéia) Os benefícios passaram a ser divididos entre as empresas parceiras	Os benefícios passaram a ser divididos com outras empresas

QUADRO 11 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PÚBLICA

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa.

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 5</i> – <u>Todos se beneficiam da produtividade do Corredor, a empresa C, a empresa A, a empresa B, quanto menos tempo o navio ficar aí parado, menos estadia eles pagam.</u> Então, a produtividade, sendo maior, <u>a eficiência pra eles visa em mais dinheiro em caixa.</u></p>	<p>(1.^a idéia) Os beneficiários são as empresas da parceria</p> <p>(2.^a idéia) Os parceiros buscam a eficiência na redução do custo dos navios para obter benefícios financeiros.</p>	<p>As empresas parceiras se beneficiam da eficiência na redução de custo dos navios.</p>
<p><i>Ent. 9</i> – Os que se beneficiam da produção do Corredor <u>são todos nós</u>, a empresa C, a empresa A e a própria empresa B. <u>Quanto mais rápido nós tirar esse navio, melhor pra nós. Encosta mais navio, daí envolve todo o contexto, né?</u> Tudo o que está envolvido aqui, a vantagem é o quê? <u>A vantagem é despachar</u>, entendeu? Então, quanto mais cedo sair..., sem dúvida nenhuma.</p>	<p>(1.^a idéia) Todas as empresas da parceria são beneficiadas.</p> <p>(2.^a idéia) O valor do benefício é proporcional à velocidade de embarque.</p> <p>(3.^a idéia) A vantagem de despachar rápido é encostar mais navios.</p>	<p>As empresas parceiras são beneficiadas pela possibilidade da chegada de maior número de navios quando liberam os navios ancorados com rapidez</p>
<p><i>Ent. 10</i> – Sem dúvida que é nós, como <u>funcionários da empresa C, e funcionários da empresa B, funcionários do porto</u>, as pessoas que estão envolvidas neste trabalho, né? E, a própria empresa B, a própria empresa C, também, né. Acho que <u>toda essa união é benéfica</u>, né. E, <u>quando a operação está com um atrapalho, acho que toda essa equipe é prejudicada...</u>, e não andou conforme o programado, né. Então, pra isso não acontecer, <u>tem que estar uma equipe bem alinhada, né, ...</u></p>	<p>(1.^a idéia) Os funcionários das empresas parceiras e do porto são os beneficiários.</p> <p>(2.^a idéia) A união entre as empresas produz benefícios.</p> <p>(3.^a idéia) As equipes devem estar bem alinhadas para que a operação seja beneficiada.</p>	<p>Os funcionários em geral são beneficiados pela união entre as empresas e o alinhamento entre as equipes de operação.</p>
<p><i>Ent. 12</i> – Em primeiro lugar somos nós, claro, né? Em <u>primeiro lugar, aliás, são os clientes</u>, por ter ... o produto. O cliente que vai <u>... o tempo foi mínimo. Segundo, a gente, pela satisfação que isso dá, né?</u> Você atracou o navio num dia, no outro dia está saindo sem problema nenhum, tudo correu bem. E, de um modo geral, a comunidade, né, porque, se eu consigo fazer em tempo <i>record</i>, tenho condições de atracar outro já em tempo <i>record</i> também.</p>	<p>(1.^a idéia) Os clientes são beneficiados pela rapidez com que recebem os produtos.</p> <p>(2.^a idéia) Os funcionários da empresa A são beneficiados pela satisfação pessoal em prestar um bom serviço</p>	<p>Os benefícios de uma maior produtividade e rapidez no atendimento não se restringem somente ao fortalecimento da credibilidade, mas vão desde a satisfação pessoal em prestar esse serviço até o desenvolvimento da comunidade local</p>

<p><u>Quem ganha com isso é a comunidade de São Francisco, porque com essa operação toda vai criando volume e vai gerando... Acho que todos se beneficiam com essa rapidez e essa produtividade. De uma certa forma..., às vezes, tem gente que não faz nem idéia de como um navio muito tempo parado, atracado, pode afetar, né? Mas, a gente, como terminal graneleiro exportador, a gente sabe que isso afeta muito, né, conhece processo todinho, acaba atrasando um outro que está na espera e aquilo vai se tornando uma “bola de neve”, né. E a credibilidade vai caindo e nos prejudicando..., mas a gente só tem só batido records...</u></p>	<p>(3.^a idéia) A comunidade local é beneficiada com o crescimento do volume da operação.</p> <p>(4.^a idéia) Só quem conhece o efeito multiplicador negativo da falta de rapidez é que consegue avaliar o prejuízo para a credibilidade.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

QUADRO 12 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 8 – <u>Quem ganha mais é o transportador, né, evacua mais a carga dele ... do conjunto todo aí, acho que é o estado, ganha impostos. Cada um tira o dele, mas quanto mais produzir, transportar, mais impostos ganha o estado. E também o lucro.</u></i></p>	<p>(1.^a idéia) O maior beneficiário com o fluxo de produtos é o transportador.</p> <p>(2.^a idéia) A produtividade ajuda o governo a arrecadar impostos e as empresas a terem</p>	<p>Os beneficiários são o transportador e o governo pelo maior fluxo de carga e os impostos</p>
<p><i>Ent. 11 – <u>Os beneficiários é o próprio cliente, é a própria empresa D. Se ela tem oportunidade, ela tem um giro maior de vagão, né? A idéia é o vagão chegar, descarregar e voltar. Então, se você tem uma interatividade melhor, produtividade melhor, o cliente vai ganhar, por que tu vai terminar rápido lá, o teminal de um lado, a origem, o destino, aqui pra armazenar, pra ir pro navio, a velocidade, pra ele é melhor! Quanto mais vier pra essa ... essa interatividade, acho que a tendência é o cliente ter mais ... fazer um contrato mais arrojado, né? Prazos menores, né. Ah, não! 60.000 toneladas, posso fazer daqui 20 dias, coloco no porto 70.000, a empresa D vai mandar os vagões, é de vários locais 70.000, .. daqui 10 dias. Quanto melhor a produtividade, mais confiança o cliente vai ter ... puxa mais clientes fora. É a empresa D vai ganhar. O cliente vai ganhar, porque vai vender o seu produto barato. Às vezes, a brecha no mercado tem um volume, vai exportar mais rapidamente, e a empresa D vai ... vai ... o vagão que nós chamamos de giro. Vai girar! Porque vai chegar carregado, vai voltar vazio ... Os parceiros também irão ganhar, se a empresa B tiver um giro maior de mercadorias nos armazéns, ela vai armazenar muito mais no outro ano, se ela ganha por tonelada armazenada, ela vai ganhar muito mais. Com a produtividade vai ganhar todo mundo.</u></i></p>	<p>(1.^a idéia) Os beneficiários são o cliente e a empresa de transporte ferroviário.</p> <p>(2.^a idéia) O cliente precisa fazer contratos que aumentem a interatividade entre as empresas.</p> <p>(3.^a idéia) A confiança do cliente externo aumenta com a produtividade.</p> <p>(4.^a idéia) O aumento da confiança do cliente externo traz mais clientes externos.</p> <p>(5.^a idéia) A empresa D é beneficiada pela movimentação do volume exportado.</p> <p>(6.^a idéia) A empresa B se beneficia com o giro de mercadorias em seus armazéns.</p>	<p>As empresas parceiras e o transportador são os beneficiários pelo volume exportado que depende da interatividade e da eficiência.</p>

QUADRO 13 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa

Questão 3: Como poderia ser aumentada a produtividade?

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<i>Ent. 3 – <u>É preciso armazenar no terminal (empresa B), não deixar armazém vazio. Para <u>aumentar o nosso lucro</u> da produtividade tem que armazenar mais dentro da empresa B.</u></i>	(1. ^a idéia) Armazenar na empresa B para aumentar o lucro da mesma.	A logística dos parceiros privados precisa melhorar para manter o fluxo constante.
<i>Ent. 4 – Produtividade é manter a capacidade nominal, um <u>fluxo constante</u>, e aí usar os <u>recursos físicos e humanos</u>, e um <u>sistema de comunicação</u> pra não ter problema. A equipe de trabalho tem que <u>saber o que faz e os equipamentos devem estar preparados</u> para a gente ficar na frente do processo.</i>	(1. ^a idéia) Manter o fluxo de cargas constante por meio de um sistema de comunicações e recursos físicos e humanos devidamente preparados.	O fluxo constante depende de um sistema de comunicações e recursos físicos e humanos preparados.
<i>Ent. 6 – Isto não depende de nós, de uma só pessoa, <u>vai depender dos parceiros pra ganhar uma logística do produto deles</u>, que está <u>estocado no interior, noutra estado</u> e pode chegar aqui <u>nos nossos armazéns e dos parceiros</u>.</i>	(1. ^a idéia) Depende da logística dos parceiros para transferência dos seus produtos desde os locais de origem até os nossos e os seus armazéns.	A logística dos parceiros privados precisa melhorar para manter o fluxo constante.
<i>Ent. 7 – Teria que <u>melhorar essa condição do recebimento de mercadoria</u>. Na parte do embarque <u>o único empecilho que a gente tem é á condição do tempo, não consegue embarcar com chuva! Até poderia ser feito um projeto pra embarcar com chuva, mas isso seria um custo que não justificaria</u>. Chega a ter espaços que sai navio e leva tres, quatro, cinco dias pra encostar outro, <u>a gente tem que aguardar recebendo mercadoria</u>. Então, a entrada da mercadoria não está sendo compatível. <u>Sai mercadoria muito mais rápido do que entra</u>. As condições de embarque variam em função do modelo do navio, se a tampa do porão começa a acumular e pinga pra dentro, e da tripulação.</i>	(1. ^a idéia) A capacidade de recebimento de mercadoria teria de ser aumentada. (2. ^a idéia) Desenvolver projeto para embarcar com chuva, desde que a relação entre as velocidades de saída e chegada de mercadorias seja reduzida.	Compatibilizar a entrada com a saída de mercadorias para depois tornar os embarques mais independentes de fatores climáticos.

QUADRO 14 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PÚBLICA

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 5</i> – <u>A produtividade do Corredor trabalha muito em capacidade de equipamento do Corredor</u>, mas não adianta só isso, é preciso <u>adequar os terminais para acompanhar um fluxo maior</u>. Hoje está tudo no limite, falta investimento em equipamento. Mas não adianta só equipamento novo, <u>a parte operacional vai precisar se adequar a esse equipamento</u>. Então, <u>tem que treinar também</u>. Tem que investir nos dois lados. Não adianta tu ter um equipamento novo e ninguém saber operar. <u>As pessoas precisam ser qualificadas para isso</u></p>	<p>(1.^a idéia) Investir em equipamento para aumentar a capacidade de fluxo do Corredor, desde que seja feitas adequações nos terminais.</p> <p>(2.^a idéia) Os investimentos em equipamentos deverão ser acompanhados de treinamento para as pessoas que irão operar tais equipamentos.</p>	<p>Investimentos em instalações e obras de infraestrutura proporcionam um fluxo maior.</p>
<p><i>Ent. 9</i> – <u>Comprometimento maior do pessoal da empresa B</u>, alguns <u>investimentos em aparelhos e no cais</u>. Os <i>ship loaders</i> estão toda hora incomodando a gente, vivem puxando (entupindo) por descuido, e o <u>porto, em si, o pouco de deficiência deles, do calado</u>, esse negócio todo, o navio não dá... aí fica difícil.</p>	<p>(1.^a idéia) Maior comprometimento do pessoal da empresa B.</p> <p>(2.^a idéia) Investir em equipamentos no Corredor e reduzir a deficiência do calado do cais</p>	<p>O comprometimento do pessoal da empresa pública precisa melhorar.</p>
<p><i>Ent. 10</i> – Embarcar com duas linhas de 1500 por hora pra ter esse volume. <u>Embarques mais rápidos pela armazenagem de produtos no armazém da empresa B</u>. A mesma coisa com a empresa A. <u>Fazer investimentos para ampliar o porto e ter mais linhas no Corredor</u>. O <u>governo federal tem bom pensamento, mas é preciso investir em navios</u>. Tem produto, <u>mas falta caminhão, trem, vagões pra chegar aqui</u>.</p>	<p>(1.^a idéia) Obter rapidez de embarque armazenando produtos no armazém da empresa B.</p> <p>(2.^a idéia) Investir na ampliação do porto e do Corredor.</p> <p>(3.^a idéia) Mais ação do governo federal na produção de meios de transporte</p>	<p>Investimentos em instalações e obras de infraestrutura proporcionam um fluxo maior</p>
<p><i>Ent. 12</i> – A gente tem um grande <u>problema com relação a clima</u>. Houve um pesquisa pra ver como se conseguiria operar um navio chovendo. Mas, <u>o custo/benefício ainda pesa muito</u>. É uma das coisas que não deixa aumentar a produtividade, pois <u>aqui no sul o clima é muito chuvoso</u></p>	<p>(1.^a idéia) Superar as dificuldades em embarcar na chuva, pois a região é muito chuvosa.</p> <p>(2.^a idéia) A relação custo/benefício ainda impede a realização dessa ação</p>	<p>Investimentos em instalações e obras de infraestrutura proporcionam um fluxo maior</p>

QUADRO 15 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa.

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 8</i> – Quanto aos graneleiros, aí, acho que está sendo mais a <u>ampliação do porto</u> mesmo, no caso ... estão aumentando, estão trabalhando no porto pra poder encostar mais navios. Também ampliando os berços 101 e 103 <u>pra entrar mais alguns graneleiros para embarcar.</u></p>	<p>(1.^a idéia) Com relação aos graneleiros, a ampliação de berços do porto para receber mais navios.</p>	<p>Para o aumento da produtividade do setor graneleiro, facilitar o encoste de mais navios por meio de melhorias no porto.</p>
<p><i>Ent. 11</i> – Quanto ao Corredor, envolver todos os parceiros, aí é aquela história, ... no meu entender precisaria de .. de uma capacidade de estocagem maior nos terminais aqui, envolvendo todos, empresa A, empresa C, empresa B, precisaria um pouco mais. Acho que basicamente seria isso. E daí, claro, se você, você vai aumentar a capacidade de armazenagem, vai melhorar, você vai fazer outras melhorias, né?</p>	<p>(1.^a idéia) Aumentar a capacidade de estocagem dos terminais graneleiros pelo envolvimento de todos os parceiros.</p> <p>(2.^a idéia) O aumento da capacidade de armazenagem permite a realização de melhorias.</p>	<p>Para o aumento da produtividade do Corredor, ampliar a capacidade de armazenagem pelos parceiros é pré-condição para a realização de outras melhorias.</p>

QUADRO 16 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa.

Questão 4: *Quais são os fatores externos que afetam a produtividade e o que poderia ser feito em relação a eles?*

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 3 – O parceiro tem que aumentar a nossa quantidade de produto, os parceiros mandam ajudar, eles tem que pensar na empresa B, não pensar neles. Para o faturamento da empresa B prejudica muito. <u>Armazenar no nosso armazém aqui, é 50%, 50%, daria no embarque 100% de navio.</u> Isto aqui <u>gera emprego para o nosso pessoal</u>, dá emprego pra todo mundo, mas eles ficam só lá! Eles só tão colocando em torno de 100.000, 200.000, nós temos uma capacidade de exportação de <u>400.000 toneladas por mês</u>. Se eles colocassem 400.000 toneladas por mês aqui, que <u>é a nossa capacidade de navio sair disputando</u>, o terminal estaria muito acima do esperado. Nós estamos trabalhando no vermelho, o faturamento da empresa B, com esse armazenamento aqui mal dá pra pagar a folha de funcionários e equipamento, <u>não podemos adquirir uma máquina nova porque não temos caixa para isso</u>. Eles preferem que a empresa B fique fazendo recheço (complemento) do navio <u>O que eles produzem lá, nós produzimos aqui, eles vem pra cá pra ensinar a gente, acabam aprendendo com a gente.</u></i></p>	<p>(1.^a idéia) Os parceiros privados pensam só neles. Por não depositarem toda a carga que deveriam no armazém da empresa B, acabam prejudicando o desenvolvimento desta última em termos de pessoal e equipamento por falta de recursos financeiros e, ainda, impedem o Corredor de alcançar um maior nível de competitividade.</p> <p>(2.^a idéia) A capacidade produtiva das empresas parceiras é a mesma. Os parceiros privados acham que estão só ensinando o parceiro público, mas, na verdade, eles estão aprendendo com ele.</p>	<p>A excessiva autonomia e as preferências dos parceiros privados abaixam o fluxo.</p>
<p><i>Ent. 4 – Esse sistema num dia é exigido o máximo, noutro dia é o mínimo, outro dia nada, por quê? <u>Daí depende da demanda de mercadoria.</u> Quando a carga está toda aí pra embarcar no navio, o navio é obrigado a atracar e levar a carga. <u>Como não tem mercadoria, você baixa o fluxo.</u> Você tem que baixar a produtividade, às vezes, trabalha com dois <i>ship loaders</i>, às vezes, trabalha com um só. Às vezes, trabalha em período integral, dá umas paradas, né, faz manobras pra... tudo isso tem prós e contras, né? <u>Aí todos perdem</u>, né? Eles tem uma sintonia melhor, quer dizer <u>eles tem um</u></i></p>	<p>(1.^a idéia) A falta de mercadoria para o embarque baixa o fluxo e a produtividade do Corredor.</p>	<p>A excessiva autonomia e as preferências dos parceiros privados abaixam o fluxo.</p>

<p><u>fluxo constante, porque eles tem os armazéns cheios, é como abrir uma torneira de água ... ela está ali, né? Já na pública, dá uma variação, uma hora dá 1500, outra hora dá 1200, então oscila, é o tipo de mercadoria, são matérias estranhas, uma palha na soja, aí tranca a saída, obstrui a passagem do fluxo constante. Se você usar um mecanismo, uma pá carregadeira, vai no monte, volta, então daí oscila aquela produtividade. Quando o armazém é cheio, a produtividade é excelente, mas quando está vazio, os tratores vão buscar mercadorias lá no canto, e quando chega .. a comporta já não está aquela .. sequência. Uma hora você está mandando, você está coordenando, você faz o que faz, outra hora você está sendo mandado, e está fazendo aquilo que lhe mandam, né.</u></p>	<p>(2.^a idéia) A oscilação de fluxo dificulta a operação da empresa pública e todos perdem com isso</p> <p>(3.^a idéia) Existe também uma oscilação na autonomia do pessoal de operação da empresa pública</p>	
<p><u>Ent. 6 – O gargalo da ferrovia, nossa ferrovia está defasada, também a BR-280, que está um pouco congestionada. Talvez a médio ou longo prazo, fazer mais armazéns, né? Ter mais lugar pra armazenar é essencial, pois o produto estando aqui no porto, é mais fácil pra ser embarcado. Hoje, a tendência é aumentar a capacidade de embarque, tem porto que já está chegando a 5000 toneladas por hora! A gente está vendo a cada dia que os navios estão sendo maiores, aí embarca mais e dá retorno aos investimentos.</u></p>	<p>(1.^a idéia) Os gargalos da ferrovia e da rodovia, e a falta de espaço para armazenar produtos são fatores que afetam negativamente a produtividade.</p> <p>(2.^a idéia) É necessário aumentar a capacidade de embarque porque os navios estão ficando cada vez maiores e os investimentos precisam de retorno.</p>	<p>A falta de obras de infraestrutura afeta a produtividade</p>
<p><u>Ent. 7 – O que está acontecendo ultimamente são as preferências, né? Os nossos parceiros, traçam a meta pra nós em função da prioridade deles. Eles vêm primeiro a situação deles, a gente fica praticamente em segundo plano. Eles que direcionam, nós vamos descarregar isso, vocês vão descarregar aquilo, ele estão com a mercadoria e têm condições de administrar o que eles vão fazer, pra depois repassar o que vai caber a nós, né? Antes a empresa B tinha ma-</u></p>	<p>(1.^a idéia) Os parceiros traçam as metas em função dos seus interesses e a posse das mercadorias lhes dá esse poder.</p> <p>(2.^a idéia) O desequilíbrio no fluxo de cargas é causado pelo acordo tarifário do convênio.</p>	<p>A excessiva autonomia e as preferências dos parceiros privados abaixam o fluxo.</p>

<u>is autonomia, agora é uma concorrência do pessoal de fora. Pra eles é mais vantajoso transportar por fora, armazenar aqui e carregar por aqui a taxa é outra, é uma questão de valores. Cada um trabalha em cima do que é melhor para a sua empresa</u>	(3. ^a idéia) Não existe parceria entre as empresas.	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	--

QUADRO17 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA PÚBLICA

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa.

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 5</i> – <u>O mau tempo, a chuva afetam direto. Estão negociando uma capa para poder trabalhar com chuva.</u> Daí o navio não fica parado, com tempo nublado, <u>com chuvisco,</u> o porão abre, já funciona! <u>Isto seria útil pra todos os terminais nossos aqui.</u></p>	<p>(1.^a idéia) O mau tempo prejudica a produtividade. Um dispositivo de proteção poderia ser usado em benefício de todos os parceiros no caso de chuvisco.</p>	<p>As más condições do clima afetam os embarques.</p>
<p><i>Ent. 9</i> – <u>As condições do cais estão prejudicando a produtividade do terminal.</u> Uma drenagem, parece que estão rompendo uma rocha aí, né, que provavelmente vai melhorar, né? <u>Se tivéssemos um calado bem maior, viria navio muito maior pra nós, né, e teríamos muito mais produtividade,</u> tem muitos navios que não vem pra cá porque não tem condições de ancoragem. Navios maiores não vem pra cá pela dificuldade que tem, da rocha que está dentro aí, né?</p>	<p>(1.^a idéia) As condições de calado do cais prejudicam a produtividade do privado porque impedem a vinda de navios maiores.</p> <p>(2.^a idéia) A produtividade cresce em função do tamanho dos navios.</p>	<p>As más condições do cais impedem a vinda de navios maiores.</p>
<p><i>Ent. 10</i> – O próprio acesso, né, hoje, falar da rodovia nossa, das vias, afetam o porto. <u>Hoje, é urgente ter uma duplicação aqui na BR-280,</u> porque a 101 já é duplicada, né? Daí até a 101 vem com uma <u>velocidade de escoamento,</u> e chega na 280, <u>estrangula,</u> né? É uma dificuldade muito grande pro porto de São Francisco e <u>essa ação teria de ser de curto prazo.</u></p>	<p>(1.^a idéia) A falta de duplicação de uma das rodovias de acesso ao porto estrangula o escoamento de produtos.</p> <p>(2.^a idéia) Essa ação de melhoria da infraestrutura teria de ser rápida.</p>	<p>A falta de obras de infraestrutura rodoviária dificulta o recebimento de mercadorias.</p>
<p><i>Ent. 12</i> – Existe uma fator aí que é... nós temos um <u>vizinho</u> aí, que <u>é o nosso concorrente,</u> a empresa C, né? É que, às vezes, a <u>gente não consegue,</u> por exemplo, <u>cumprir com que o navio</u> saia com um prazo determinado. Então, às vezes, <u>nós temos influência de terceiros</u> aí, que desatracam o navio pra que atraque o deles, né. Não tem a ver com o Corredor, é mais a <u>parte comercial,</u> né. Existem algumas <u>regrinhas</u> nessa competição, se <u>você não cumprir com o termo dado,</u> você vai ter que <u>desatracar o teu navio,</u> e depois atracar o meu. Então, isso aí são alguns fatores, né.</p>	<p>(1.^a idéia) O atendimento de compromissos com as estadias dos navios é afetado negativamente pela concorrência entre as empresas privadas.</p>	<p>A concorrência entre os parceiros dificulta o trabalho conjunto.</p>

<p>Também um <u>êrro de logística, o navio atracou e a gente não dispunha de mercadoria, ou o navio se prontificou e a gente não dispunha de toda a carga. Isto os parceiros tem que resolver.</u> Existem outros fatores, também, por exemplo, <u>a empresa B, a gente não consegue segregar o produto lá...</u> nós trabalhamos com soja convencional e transgênica, né, a gente só faz a segregação dentro do nosso armazém. <u>Eles não têm procedimento</u> e não conseguem segregar um produto transgênico de um não transgênico. Por falta de espaço, por não ter outra empresa que consiga fazer essa segregação <u>pode-se perder um cliente</u></p>	<p>(2.^a idéia) A não disponibilidade de toda a carga para embarque no navio é um êrro de logística da empresa privada que afeta a produtividade e cabe aos parceiros resolver esse problema.</p> <p>(3.^a idéia) A não realização do procedimento de segregação de produtos transgênicos pela empresa pública pode provocar a perda de clientes para a empresa privada.</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

QUADRO 18 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa.

EXPRESSÕES-CHAVE	IDÉIAS-CENTRAIS	ANCORAGEM
<p><i>Ent. 8</i> – Eu não consigo lembrar, no caso, de aumento de produtividade, assim ... eu acho que ... não sei ... <u>a soja que tão plantando muito, né .. tão</u> , tem bastante aí, <u>agricultura está bem forte. A safra ajuda na produtividade da carga aqui ...</u></p>	<p>(1.^a idéia) O maior plantio de soja tem fortalecido a agricultura</p> <p>(2.^a idéia) A safra aumenta a produtividade de carga</p>	<p>A safra de soja afeta positivamente a produtividade de carga.</p>
<p><i>Ent. 11</i> – Eu acho que o <u>fluxo do Corredor, o fator externo que atrapalha a produtividade é só o tempo, a intempérie.</u> Tem dias que chove, não consegue embarcar, não consegue desembarcar no navio, no caso, não consegue fazer um descarregamento. Aí você pára, <u>interrompe o processo, né?</u> Se você está com o armazém cheio, “Olha, preciso embarcar!” <u>Estou com vagão, estou com caminhão e choveu. Vai continuar tudo parado.</u> Existe um projeto de mudar o contorno das linhas aqui, né. Eu chamo de <u>gargalo, a linha mudar o contorno por fora pra melhorar</u> e isso vai ter que ser investimento do governo federal. Já está aprovado, <u>já aprovaram até o projeto, só falta começarem</u> a ... esse fator externo vai favorecer. Acho que, ... se <u>eles aumentar a capacidade de armazenagem, fazer esse contorno aí,</u> acho que possivelmente <u>é capaz de se dobrar, dobrar a capacidade de carregamento de embarque.</u> Aí o volume vai chegar muito mais rápido, <u>o volume vai melhorar pra chegar vagão e caminhão,</u> uma melhoria no terminal vai ter que fazer, <u> você é capaz de dobrar a produtividade.</u></p>	<p>(1.^a idéia) Fatores climáticos afetam negativamente a produtividade dos embarques.</p> <p>(2.^a idéia) Os impedimentos de embarque provocam interrupções no fluxo de carga que prejudicam a produtividade dos transportadores ferroviários e rodoviários.</p> <p>(3.^a idéia) Falta investimento do governo federal para executar projetos de melhoria do gargalo ferroviário.</p> <p>(4.^a idéia) O aumento da capacidade de armazenagem e as melhorias do gargalo podem dobrar o volume de embarque.</p> <p>(5.^a idéia) O aumento de volume de embarque beneficiará as empresas de transporte pela maior solicitação de vagões e caminhões.</p>	<p>As empresas de transporte são afetadas positivamente pelo crescimento da safra de soja e negativamente pelas interrupções de fluxo de carga causadas pelas chuvas nos embarques, falta de investimento do governo no gargalo do transporte e a não ampliação da capacidade de armazenagem pelas empresas parceiras.</p>

QUADRO 19 – DEPOIMENTOS DOS ATORES SOCIAIS DA EMPRESA DE APOIO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008) com base nos dados da pesquisa.

Os Quadros 20, 21 e 22 seguintes apresentam as sínteses das ancoragens obtidas na tabulação dos dados das entrevistas.

Questão 1 (Definição de produtividade)
A empresa pública não usufrui dos benefícios da maior exportação de grãos, pois os parceiros privados têm maior autonomia e armazenam onde lhes convém, chegando a prejudicar a produtividade dos embarques por não permitirem a disponibilização de toda a carga quando ela é necessária.
Questão 2 (Identificação do beneficiários)
As empresas privadas, os clientes externos e armadores são diretamente beneficiados, enquanto que a empresa B recebe apenas uma parte dos benefícios que são proporcionais ao volume de cargas exportadas pelo Corredor porque esses benefícios agora são divididos entre as empresas.
Questão 3 (Como aumentar a produtividade)
Manter um fluxo constante de produtos no Corredor por adoção das empresas privadas de uma logística orientada pelo interesse comum e um sistema de comunicações que abrange todas as empresas parceiras.
Questão 4 (Identificação dos fatores externos)
A excessiva autonomia e as preferências dos parceiros privados abaixam o fluxo de produtos pelo Corredor

QUADRO 20 – SÍNTESE DE ANCORAGENS DA EMPRESA PÚBLICA

Questão 1 (Definição de produtividade)
As empresas privadas buscam a credibilidade junto aos clientes externos fornecendo maior quantidade de produtos no menor tempo possível, mas a empresa pública não as acompanha por falta de comprometimento de seu pessoal.
Questão 2 (Identificação dos beneficiários)
As empresas parceiras são beneficiadas pela eficiência no tempo de embarque porque aumenta a credibilidade dos clientes externos e o número de navios, permitindo assim a exportação de um maior volume de cargas.
Questão 3 (Como aumentar a produtividade)
Investir em instalações e obras de infraestrutura para obter um maior fluxo de produtos pelo Corredor
Questão 4 (Identificação dos fatores externos)
A falta de investimentos em obras de infraestrutura portuária e rodoviária dificulta a exportação de maiores volumes.

QUADRO 21 – SÍNTESE DE ANCORAGENS DAS EMPRESAS PRIVADAS

Questão 1 (Definição de produtividade)
A produtividade é a continuidade da descarga de produtos nos armazéns das empresas parceiras e é melhor quando o transporte é ferroviário
Questão 2 (Identificação dos beneficiários)
O principal beneficiário é o transportador que se beneficia pela movimentação do volume de cargas exportadas, sendo que esse volume depende do ciclo de crescimento da produtividade auxiliado pela interatividade e eficiência.
Questão 3 (Como aumentar a produtividade)
Facilitar ao setor graneleiro o acesso ao porto e ampliar a capacidade dos terminais de armazenagem de produtos.
Questão 4 (Identificação dos fatores externos)
A maior safra de soja, a intempérie, o gargalo do transporte e a capacidade dos armazéns são fatores positivos e negativos que afetam a produtividade das empresas de transporte ferro-rodoviário.

QUADRO 22 – SÍNTESE DE ANCORAGENS DA EMPRESA DE APOIO

Para melhor compreensão dos resultados obtidos pelo método do Discurso do Sujeito Coletivo, as ancoragens são apresentadas na forma de mapas conceituais que são diagramas de significados, de relações significativas e hierarquias conceituais. Os mapas conceituais ajudam a evidenciar significados atribuídos a conceitos e relações entre conceitos no contexto de um corpo de conhecimentos, no caso, os conhecimentos dos grupos das empresas da parceria, e as convenções dos mapas são definidas pelo próprio autor dos mesmos (MOREIRA, 1998)

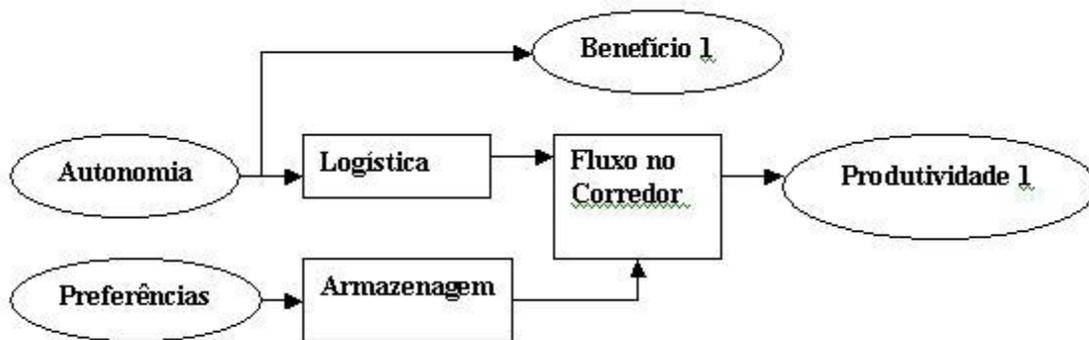


FIGURA 16 – MAPA CONCEITUAL DA SÍNTESE DE ANCORAGENS DA EMPRESA PÚBLICA

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

Segundo os entrevistados da empresa pública, a excessiva autonomia e as preferências dos parceiros privados impedem a realização de uma logística que beneficie a parceria pois a armazenagem das cargas é feita de acordo com o que lhes convém. Em consequência disto, o fluxo de cargas pelo Corredor de Exportação acaba sendo mais descontínuo do que poderia ser limitando a Produtividade 1 da parceria. O Benefício 1 maior é dos parceiros privados devido à sua maior autonomia na exportação das cargas.

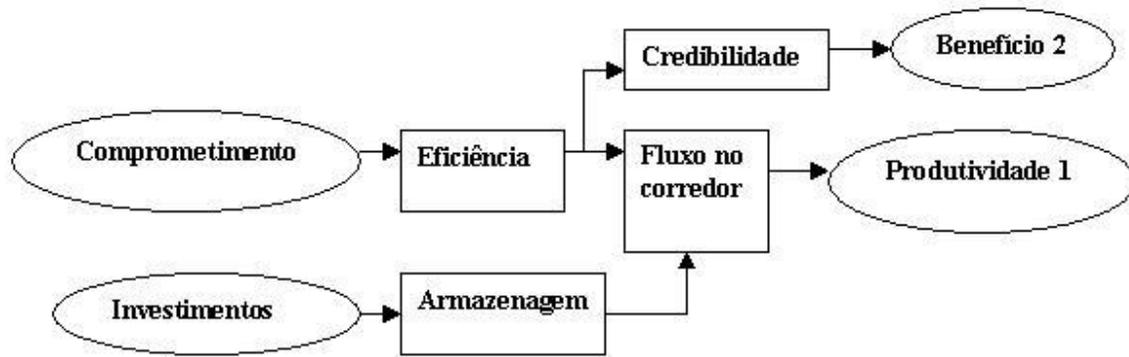


FIGURA 17 – MAPA CONCEITUAL DA SÍNTESE DE ANCORAGENS DAS EMPRESAS PRIVADAS

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

Segundo os entrevistados das empresas privadas da parceria, a falta de comprometimento do pessoal da empresa pública prejudica a credibilidade da parceria junto aos clientes externos. Para eles, é a eficiência de expedir a maior quantidade de cargas no menor tempo possível que garantirá o fluxo de maior volume de cargas pelo Corredor de Exportação, e, conseqüentemente, maior Produtividade 1 à parceria. Se fossem realizados maiores investimentos em obras de infraestrutura para facilitar a armazenagem de produtos, o fluxo de cargas pelo Corredor seria maior. O Benefício 2 é o benefício que todos os parceiros recebem em função da credibilidade e da eficiência operacional.

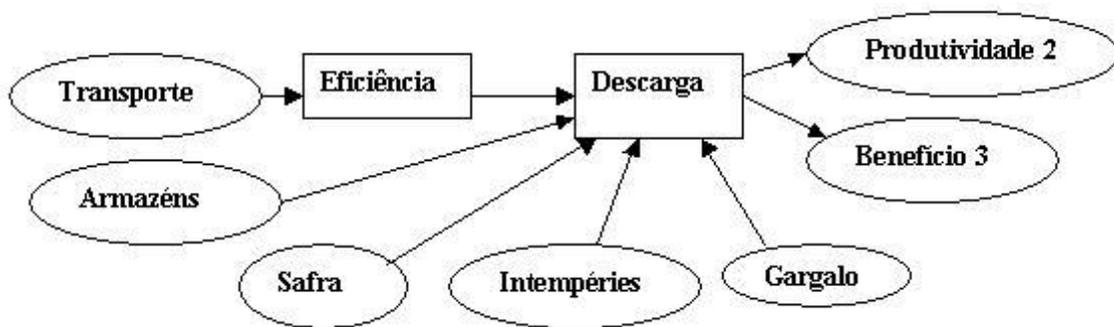


FIGURA 18 – MAPA CONCEITUAL DA SÍNTESE DE ANCORAGENS DA EMPRESA DE APOIO

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

Segundo os entrevistados da empresa de apoio, a produtividade do Corredor de Exportação depende da continuidade de descarga de produtos nos armazéns. Eles não têm uma visão mais ampla do contexto da produtividade do Corredor, ficando restritos a questões que envolvem o transporte ferroviário, e, por isso, o seu conceito de produtividade recebeu a denominação de Produtividade 2. Para eles, a maior eficiência do transporte ferroviário é a garantia de uma descarga constante nos armazéns e, conseqüentemente, uma boa produtividade. Se fossem feitos investimentos para aumentar a capacidade dos armazéns e facilitar o acesso ao porto, essa produtividade seria ainda maior. As quebras na safra de soja e as intempéries afetam de forma negativa a produtividade. O aumento do volume de cargas descarregadas aumenta o Benefício 3 que afeta não só o transportador ferroviário, mas também os parceiros do Corredor de Exportação.

6 IDENTIFICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS DE APLICABILIDADE E RE-CONFIGURAÇÃO DO MODELO PRELIMINAR

A partir dos comentários sobre as evidências da colaboração narradas pelos entrevistados na primeira parte das entrevistas e da síntese das ancoragens e algumas falas de seus membros que refletem a visão de grupo dos setores público e privado e de apoio sobre questões cruciais da parceria concluiu-se que é aplicável e consistente o modelo de criação de espaços de colaboração conforme a seguir.

6.1 Evidências dos construtos da colaboração e dos fatores macro-institucionais

A partir da análise dos dados da pesquisa de campo baseada na História Oral temática sobre a colaboração entre os grupos dos setores público e privado de operação e manutenção do Corredor de Exportação, pode-se dizer que existe possibilidade de criação de espaços de colaboração na rede de interação informal existente entre esses grupos com vistas a melhorar o desempenho global da operação desse Corredor. Segundo os entrevistados, os vínculos pessoais e os laços sociais entre eles precisariam ser fortalecidos em prol da eficiência operacional e melhor aproveitamento da capacidade do Corredor. De acordo com as respostas, em especial as correspondentes às questões sobre a comunicação, a confiança emocional e os relacionamentos, faltaria apoio mais sistemático por parte das estruturas formais das empresas da parceria para que houvesse maior colaboração entre o pessoal da operação, sendo que alguns sugeriram até a programação de eventos e reuniões regulares para as pessoas se conhecessem melhor e tratassem de problemas de trabalho comuns. Assim, pode-se dizer que existe potencial e disposição entre os membros dos grupos dos setores público e privado para o cultivo de uma CoP interorganizacionais entre eles. A sub-cultura resultante da criação desse tipo de estrutura social de aprendizagem entre eles reduziria as barreiras ao compartilhamento de conhecimentos gerenciais impostas

pelas diferenças entre as culturas organizacionais (WENGER e outros, 2002, p. 194; BOYNE, 2002, p.102), apesar das interferências contrárias de fatores macro-institucionais políticos e jurídicos, que se evidenciam pelas regras do acordo de parceria e a governança empresarial que é estabelecida pelas grandes corporações (GUZMAN e WILSON, 2005).

6.2 Evidências de influências das tradições dos setores público e privado na convergência ou divergência de conhecimentos

A partir da análise dos dados da pesquisa baseada no DSC sobre o modo de pensar e de agir dos grupos dos setores público e privado, pode-se dizer que são basicamente divergentes os conhecimentos gerenciais dos grupos dos setores público e privado de operação do Corredor. Existem evidências de que as crenças socialmente justificadas desses grupos, que estão embutidas nas respostas dos entrevistados e que servem de base para a elaboração dos seus conceitos, modos de agir e estabelecimento de posicionamentos, produziram diferentes intenções estratégicas em relação à produtividade do Corredor. Essas crenças foram socialmente construídas pelos membros dos grupos a partir das experiências que vivenciaram nas suas respectivas organizações empresariais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MANTERE e SILLINCE, 2006, p.20).

Conforme a análise dos dados da pesquisa de campo, a principal reivindicação do grupo do setor público é a revisão da logística de cargas adotada pelas empresas privadas por considerá-la pouco sensível aos interesses dos parceiros. O grupo do setor privado fixou-se no aprimoramento da eficiência do processo produtivo propondo um maior esforço do pessoal para aumentar a produtividade, independentemente de uma logística que poderia produzir um benefício maior para todos os *stakeholders*. Esses diferentes posicionamentos são evidências de que as tradições dos respectivos setores estão atuando sobre os grupos, uma vez que tradicionalmente o setor privado é mais focado nas transações comerciais e

tem menos responsabilidade para com o público em geral (FOUNTAIN, 2001, p. 69).

As representações sociais dos grupos que foram levantadas pelo método do DSC são formas específicas de compreender e comunicar o que esses grupos já sabem e servem a eles para produzir sentido sobre os fenômenos da realidade (MOSCOVICI, 2003, p. 46). Quando os membros dos grupos expressaram as suas opiniões sobre os temas apresentados, eles lembraram representações ou definições pré-determinadas pelas estruturas de conhecimento e tradições condicionadoras oriundas de suas organizações ou empresas de origem. As representações sociais e as culturas organizacionais são formadas pelas relações sociais e pela linguagem que é utilizada nas comunicações internas dos grupos, e acabam formatando a lógica de pensamento e ação dos mesmos, influenciando assim a prática e os resultados em seus meios.

Quando os entrevistados do grupo do setor público utilizaram as expressões “o funcionário sente” e “movimentar a todo custo” estava manifestando representações sociais de seu grupo que valorizam a equidade social e depreciam o esforço desmedido do setor privado em produzir mais. Por outro lado, as expressões tais como “tempo é dinheiro” e “uso pleno do equipamento”, que foram utilizadas pelos entrevistados do grupo do setor privado, evidenciaram uma visão mais voltada para a eficiência econômica.

Pode-se observar que os entrevistados não se manifestaram de forma unânime, alguns apresentaram pontos de vista que convergem com a ancoragem do grupo de setor diferente do seu, como, por exemplo, o entrevistado 6 do grupo do setor público, que citou a falta de infraestrutura como principal fator externo, coincidindo com a opinião da maioria dos entrevistados do grupo do setor privado, e o entrevistado 10 do grupo do setor privado que sugeriu aumentar a armazenagem de produtos no armazém da empresa pública, que é reivindicação da maioria dos entrevistados do grupo do setor público. No entanto, ficou visível que as tradições

dos setores público e privado prevaleceram sobre os pontos de vista da maioria dos membros dos correspondentes grupos de operação do Corredor.

Em geral as organizações do setor público estão acostumadas a atuar sobre uma multiplicidade de dimensões, tanto de tarefas como de *stakeholders* com os seus interesses, assumindo papel de difusor de informações úteis e relevantes e colocando o interesse público acima dos interesses individuais, enquanto que as organizações do setor privado são motivadas pela prosperidade econômica individual, de maneira que o foco das primeiras recai sobre a acomodação dos interesses políticos competitivos e das segundas sobre a eficiência econômica e o lucro monetário, condições essas que acabam formatando de forma diferente as visões de mundo dos grupos de funcionários ou empregados de empresas desses diferentes setores (DIXIT, 2002, p. 697; RILEY, 2001, p. 18; BOYNE, 2002, p. 113-116; SCOTT e FALCONE, 1998, p. 127).

Por controlarem os significados das informações que esses grupos recebem, as representações sociais e culturas organizacionais dificultam o entendimento entre grupos (AL-KARAGHOULI e outros, 2005), como os do setor público e do setor privado, prejudicando assim a colaboração entre eles. Por outro lado, a capacidade de solução de problemas de um empreendimento é maior quanto maior for a diversidade de pontos de vista, e nestes estão incluídas as representações sociais.

Os gerentes de um negócio ou empreendimento de parceria precisam de seus conhecimentos para obter o desejado sucesso sócio-econômico e quanto mais diversificados forem esses conhecimentos, maiores serão as chances dos gerentes obterem esse sucesso, pois assim crescerão as alternativas de solução para os problemas que terão de ser enfrentados (HAMBRICK e outros, 2001, p. 7). Se utilizarmos uma abordagem mais focada nos aspectos legais da parceria (SCOTT e FALCONE, 1998), pode-se dizer que os grupos de operação das empresas públicas e privadas da parceria apresentam diferentes características de representação social devido aos condicionamentos impostos pelas diferentes

estruturas jurídica-administrativas às quais estão submetidas. As duas empresas privadas são dois terminais graneleiros que servem de estrutura de recebimento e expedição de produtos com alto grau de funcionalidade para dois grandes grupos econômicos do agronegócio que competem no mercado internacional de grãos.

A empresa pública, por sua vez, é um terminal graneleiro que é uma unidade administrativa de uma empresa de economia mista do governo do estado de Santa Catarina que atua no setor agropecuário, florestal e pesqueiro por meio de ações voltadas ao apoio da produção e comercialização de produtos de origem vegetal e animal e controle de qualidade e saneamento ambiental. Portanto, os contextos em que essas empresas estão inseridas determinam e até reforçam as diferenças de características que normalmente existem entre empresas do setor público e do setor privado. Neste caso, as empresas privadas têm a missão primordial da ampliação dos negócios lucrativos para os conglomerados maiores aos quais estão subordinadas e a empresa pública busca apoiar com recursos financeiros as ações de interesse público relacionadas com a agropecuária por todo o estado de Santa Catarina, sem perder de vista a sustentabilidade da própria organização. Em consequência disto, são notórias as maiores preocupações das empresas privadas para com o bom andamento das atividades relacionadas com o processo produtivo, esforçando-se no aprimoramento desse processo, até num nível de detalhamento mais minucioso, como o da conscientização para a higiene e segurança no trânsito pela afixação de cartazes nos banheiros de como lavar as mãos corretamente e nos pátios de como estacionar os veículos de maneira a evitar acidentes, conforme foi constatado nas visitas feitas às suas instalações.

Por outro lado, adotando uma abordagem mais focada nas diversas dimensões de uma parceria, cada uma com um certo grau de publicização ou privatização e seus correspondentes padrões de comportamento, pode-se dizer que as redes de poder político e econômico passam a ser mais importantes que os *status* legais e formais das organizações que fazem parte da parceria e mesmo os da própria parceria, se esses existirem (*ibid.*, p. 127). A influência coletiva da CoP, citada em

capítulos anteriores, poderá tornar compartilhadas as crenças e regras dos grupos que operam o Corredor ao ponto de chegarem a um acordo sobre a melhor forma de maximizar a produtividade para ter competitividade em meio a outros portos graneleiros. De acordo com os dados da pesquisa de campo, o grupo da empresa pública passaria a usar metas e pranchas de embarque para aumentar o seu comprometimento para com o desempenho produtivo, e os grupos das empresas privadas passaria a armazenar maior quantidade de produtos nos armazéns da empresa pública, mesmo que isso redundasse em uma menor margem de lucro, todos adotando a idéia de proporcionar o melhor desempenho global ao Corredor pelo compartilhamento das mesmas crenças e valores e sem dificuldades de entendimento mútuo devido ao domínio dos diversos níveis de abstração que são exigidos.

6.3 A re-configuração do modelo

Os resultados da pesquisa de campo também proporcionaram uma oportunidade de revisão e re-configuração do modelo de criação de espaços de colaboração em parcerias público-privadas, uma que as reais necessidades dos atores sociais só se tornam mais nítidas à medida que as investigações sobre elas forem sendo aprofundadas.

6.3.1 A questão da dimensão da abstração

De acordo com Dave Snowden (2002), para que a transferência de conhecimentos tenha sucesso é preciso criar um contexto adequado atuando simultaneamente sobre as suas dimensões tanto da cultura como da abstração. A adequabilidade na dimensão da cultura consiste em compatibilizar as idéias, regras e significados dos sistemas socio-culturais das pessoas ou grupos, enquanto que a adequabilidade na dimensão da abstração depende do nivelamento linguístico, educacional, experiencial e de valores (SNOWDEN, 2003, p. 24).

Pode-se observar que os entrevistados da empresa de apoio à parceria manifestaram-se a favor de uma maior eficiência como era de se esperar de uma empresa privada, mas seu significado de “produtividade” difere do significado dado pelos entrevistados das demais empresas que fazem parte da parceria. Enquanto os parceiros discutem a melhor forma de exportar mais produtos, os membros do grupo da empresa de apoio raciocinam dentro de um contexto menor utilizando a expressão “giro de vagão” quando se referem à produtividade e considerando as próprias empresas da parceria como “clientes” em lugar dos compradores externos de produtos do Corredor. Para descrever a situação dos parceiros quanto à disponibilidade de espaço físico para armazenagem de produtos eles utilizam a expressão “estado do cliente em descarga” Essas diferenças de linguagem certamente causarão dificuldades para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais. Elas correspondem à dimensão da abstração do contexto em que os conhecimentos são transferidos. Portanto, o nivelamento na dimensão da abstração é algo que o modelo de criação de espaços de colaboração em PPP precisa dar conta durante o tempo de cultivo da CoP.

6. 3. 2 Os ajustes do modelo preliminar em função da pesquisa de campo

As evidências da pesquisa de campo acima relatadas mostraram a necessidade da realização de ajustes do modelo preliminar às reais necessidades dos seus usuários, pois o simples acoplamento do cultivo de uma CoP dentro de um ciclo de aplicação da SSM é insuficiente para se atingir o nivelamento na dimensão da abstração do contexto de compartilhamento de conhecimentos. São necessários vários ciclos de aplicação da SSM para que seus participantes desenvolvam capacidades de representação de seus conhecimentos (CARLILE, 2004, p. 29) de maneira a fazer emergir os desejados contextos favoráveis ao entendimento e ao compartilhamento de conhecimentos entre os grupos dos setores público e privado. É preciso que os participantes tenham experiências de relacionamentos anteriores para que estabeleçam contextos com muitas similaridades para o entendimento mútuo (AUGIER, SHARIQ e VENDEL, 2001, p. 6). Além disso,

conforme resultados de pesquisas de alguns estudiosos do processo de aprendizagem intelectual, as pessoas só geram regras abstratas quando encontram-se frente a algum problema para resolver e não durante o processo da aprendizagem intelectual (PERRUCHET e PACTEAU, 1991, p. 114). Em cada ciclo da SSM os participantes têm a oportunidade de descrever situações-problema e construir modelos conceituais para definir caminhos de solução para essas situações, o que permite desenvolver a linguagem e a educação conjuntamente (SNOWDEN, 2003).

Em vista disto, pode-se concluir que múltiplas aplicações da SSM dentro de um ciclo de vida da CoP torna o modelo mais eficiente do que apenas uma acoplada a esse ciclo por oferecer um contexto mais adequado ao compartilhamento de conhecimentos gerenciais entre os grupos. dos setores público e privado. As várias aplicações da SSM entrelaçadas com estágios da CoP promovem reforço mútuo, em que a CoP é fortalecida pela criação de contextos socializantes, ou *Ba*, e a CoP, por sua vez melhora os relacionamentos entre os participantes da SSM pela confiança e outros construtos da colaboração. Os diagramas representacionais do modelo preliminar e do modelo ajustado com as principais atividades nos níveis cognitivo e relacional nos estágios de amalgamento, maturação e manutenção da CoP são mostrados nas Figuras 19 e 20, a seguir.

O entrelaçamento entre a aplicação da SSM e o cultivo da CoP ao longo dos estágios de desenvolvimento da CoP proporcionará um crescimento mais equilibrado do contexto de compartilhamento de conhecimentos gerenciais. Por meio de propostas de mudanças estruturais, de procedimentos e de atitudes dentro da interorganização de parceria os participantes da SSM facilitam a criação de contextos favoráveis ao desenvolvimento da CoP, ou “Ba”, uma vez que são contextos no espaço e no tempo bem definidos, enquanto que a CoP, por sua vez, melhora os relacionamentos entre os participantes da SSM pelo fortalecimento da colaboração entre eles.

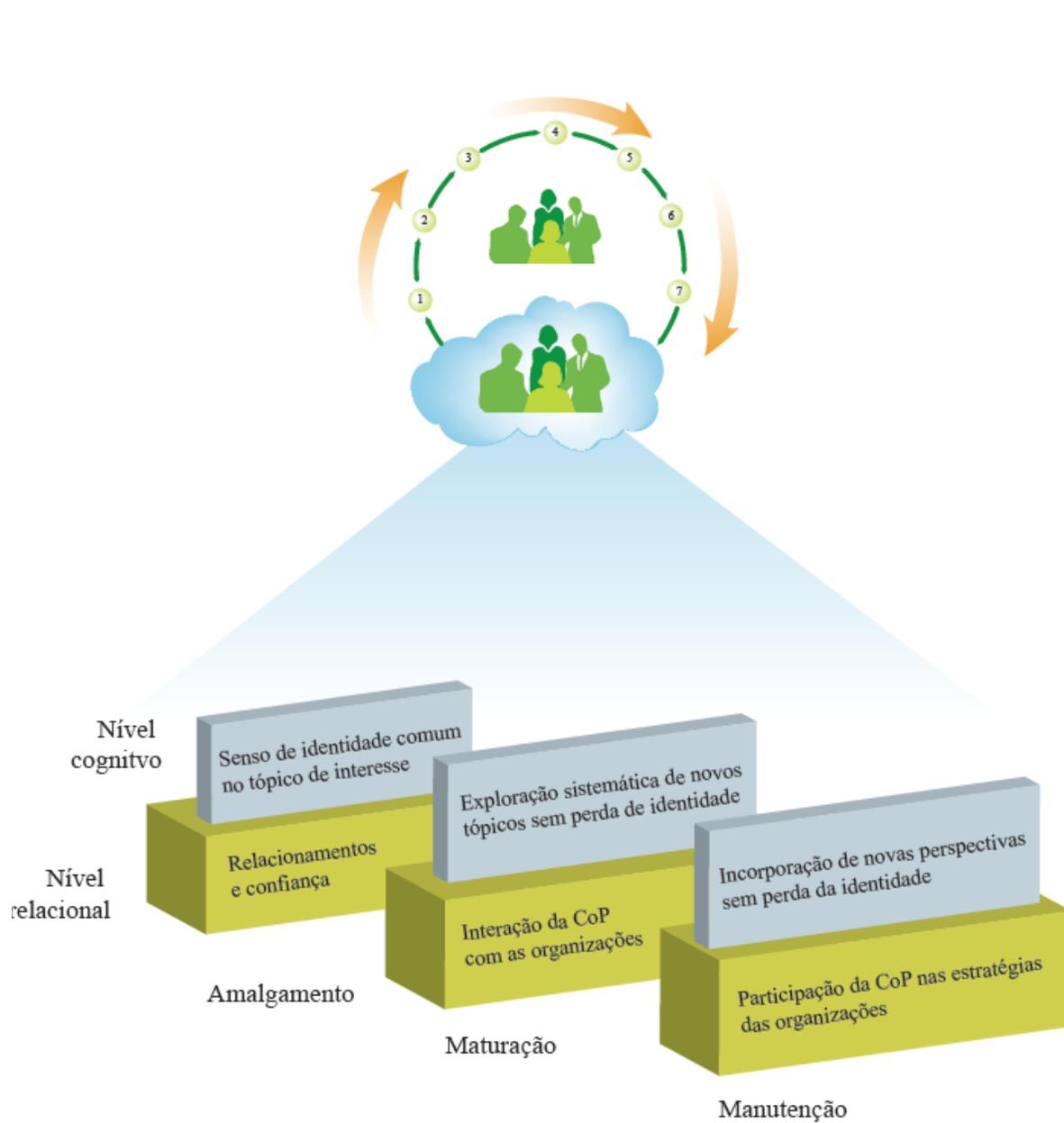


FIGURA 19 -:Diagrama representacional do modelo preliminar

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

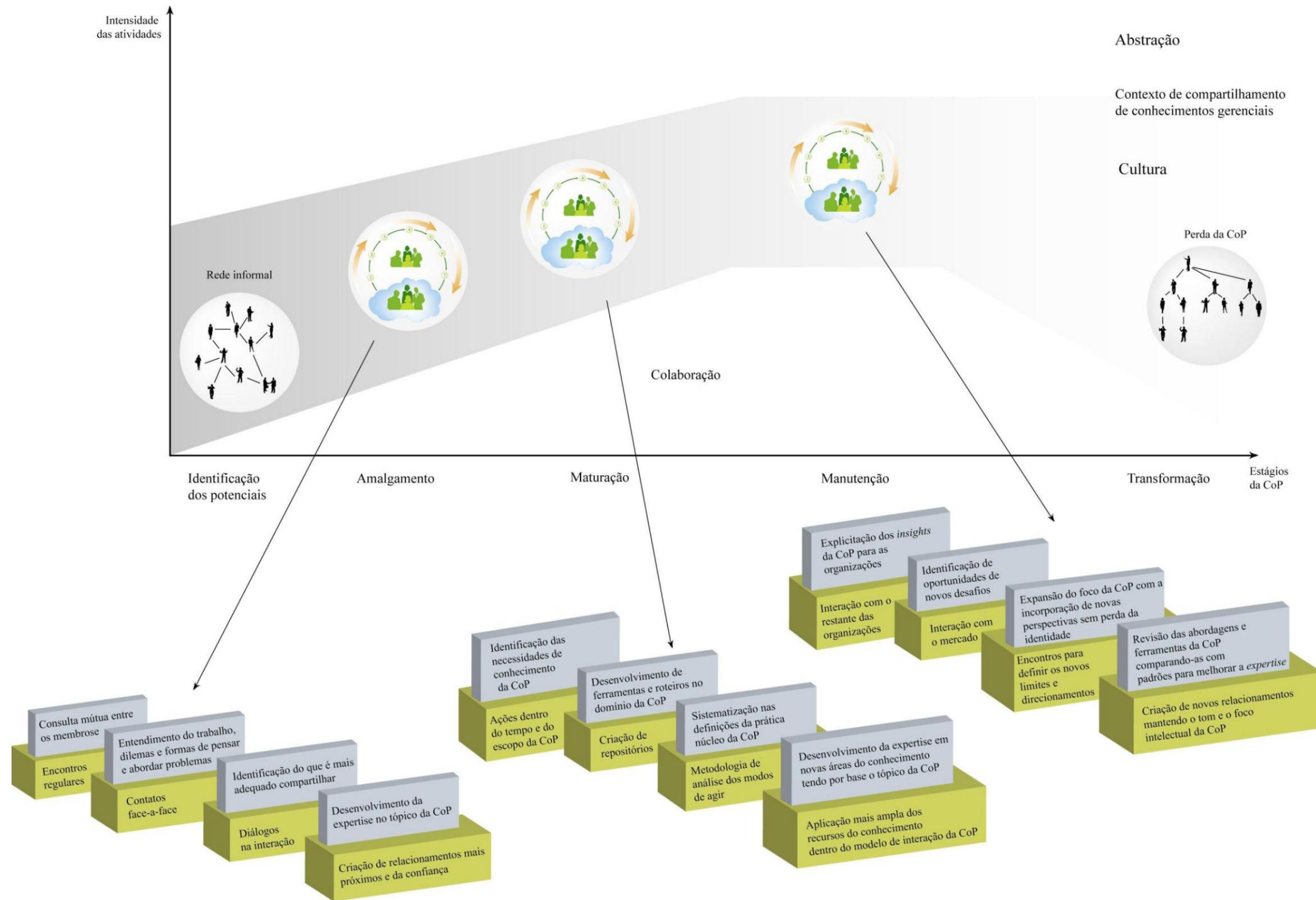


FIGURA 20 – DIAGRAMA REPRESENTACIONAL DO MODELO AJUSTADO

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR (2008)

Assim, enquanto a CoP estiver em atividade, os participantes da SSM estarão desenvolvendo os seus intelectos conjuntamente para que as diferenças de capacidade de abstração entre eles não sejam um impedimento para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais, assim como as diferenças de cultura organizacional.

Após a identificação das redes de relacionamentos informais entre os atores sociais dos grupos dos setores público e privado da parceria no estágio de potencial da CoP, a aplicação da SSM tem como objetivo principal a criação de um contexto favorável ao amalgamento da CoP e neste processo os participantes podem decidir por caminhos de solução de como criar o melhor “clima” para as reuniões dos membros dessa CoP. Alguns autores que desempenharam papéis de facilitadores de CoP, deram maior importância aos jantares e ao tempo de duração das reuniões (MORAN e WEIMER, 2004) e ao uso de certos manjares, como queijo e vinho (CALLAHAN, 2004) como elementos formadores de “clima”, ou ambiente socializante. Assim, os participantes da SSM precisam descobrir o que é mais adequado para a criação do “clima” na situação específica da parceria que estão tratando.

A CoP, por sua vez, estreita os laços sociais entre os participantes da SSM facilitando assim a fusão de suas visões na busca dos caminhos de solução.

Nos Quadros 23, 24 e 25 e Figuras 21, 22 e 23 a seguir são apresentados três modelos conceituais genéricos da SSM para a formação do contexto favorável ao cultivo da CoP em seus estágios mais ativos, de amalgamento, de maturação e de manutenção, em que, além do “Ba”, que é dado por um espaço e um tempo, é necessário que sejam definidos a quem é dirigido e o porquê do discurso da CoP dentro das organizações de parceria (SILLINCE e MUELLER, 2007).

Atividade do modelo	Descrição da atividade	Participantes	Atividade precedente
1	Identificação dos assuntos de interesse comum dos grupos A e B	Líderes e membros da CoP	
2	Definição do local, data e horário	Coordenador, gerentes e líderes	1
3	Identificação dos elementos que promovem a confiança	Coordenador e grupo núcleo	2
4	Promoção de eventos regulares com os elementos que promovem a confiança	Coordenador e líderes	3
5	Identificação do tópico de interesse e definição de como realizar a prática conjunta	Coordenador e grupo núcleo	
6	Desenvolvimento de práticas conjuntas que produzem valor para as organizações da parceria	Coordenador, gerentes e líderes	5
7	Legitimação da participação na CoP pelo potencial para o compartilhamento de conhecimentos e o valor das suas práticas para as organizações da parceria	Gerentes, coordenador e líderes	4, 6

QUADRO 23 – MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE AMALGAMENTO

Fonte: Elaborado pelo autor com base em WENGER e outros (2002)

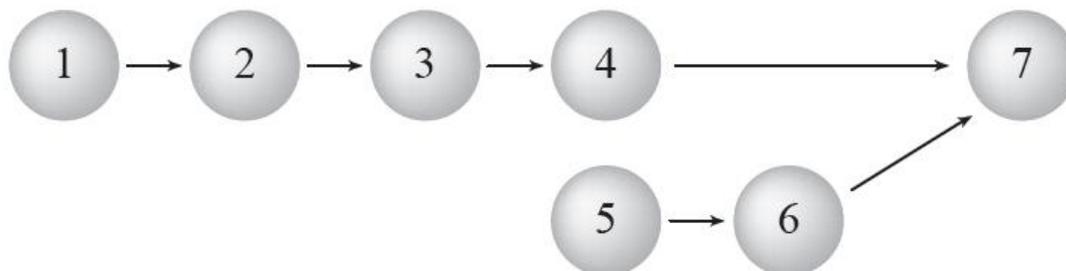


FIGURA 21 – FLUXOGRAMA DO MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE AMALGAMENTO

Fonte: Elaborado pelo autor com base em WENGER e outros (2002).

Atividade do modelo	Descrição da atividade	Participantes	Atividade precedente
1	Definição do direcionamento do foco da CoP para novas questões sem perda da identidade	Coordenador e líderes	
2	Definição dos papéis da CoP nas organizações da parceria para atuação nas novas questões sem perda da identidade	Gerentes e coordenador	1
3	Sistematização das práticas da CoP dentro do seu domínio de conhecimentos	Grupo núcleo	1
4	Desenvolvimento de metodologia de análise dos conhecimentos da CoP	Coordenador e grupo núcleo	
5	Construção de repositórios e bibliotecas para apoiar a organização do conhecimento da CoP	Coordenador e grupo núcleo	
6	Desenvolvimento de ferramentas e roteiros no domínio da CoP	Coordenador e grupo núcleo	4, 5
7	Definição de um processo de admissão de novos membros na CoP	Coordenador e líderes	3, 6
8	Demonstração do valor da CoP aos <i>stakeholders</i> das organizações de parceria	Gerentes e coordenador	2,6

QUADRO 24 – MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MATURAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor com base em WENGER e outros (2002).

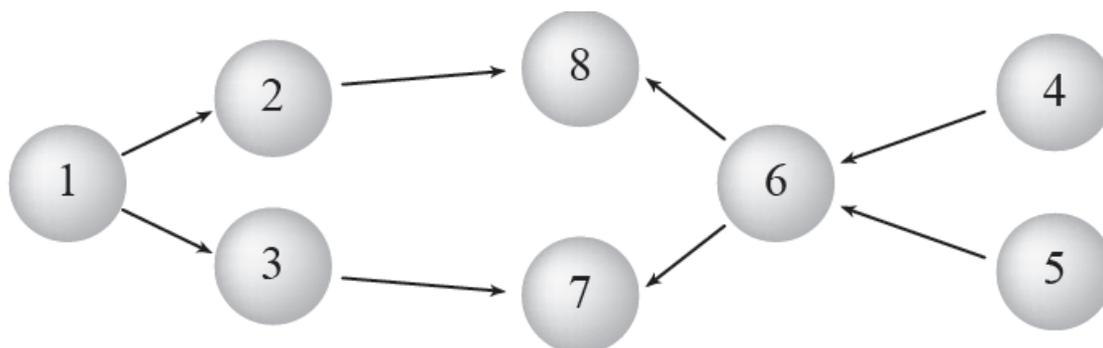


FIGURA 22 – FLUXOGRAMA DO MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MATURAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor com base em WENGER e outros (2002).

Atividade do modelo	Descrição da atividade	Participantes	Atividade precedente
1	Registro das contribuições da CoP para as organizações da parceria com seus <i>insights</i> e ferramentas	Coordenador, líderes e gerentes	
2	Identificação de novos desafios de expansão do foco sem perda da identidade	Coordenador e grupo núcleo	
3	Apresentação dos novos compromissos e direcionamentos da CoP às altas administrações das organizações de parceria	Coordenador, gerentes e líderes	2
4	Definição dos papéis da CoP nas estratégias das organizações de parceria	Coordenador e líderes	1, 2, 3
5	Demonstração aos <i>stakeholders</i> das contribuições da CoP com valores tangíveis para as organizações de parceria sem perda de sua identidade	Coordenador, gerentes e líderes	4
6	Revisão dos instrumentos e métodos da CoP sem perda da sua <i>expertise</i> e de seus relacionamentos e confiança	Coordenador e grupo núcleo	2
7	Agregação de uma estrutura à CoP para aumentar a sua influência nas estratégias das organizações de parceria	Coordenador e gerentes	5, 6

QUADRO 25 – MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MANUTENÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor com base em WENGER e outros (2002).

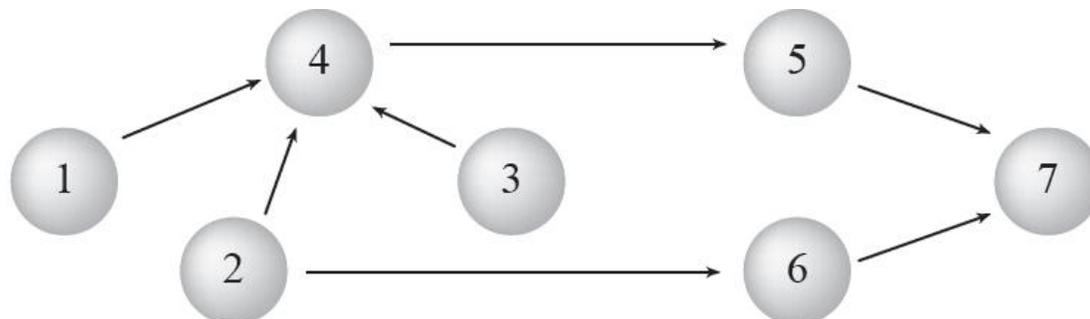


FIGURA 23 – FLUXOGRAMA DO MODELO CONCEITUAL DO ESTÁGIO DE MANUTENÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor com base em WENGER e outros (2002).

6. 3. 3 Outras formas de contribuição da SSM

A aplicação da SSM no novo modelo não se restringe à criação de condições estruturais, de procedimentos e atitudinais para o desenvolvimento da CoP em seus estágios de amalgamento, maturação e manutenção. Ela também pode ser usada em uma dada situação para identificar onde a CoP é mais necessária.

Uma simulação de aplicação da SSM combinada com Dinâmica de Sistema – SD, ou SSDM, com os dados da pesquisa de campo foi realizada por Reichert et al, (2007), em que a CoP foi utilizada para solucionar situações-problema em torno de três construtos da colaboração, a confiança, a comunicação e os significados.

A combinação da SSM com a SD permite obter maiores níveis de resolução da complexidade das situações (RODRIGUEZ-ULLOA e PAUCAR-CACERES, 2005) e, assim fazendo uso desta foi possível identificar com elevado grau de detalhamento as dificuldades para o fortalecimento desses construtos da colaboração na parceria público-privada do Corredor a partir das narrativas dos participantes. As Figuras 24, 25 e 26 a seguir mostram as relações de causa e efeito de três situações-problema que envolvem os três construtos da colaboração e as influências positivas da CoP em três estágios de desenvolvimento em benefício da colaboração entre os grupos público e privado do Corredor de Exportação.

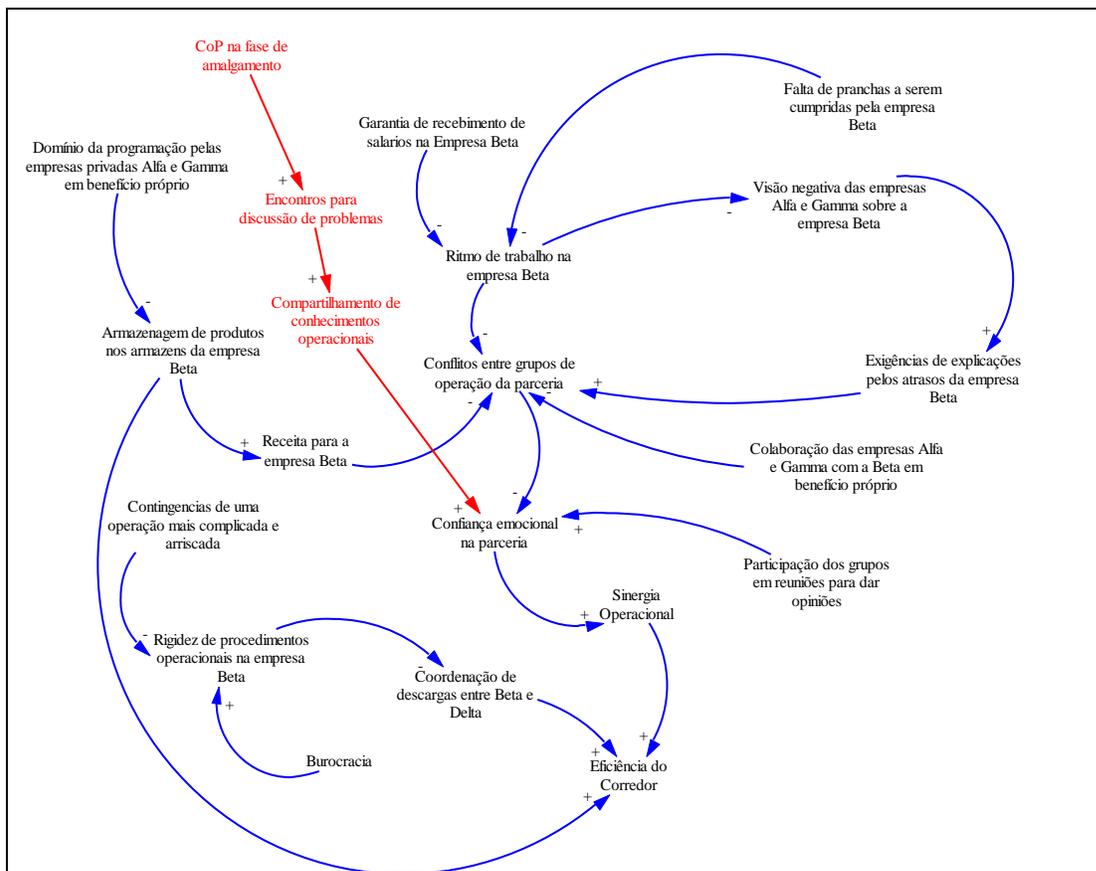


FIGURA 24 - Diagrama de Influências para a Confiança Emocional

Fonte: Reichert et al. (2007, p. 19)

A Figura 24, acima, representa a situação orientada à solução para o problema de falta de confiança emocional fazendo uso dos fluxos causais identificados nas transcrições das entrevistas que foram realizadas com membros dos grupos das empresas da parceria. A seqüência de ações derivadas de uma CoP na fase de amalgamento foi introduzida no diagrama para produzir uma influência positiva sobre esse construto da colaboração, compensando, assim, fatores negativos que afetam a parceria e que são gerados pelos conflitos entre os grupos de diferentes culturas organizacionais.

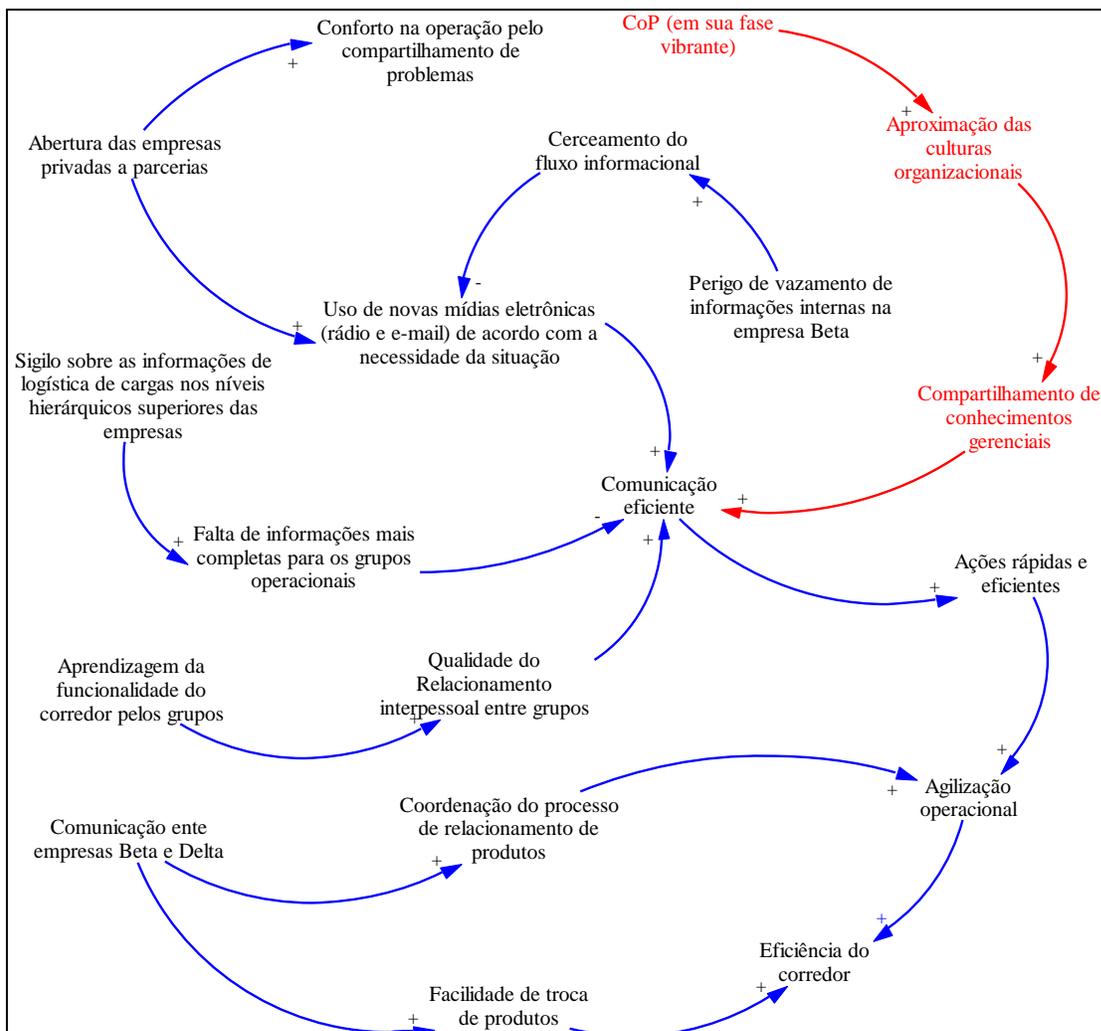


FIGURA 25 - Diagrama de Influências para a Comunicação

Fonte: Reichert et al. (2007, p. 18)

A Figura 25, acima, representa a situação orientada à solução para o problema da falta de comunicação na parceria. Neste caso, a seqüência de ações que auxiliam a obtenção de uma comunicação mais eficiente é derivada da CoP na fase vibrante (de manutenção).

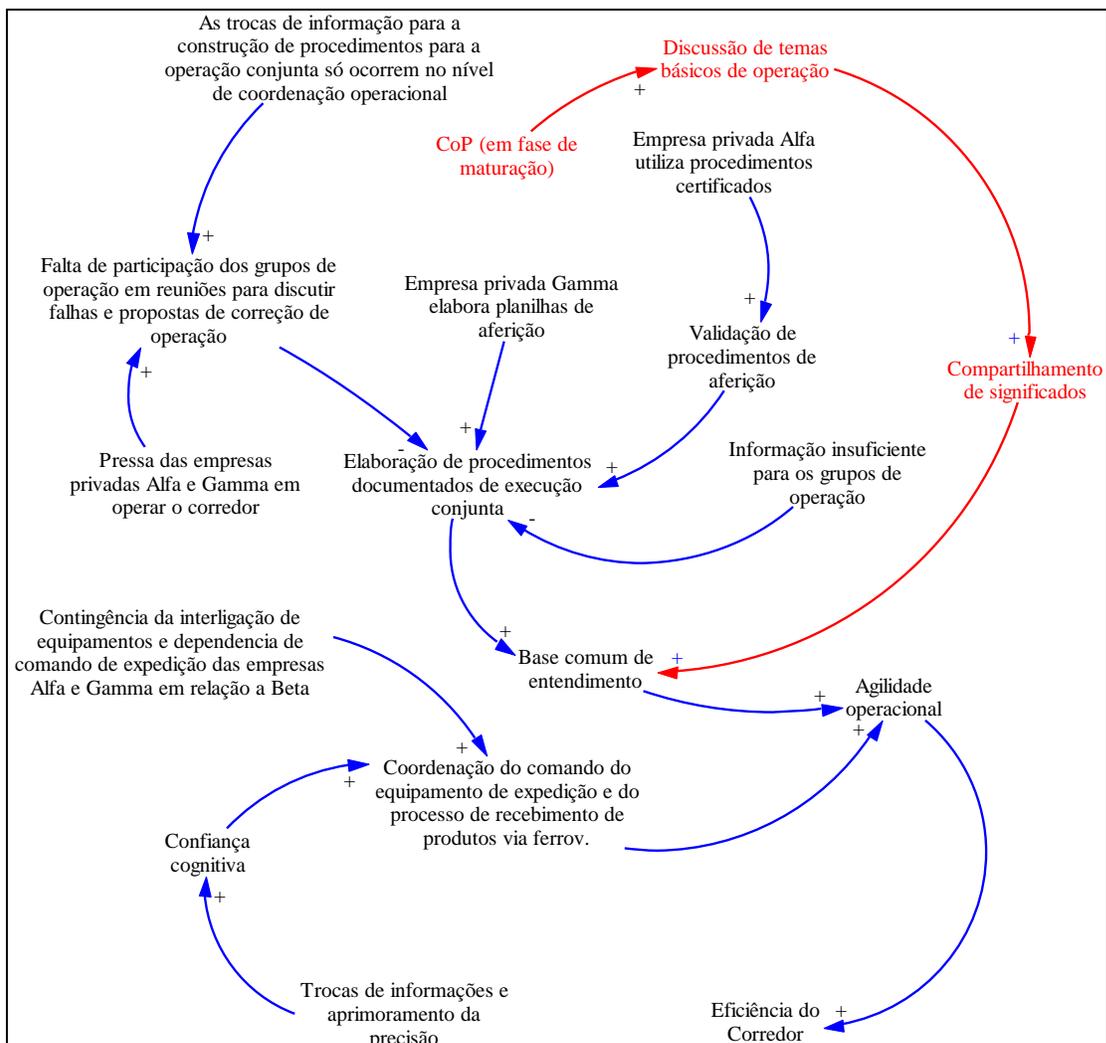


FIGURA 26 - Diagrama de Influências para o Compartilhamento de Significados

Fonte: Reichert et al. (2007, p. 20)

A Figura 26, acima, representa a situação orientada à solução pela aplicação da SSDM à uma parceria público-privada com problema de falta de compartilhamento de significados entre os grupos das empresas que fazem parte dela. Uma seqüência de ações derivadas de uma CoP na fase de maturação é utilizada para aumentar a base comum de entendimento dos membros dos grupos, compensando assim a falta de participação e outros fatores negativos para o

desempenho da parceria que foram identificados a partir das entrevistas com membros desses grupos.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nesta seção serão apresentados os atendimentos dos objetivos da pesquisa, as recomendações para realização de trabalhos relacionados com a mesma que poderão ser realizados no futuro e as considerações finais

7.1 Conclusões

Considerando o modelo desenvolvido para dar suporte à gestão do conhecimento em PPP, independentemente de uma formalização legal (disciplinadas ou não pelas leis de PPP), concluiu-se que:

Em atendimento ao objetivo geral da pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória com uma etapa bibliográfica e outra de campo. Na pesquisa bibliográfica foi delineado um modelo de procedimentos para aumentar a colaboração e a sinergia entre grupos de atores sociais da PPP pelo acoplamento do cultivo de CoP à SSM. As CoP proporcionam os laços sociais e o compartilhamento de conhecimentos para colaboração e a SSM compatibiliza os níveis de abstração de conhecimentos dos grupos e proporciona uma sistematização para a criação dos espaços de colaboração por meio das CoP.

O modelo de criação de espaços de colaboração procura criar contextos que favoreçam o compartilhamento de conhecimentos gerenciais entre os grupos de diferentes culturas organizacionais, do público e do privado, de forma a tornar o conhecimento interorganizacional mais competitivo. Como esse conhecimento é criado pelo processo social de aprendizagem das CoP, os objetivos da pesquisa eram de obter um histórico dos relacionamentos sociais entre os grupos por meio de depoimentos pessoais, e delinear as representações sociais desse grupos a partir de suas atitudes em relação a determinadas questões relevantes para a parceria.

Os resultados da pesquisa obtidos pelo Discurso do Sujeito Coletivo mostraram uma dicotomia entre os conhecimentos das organizações do setor público e do

setor privado, que é produto das diferenças entre esses conhecimentos construídos pelas empresas ao longo do tempo em diferentes ambientes organizacionais, conforme referências teóricas anteriormente citadas.

Em atendimento ao objetivo específico

- a) identificar os pontos de convergência e divergência entre os parceiros públicos e privados para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais

foram feitas as considerações da seção 6.2 baseadas nos Quadros do Instrumento de Análise do Discurso do Sujeito Coletivo, Quadros 8 a 19, Quadros 20 a 22 de síntese de ancoragens, e Figuras 16 a 18 de mapas conceituais dessas ancoragens, constatou-se dentre outros aspectos que o grupo do setor público tendia para equidade social, enquanto que os grupos do setor privado enfatizavam a necessidade da eficiência econômica quando tratavam do assunto produção e receita.

Com relação ao objetivo específico

- b) estabelecer critérios para obtenção de colaboração que proporcione um efeito sinérgico por meio de um processo de aprendizado interorganizacional

primeiramente espera-se que o modo de interação entre os atores sociais da parceria seja por reciprocidade para que os construtos da colaboração como a comunicação possam se desenvolver ao longo do tempo. Os relacionamentos de qualidade e a confiança só surgirão se a comunicação entre os atores sociais for freqüente.

Conforme as seções 5.4.1 e 6.1, na opinião do entrevistados os vínculos pessoais e os laços sociais precisariam ser fortalecidos para se ter maior eficiência operacional e maior aproveitamento dos recursos de uso comum da parceria, que seriam neste caso as esteiras e torres de alimentação de navios graneleiros do Corredor de Exportação. Além disso, sentiram a falta de um apoio mais sistemático por parte das gerências superiores das estruturas formais das

empresas parceiras que poderiam incentivar uma melhor comunicação e uma maior confiança nos relacionamentos entre os parceiros. Os resultados de campo mostraram a necessidade de realização de uma mudança organizacional baseada na aprendizagem contínua por meio de grupos autônomos como as CoP.

Os critérios para obtenção da colaboração são:

- Definir um tempo de implantação da mudança organizacional em função do grau de harmonia entre os objetivos das empresas parceiras e das histórias de suas organizações
- Construir visões comuns sobre a interorganização por meio do pensamento sistêmico para viabilizar o desenvolvimento do diálogo e modificação dos modelos mentais
- Estabelecer conexões entre os parceiros para a troca de conhecimentos gerenciais das bases de frente (*foreground bases*) das empresas parceiras e negociar os objetivos comuns e responsabilidades dos parceiros
- Criação de um grupo de intervenção na gestão do conhecimento da parceria
- Desenvolver uma gestão do conhecimento com base em interações sociais e relações simbólicas para ter vantagem competitiva pelo compartilhamento de conhecimentos gerenciais das bases da trás (*background bases*) das empresas parceiras.

Com relação ao objetivo específico

- c) identificar procedimentos de gestão estratégica do conhecimento baseados no fomento de CoP que contribuam para o aumento da sinergia organizacional do empreendimento de PPP, por meio da criação dos espaços de colaboração para o compartilhamento de conhecimentos gerenciais entre os atores sociais

os Quadros 23 a 25 mostram alguns procedimentos da gestão do conhecimento que os participantes da SSM poderão sugerir para o cultivo de CoP em três de seus principais estágios de desenvolvimento: de amalgamento, maturação e

manutenção. Cada um destes estágios requer um cuidado especial, às vezes a troca de um líder de uma CoP, a rejeição de uma determinada atividade padrão de uma das empresas da parceria por uma CoP, e assim por diante. Em geral, os seguintes critérios podem ser adotados:

- Realizar reuniões face a face de atores sociais para construir relacionamentos e confiança mútua entre eles
- Reservar locais e tempo das empresas da parceria para conversas informais entre os atores sociais
- Incentivar por meio de recompensas a participação desses atores sociais nos processos de aprendizagem interorganizacional por meio de laços sociais e do compartilhamento de conhecimentos
- Valorizar os atores sociais que assumem responsabilidades em grupos de intervenção e CoP e realizam atos de colaboração
- Incentivar e valorizar as iniciativas de atores sociais que procuram tornar compatíveis os conhecimentos de uma empresa da parceria com as pautas e metas de outra

Com relação ao objetivo específico

- d) verificar a aplicabilidade do modelo de gestão do conhecimento e da mudança organizacional que vise o aumento da colaboração e da sinergia em empreendimentos de parceria público-privada

Informações sobre construtos da colaboração resultantes de relacionamentos interorganizacionais foram obtidos das memórias e experiências dos atores sociais por meio da História Oral temática, conforme seção 5.4.1, e características de seus modos de pensar e agir em grupo foram obtidas a partir de suas expressões discursivas por meio do Instrumento de Análise do Discurso do Sujeito Coletivo, conforme seção 5.4.2.

Conforme as análises e interpretações dos dados das respostas dos entrevistados pela História Oral temática à luz das teorias de autores da gestão do

conhecimento, na seção 5.4.1 e 6.1, ficou evidente a necessidade de fortalecimento dos laços sociais e aumento do compartilhamento de conhecimentos entre os atores sociais das empresas públicas e privadas da parceria arranjada por meio de um convênio.

A confirmação desta evidência só seria plenamente comprovada se fosse realizada uma pesquisa quantitativa que demonstrasse o crescimento de indicadores de construtos da colaboração ao longo do tempo de implantação do modelo de criação de espaços de colaboração.

O uso da SSM como base de cultivo de CoP para coordenar as interações entre grupos de diferentes setores empresariais numa parceria público-privada constitui a parte inédita deste trabalho. A SSM é utilizada para identificar raízes de problemas em PPP e permite a aproximação de modelos mentais e paradigmas das pessoas, conforme referência citada na seção 2.2. No modelo proposto ela tem a função adicional de auxiliar no planejamento do cultivo de CoP pela elaboração de modelos conceituais das atividades humanas que favorecem a obtenção deste objetivo. Três modelos conceituais foram apresentados nos Quadros 23, 24 e 25 em que estão relacionadas atividades para coordenadores, líderes e membros de CoP.

O entrelaçamento do cultivo de CoP com a SSM é uma proposta nova em que um processo de aprendizagem de um ou mais grupos colaboracionistas que possuem um tópico de conhecimento de interesse comum, uma comunidade e uma prática conjunta, são coordenados por um grupo supervisor de seu desenvolvimento.

Os participantes da SSM discutem questões para o desenvolvimento de uma CoP em seu estágio de amalgamento, como o desenvolvimento de sua *expertise* no domínio de conhecimento da CoP e a obtenção da confiança nos relacionamentos, em seu estágio de maturação, como o desenvolvimento de sua *expertise* em novas áreas do conhecimento e a aplicação dos recursos da CoP dentro de seu modelo de interação, e em seu estágio de manutenção, como a incorporação de novas perspectivas sem perda da identidade e criação de novos relacionamentos mantendo o tom e o foco intelectual da CoP.

Estas questões requerem um elevado grau de participação nas atividades do dia a dia das CoP e uma percepção apurada da forma de atuação de seus membros, sendo recomendável em função disto que os próprios participantes da SSM sejam membros das CoP. Assim, um participante da SSM, que é membro de uma CoP, estará imerso em dois processos de aprendizagem, um com foco na dimensão cognitiva e outro com foco na dimensão social.

A expectativa é conseguir que os atores sociais de uma parceria expandam seus modelos mentais e, ao mesmo tempo, desenvolvem um espírito de colaboração para produzir sinergias em benefício do desempenho sócio-econômico da parceria.

A participação em um grande número de reuniões e encontros informais e presenciais será o desafio de certos atores sociais, por assumirem as responsabilidades de coordenador ou participante da SSM e coordenador, líder ou membros de uma ou mais CoP. A intensidade das suas comunicações interpessoais será bem elevada.

Este será um custo econômico de coordenação que precisará ser compensado pelos ganhos de produtividade e competitividade da parceria. Certamente outros benefícios serão colhidos pelo pessoal da gerência média em termos pessoais pela atividade de comunicação social desenvolvida.

Um ponto positivo da Inclusão da SSM no modelo como base de cultivo de CoP é a possibilidade de se ter um acompanhamento mais sistemático do desenvolvimento das CoP por um grupo de pessoas especialmente encarregadas de procurar as pessoas com autoridade para implementar as mudanças necessárias na interorganização para viabilizar as CoP, conforme seção 2.3.

As ações de negociação dos participantes da SSM podem viabilizar um desenvolvimento mais estável das CoP num ambiente geralmente conturbado em termos de relações de poder de uma parceria público-privada.

7.2 Recomendações para trabalhos futuros

Os resultados da Análise de Campo não foram suficientes para serem generalizados para qualquer arranjo de parceria público-privada, mas permitiram ter-se uma antevisão das mudanças que ocorreriam nas interações entre os diferentes grupos de atores sociais se o modelo fosse aplicado efetivamente.

A proposição de uma pesquisa quantitativa para confirmação da evidência de fortalecimento dos laços sociais e aumento de compartilhamento de conhecimentos é uma proposta de trabalho futuro em que poderá ser comprovado não só este pressuposto, mas também o da sobreposição das representações sociais desse atores pela SSM, principalmente nas dimensões da imagem e das atitudes, conforme seção 2.13, cujas divergências ficaram evidenciadas na análise dos dados do Discurso do Sujeito Coletivo, na seção 5.4.2, Quadros 20 a 22 e mapas conceituais correspondentes.

Nesta pesquisa quantitativa poderão ser usados métodos de tabulação de dados como o da frequência de ocorrência de conceitos, em termos de número de declarações por conceito, que foi utilizado pelos autores que comprovaram a dependência do sucesso da colaboração em relação a laços sociais e o compartilhamento de conhecimentos em times de projeto globalmente distribuídos. Por ser regida apenas por termos de um convênio, a parceria pesquisada não dispunha de uma SPE ou qualquer outra modalidade de fusão de ativos entre as empresas, o que levou a uma forte dicotomia entre as estratégias da média gerência e alta gerência do Corredor de Exportação. É preciso levar em conta que as características específicas de uma parceria em termos de grau de compartilhamento dos riscos e benefícios influenciarão o tipo de gestão do conhecimento a ser usado para proporcionar o maior ganho sócio-econômico possível à parceria.

O modelo de criação de espaços de colaboração proposto utiliza um modo de gestão do conhecimento organizacional que coloca a gerência média como responsável pela criação desse conhecimento e fazendo uso de um processo iterativo, conforme seção 2.7, e as CoP são os recursos estratégicos desta

gestão para acessar a base de conhecimento mais profunda (*background base*) das empresas da parceria. A SSM facilita o entendimento e a criação de valores comuns entre os parceiros.

A limitação teórica do modelo de criação de espaços de colaboração proposto é o mesmo ser baseado no pressuposto de que toda parceria apresenta uma estrutura organizacional cujas interdependências são do tipo por reciprocidade. Se ocorrer de os indivíduos estarem isolados uns dos outros, devido a uma decisão da gerência superior, outro tipo de coordenação da interdependência seria mais econômico e a implantação do modelo seria um esforço desnecessário.

No caso da parceria por convênio que foi objeto de pesquisa de campo, provavelmente a decisão de cultiva de CoP iria esbarrar nos interesses particulares das empresas, uma vez que os ganhos de maior produtividade do Corredor dificilmente poderiam ser articulados de forma conjunta, devido aos ativos das empresas estarem separados. Inclusive o equipamento do Corredor foi adquirido pelas empresas privadas e os termos do convênio estabelecem sua transferência integral para a empresa pública após um certo período de uso.. Esses são fatores macro-institucionais jurídicos e econômicos que atuam sobre a eficiência do modelo proposto, conforme seção 4.5, e que exigem um processo de decisão com caráter político na parceria.

A opção de criar CoP entre os atores sociais da operação do Corredor de Exportação não será uma decisão técnica e racional das altas gerências das empresas dessa parceria por convênio, visando ganhos individuais, mas uma decisão política que levará em conta os interesses dos diversos *stakeholders*.

As ancoragens dos grupos de atores sociais, que foram identificadas pelo Discurso do Sujeito Coletivo, também sofreram influências desses fatores macro-institucionais, uma vez que os entrevistados estavam envolvidos nos negócios particulares de suas respectivas empresas, ficando difícil dizer até que ponto suas expressões discursivas eram somente representações sociais resultantes das tradições do setor público e do setor privado dos grupos de atores sociais.

De qualquer forma, a pesquisa de campo mostrou que existe a possibilidade de se obter um ganho sinérgico numa parceria público-privada, mesmo disciplinada por convênio, desde que exista a possibilidade de se desencadear o processo de aprendizagem que o modelo é capaz de proporcionar. Possuindo a necessária capacidade de abstração de situações da parceria, pela prática da SSM, e de colaboração, pela participação em CoP, os atores sociais poderão construir contextos para produzir sinergias pelo adequado compartilhamento de conhecimentos gerenciais.

O modelo poderá ser aplicado por pesquisadores em diversos tipos de parcerias público-privadas, disciplinadas ou não pelas leis de PPP, e com diferentes tipos de atividades, sejam do ramo industrial ou do ramo de serviços. As sinergias e seus efeitos benéficos para o desempenho sócio-econômico dessas parcerias poderão ser relacionados com as medidas adotadas para criação dos espaços de colaboração e contextos para o compartilhamento de conhecimentos dos seus respectivos grupos de intervenção da SSM e aprendizagem social das CoP, para melhor avaliação da eficácia do modelo como instrumento da gestão estratégica da mudança e do conhecimento interorganizacional.

Além da investigação mais apurada dos efeitos da aplicação do modelo de criação de espaços de colaboração em uma ou mais parcerias por meio de perspectivas quantitativas e abordagens longitudinais, conforme as limitações e recomendações deste capítulo, os seguintes trabalhos futuros poderão ser realizados:

- mapeamento mais detalhado das redes de interação
- levantamento de crenças comuns dos atores sociais desenvolvidas em suas práticas significativas nas CoP por tipo de estrutura interorganizacional
- identificação das alterações dos modelos mentais dos atores sociais devido às mudanças nas atividades dos mesmos produzidas pela aplicação do modelo por tipo de conhecimento

Novas técnicas e ferramentas específicas poderão ser elaboradas para facilitar o uso do modelo como instrumento da gestão do conhecimento num ambiente interorganizacional. As seguintes propostas de pesquisa podem balizar esses desenvolvimentos:

- investigar o papel dos objetos de reificação das CoP para a colaboração entre os atores sociais
- verificar os limites de uso das tecnologias de informação e comunicação para a colaboração entre os atores sociais
- desenvolver técnicas para tratar as relações de poder que influenciam o processo da SSM entre os participantes da mesma em aplicações do modelo
- levantar os padrões de interação utilizados pelos participantes da SSM do modelo para definir e implantar as mudanças desejadas na parceria

No caso específico da parceria do Corredor de Exportação, em que foi realizada a pesquisa de campo, a aplicação do modelo levaria o empreendimento a atingir maior níveis de competitividade pelo fluxo mais contínuo de grãos em suas esteiras. O comprometimento dos atores sociais com a eficiência operacional em todos os grupos e a disposição das cargas para expedição por todos os parceiros em prol do maior rendimento do Corredor são efeitos sinérgicos que produzem o diferencial no desempenho do empreendimento. Por trás deles estão o maior grau de entendimento e colaboração promovidos pela SSM e CoP, respectivamente.

. Como a gestão do conhecimento é sobre as interações informais da parceria e busca o aumento da interdependência dos seus atores sociais por um processo de mutualidade, a espontaneidade será um fator a ser controlado de forma sutil, e de forma específica para cada caso, pois cada interorganização, assim como cada organização, apresenta características específicas resultantes de sua história.

As necessidades de cada situação de aplicação e a experiência dos pesquisadores irão ajudar a enriquecer o modelo com maior número de elementos complementares que ficarão a disposição de novos aplicadores. Experiências de uso das CoP poderão ser aproveitadas pelos participantes da SSM, como na

formação do *Ba* nos estágios de desenvolvimento de uma CoP, por exemplo, que, dependendo do estágio de desenvolvimento desta CoP é a criação de um “clima” entre os membros da CoP.

7.3 Considerações finais

Pode-se dizer que o objetivo geral do trabalho de tese foi atingido, pois além de mostrar a necessidade de ajustes do modelo, os resultados da pesquisa de campo comprovaram a possibilidade de se obter um ganho sinérgico em termos de produtividade e competitividade em uma PPP pela implantação de uma CoP interorganizacional cultivada segundo os seus procedimentos. Por meio da pesquisa de campo obteve-se evidências de que na Unidade de Análise escolhida uma maior colaboração entre grupos de operação da empresa pública e das empresas privadas resultaria em maior fluxo contínuo de cargas pelo Corredor e maior eficiência de equipamentos e instalações pelo compartilhamento de conhecimentos gerenciais dos dois setores, que foram explicitados nas sínteses das ancoragens dos Quadros 20 e 21. Os encarregados da operação da empresa pública buscariam um maior comprometimento de seu pessoal com a eficiência operacional e os encarregados das empresas privadas uma distribuição mais eqüitativa das cargas a serem disponibilizadas para expedição pelo Corredor.

A investigação de construtos da colaboração por meio da História Oral trouxe à tona evidências de que é possível cultivar uma CoP numa parceria público-privada estimulando os seus elementos fundamentais, que são o domínio, a comunidade e a prática conjunta, favorecendo assim o surgimento da confiança emocional e a comunicação que são imprescindíveis à criação de espaços de colaboração. Ficou evidenciada, também, a necessidade de encontros sociais entre os parceiros para que relacionamentos mais elaborados sejam desenvolvidos. Os estágios de uma CoP são os critérios para a obtenção da colaboração que é necessária para promover o efeito sinérgico positivo na PPP.

Uma vez que será aplicado um ciclo da SSM em cada estágio da CoP, os desafios dos membros da comunidade como participantes da SSM serão os do estágio específico da CoP em que se encontram. A identificação de raízes de sistemas relevantes e a construção de modelos conceituais terão como objetivo desenvolver a CoP no estágio dado e não mais em todo o ciclo de desenvolvimento da CoP como foi originalmente proposto no modelo preliminar e apresentado nos Quadros 4 e 5.

Assim, além de permitir uma maior capacitação de abstração aos grupos, o modelo ajustado permite uma maior sistematização dos procedimentos para o cultivo da CoP em cada um de seus estágios, os quais requerem tratamento diferenciado, apesar de em todos ser igualmente necessário fortalecer de forma equilibrada o domínio, a comunidade e a prática.

A teoria de cultivo da CoP acoplada à SSM traz benefícios mútuos em termos de gestão do conhecimento. Enquanto as ações da SSM facilitam a formação de contexto para o cultivo da CoP em cada um de seus estágios de desenvolvimento, os participantes da SSM sentem a colaboração entre eles fortalecida por serem também membros ativos da CoP. Além disso, o objetivo maior que mantém unidos os membros da CoP ajuda na fusão das suas visões durante a sua participação em um ciclo da SSM.

Esses benefícios não serão obtidos sem um custo relativamente elevado da coordenação interorganizacional, pois as decisões e métodos empregados neste caso precisam provocar novos aprendizados e instituir novas rotinas entre o pessoal, que são os atores sociais da parceria, por meio de reuniões e encontros conduzidos por coordenadores e mentores que precisam ser devidamente preparados.

A concepção do modelo de gestão do conhecimento, em que atores sociais da média gerência são responsáveis pelo compartilhamento dos conhecimentos organizacionais por meio de CoP sob uma coordenação baseada num método de gestão da mudança, a SSM, constitui o ineditismo deste trabalho.

O novo ambiente interorganizacional da parceria, que desafia as empresas a trabalharem juntas, exige novos contextos da gestão do conhecimento mais

favoráveis ao compartilhamento de conhecimentos gerenciais, e é sobre eles que o modelo proposto atua.

O modelo de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de CoP oferece a grupos de atores sociais de diferentes culturas organizacionais o contexto adequado para o compartilhamento de seus conhecimentos, seja na dimensão da abstração, pelo desenvolvimento de linguagem, educação e valores comuns, ou na dimensão da cultura, pelo desenvolvimento de idéias, regras e significados comuns.

O aumento de colaboração será consequência do aumento do compartilhamento de conhecimentos e de laços sociais fomentados de forma sistemática pelo conjunto de procedimentos do modelo, rendendo benefícios para a PPP em termos de produtividade e competitividade. As sinergias resultantes da colaboração e entendimento entre os grupos de atores sociais aumentam a capacidade da parceria em atender as demandas e vencer os desafios do meio em que está inserida.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; BORYS, B. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p.61-89, Mar 1996.

ALEE, V. Reconfiguring the Value Network. **Intl of Business Strategy**, v. 21, n. 4, 2000.

AL-KARAGHOULI, W.; ALSHAWI, S.; FITZGERALD, G. Promoting requirement identification quality. **The Journal of Enterprise Information Management**, v. 18, n.2, p. 256-267, 2005.

AL-SAYED, R.; AHMAD, K. Knowledge Sharing in a Community of Practice: a Text-Based Approach in Emergent Domains. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 99-108, 2006. Disponível em:

ALVES, J. B. da M. **Teoria Geral de Sistemas**. Material Didático. Florianópolis: UFSC, 2005.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALVES, R. T. Contratos em PPP vs. Concessões – Inovações e Aplicações ao Brasil. SEMINÁRIO TÉCNICO SOBRE PPP. Palestra da KPMG. **Anais...** Florianópolis, 12 e 13 de agosto de 2004.

ASSIMAKOPOULOS, D.; YAN, J. Social Network Analysis and Communities of Practice. In: COAKES, E.; CLARKE, S. **ENCYCLOPEDIA OF Communities of Practice in Information and Knowledge Management**. Hershey: Idea Group Reference, p. 474-480, 2006.

AUGIER, M.; SHARIQ, S.; VENDEL, M. T. Understanding context: its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 125-137, 2001.

BAALEN, P. VAN, BLOEMHOF-RUWAARD, J.; HECK, E. VAN Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice: The Role a Knowledge Portal. **European Management Journal**, v. 23, n. 3, pp. 300-314, June 2005.

BAÊTA, A. M. C. et al A atuação das Comunidades de Prática numa empresa inovadora. XI SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÓN TECNOLÓGICA. **Anais...** Salvador: ALTEC, 2005.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som- Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECHKY, B. Sharing Meaning Across Occupational Communities Transformation of Understanding on a Production Floor. **Organization Science**, v. 14, n. 13, p. 312-330, May/Jun. 2003.

BECKER, H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1999.

BEIJERSE, R. P. Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 94-109, 1999.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BIRCHALL, D. W.; TOVSTIGA, G. **Methodology for assessing the strategic impact of a firm's knowledge portfolio**. VIII International Forum on Technology Management Proceedings, 1998.

BOYNE, G. A. Public and Private Management: What's the difference? **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.

BRASIL. **Lei n.º 11.079 de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília: Presidência da República, 2004.

BROWN, J.; COOPER, C.; PIDD, M. A taxing problem: The complementary use of hard and soft OR in the public sector. **European Journal of Operational Research**. v. 172, p. 666 – 679, 2006.

CALLAHAN, S. Cultivating a Public Sector Knowledge Management Community of Practice. In: HILDRETH, P.; KIMBLE, C. **Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice**. New York: Idea Group Publishing, p. 267-281, 2004.

CARLILE, P. R. Transferring, Translating and Transforming: An Integrative Relational Approach to Sharing and Assessing Knowledge across Boundaries. In: 3rd ANNUAL MIT/UCI KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONS CONFERENCE. Laguna Beach, CA, March 5-7, 2004. Disponível em: <http://www.ceito.uci.edu/pubs/2003/carlile.pdf> Acesso em: 26 abr. 07.

CECEZ-KECMANOVIC, D. **Doing Critical IS Research: The Question of Methodology**. University of Western Sydney, Australia, Idea Group Publishing, 2001. Disponível em <http://www.sistm.unsw.edu.au/people/dubravka/journals/Trauth.pdf>. Acesso em 14 de dezembro de 2005.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: Willey & Sons, 1999.

CHILD, J. Trust – The Fundamental Bond in Global Collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 274-288, 2001.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational Learning and Organizational Knowledge. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

CHRISTENSEN, P. H. Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 36-47, 2007.

CORDEIRO, M. S. **A Responsabilidade Social Empresarial como estratégia de gerenciamento de relações interorganizacionais: assimetrias de poder, dependências e conflitos**. São Paulo: Uniethos, 2005. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/Uniethos/documents/ARSEComoEstrategiaDeGerenciamento.pdf> Acesso em: 15 de maio de 2007.

CORNELL LAW SCHOOL. **Legal Informational Institute – Partnership**. Disponível em: http://www.law.cornell.edu/wex/index.php/Partnership#partnership_law:anoverview. Acesso em 26 de fevereiro de 2006.

CORNING, P. A. “The Synergism Hypothesis”: On the Concept of Synergy and its Role in the Evolution of Complex Systems. **Journal of Social and Evolutionary Systems**. Vol. 21, No. 2, 2000, p. 133-172.

COSTA, L. M. Estratégias de integração entre empresas no âmbito do Mercosul: o exemplo da *joint ventures*. **Boletim de Integração Latino-Americana**. N.º 10 – Julho – Setembro 1993.

COTEC, **TEMAGUIDE – A guide to Technology Management and Innovation for Companies**. Madrid: Fundação COTEC para la Innovación Tecnológica, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIXIT, A. Incentives and Organizations in the Public Sector. **The Journal of Human Resources**, v. 37, n. 4, p. 696-727, 2002.

DRATH, W. H.; PALUS, C. J. **Making Common Sense**. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 1994.

DREYFUS, S. E.; DREYFUS, H. L. **A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition**. Berkeley: University of California, 1980.

DUNN, C. P. **Stakeholder Interests and Community Groups: A New View**. International Association for Business and Society Annual Meetings, 1996.

DURAND, T. **Observing the learning process in an inter-firm team**. Euran Conference, Stockholm, May 2002.

EARL, L. **Knowledge sharing succeeds: how selected service industries rated the importance of using knowledge management practices to their success**. Ottawa: Minister of Industry, 2005.

EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, maio/agosto 2001, p. 65-90.

EKASINGH, B.; LETCHER, R. A. **Successes and Failures of Attempts to Embed Socioeconomic Dimensions in Modeling for Integrated Natural Resource Management: Lessons from Thailand.** *Modelling & Simulation Society of Australia & New Zealand Inc.*, 2005. Disponível em <http://www.mssanz.org.au/modsim05/papers/ekasingh.pdf>.

Acesso em: 20 de dezembro de 2005.

EKSTROM, M. Information, storytelling and attractions: TV journalism in three modes of communication. **Media, Culture & Society**, v. 22, p. 465-492, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993.

FARAJ, S.; SPROULL, L. **Coordinating expertise in software development teams.** *Management Science*, Vol. 46, No. 12, ABI/INFORM Global, Dec 2000, p. 1554-1568.

FERRARI, F. M.; TOLEDO, J. C. Analysing the knowledge management through the product development process. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 1, 2004, p. 117-129.

FOLTA, P. H. Cooperative Joint Ventures. **China Business Review**, Jan-Fev, 2005. Disponível por: <http://www.chinabusinessreview.com/public/0501/folta.html> Acesso em: 14 ago 2006.

FOUNTAIN, J. E. Paradoxes of Public Sector Customer Service. **Governance: An International Journal of Policy and Administration**, v. 14, n. 1, January 2001, pp. 55-73.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Apr. 1994, Vol. 58, No. 2, ABI/INFORM Global.

GARCIA, M. V.; SALES, R. O papel da Escola de Governo na construção de uma nova relação entre Estado e Terceiro Setor: da desconfiança à parceria. **R. paran. Desenv.**, Curitiba, n. 96, p.77-89, maio/ago. 1999.

GARZA, M. P. L.; FERNÁNDEZ, A. D. Application of a Systems Methodology in the Diagnosis of the Organizational Culture in a Telecommunications Company. **International Journal of Computers, Systems and Signals**. v. 4, n. 1, 2003.

GOBBI, B. C. et al. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. In. ENEO, Atibaia, Resumos... CD-ROM, 2004.

GORDON – WATSON, M. A. Na application of soft systems methodologies and critical heuristic systems to a reflective, constructive study of a public-private sector partnership. Disponível em http://www.leadershipcentre.co.za/does/gordon_watson.rtf. Acesso em 10 de dezembro de 2005.

GRUNERT, K. G.; ELLEGAARD, C. **The Concept of Key Success Factors: Theory and Method.** MAPP publications, 1992.

GUERREIRO RAMOS, A.. **A nova ciência das organizações – Uma reconceituação da riqueza nas nações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 4, p. 619-652, 1995.

GUZMAN, G. A.C.; WILSON, J. The “soft” Dimension of Organizational Knowledge Transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 59-74, Apr. 2005.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HAMBRICK, D. C.; et al. Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. **Strategic Management Journal**. Chichester: Nov. 2001, v. 22, n. 11, p. 1033.

HAMMER, M. **A empresa super eficiente**. In: Planejamento Estratégico – On advances in Strategy Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERBSLEB, J. D.; MOCKUS, A. An Empirical Study of Speed and Communication in Globally Distributed Software Development. **IEEE Transactions on Software Engineering**, v. 29, n. 6, June 2003.

HERBSLEB, J. D.; MOITRA, D. Global software development. **IEEE Software**. March/April, v. 18, n. 2, p. 16-20, 2001.

HERNANDES, C. A. M. **Fatores Críticos de Sucesso para o Estabelecimento e a Operação de Comunidades de Prática Virtuais**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Brasília: UnB, 2003.

HILDRETH, P. M. **Going Virtual Distributed Communities of Practice**. Idea Group Publishing, 2004.

HOLANDA, G. M. et al. Pluralidade e pensamento sistêmico em projetos de telecomunicações. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, jul/dez. 2005.

JACOBS, B. Using Soft Systems Methodology for Performance Improvement and Organisational Change in the English National Health Service. **Journal of Contingencies and Crises Management**, v. 12, n. 4, Dec. 2004. Blackwell Publishing Ltd.

JARVENPAA, S. L.; LEIDNER, D. E. Communication and Trust in Global Virtual Teams. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 3, n. 4, Jun 1998.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHNSTON, R.; JONES, P. Service productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, 2004.

KAPLAN, R. **Mapas Estratégicas – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, S. **Strategies for Collaborative Learning**. iCohere, Inc., 2002. Disponível em: <http://www.icohere.com>. Acesso em 20 de junho de 2005.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P. Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, 2005, p. 102-113.

KIMBLE, C.; LI, F.; BARLOW, A. **Effective Virtual Teams through Communities of Practice**. Management Science – Theory, method & Practice. Strathclyde Business School Management Science Working Paper No. 2000/9. Disponível por: http://ssrn.com/abstract_id=634645. Acesso em: 05 set. 06.

KIPPENBERGER, T. Suppliers as stakeholders: the development of partnership sourcing in the UK. **The Antidote**, v. 1, n. 2, 1996, p. 19-20.

KOÇAK, A.; EDWARDS, V. Independence and co-operation among small businesses: The case of the Turkish shotgun industry in a period of recession. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 11, n. 3, Mar. 2005, p. 186-200.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319, Jul/Aug. 1988.

KONNO, N. **Knowledge Strategy and Ba - The Practice of Knowledge-based Management**. Column, Inc. 2000.

KOTLARSKY, J.; OSHRI, I. Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. **European Journal of Information System**, v. 14, 2005, p. 37-48.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning, legitimate peripheral participation**. Cambridge: University Press, 1991.

LE ASHCRAFT, K. Perspectives on Organizational Communication: Finding Common Ground. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, ABI/INFORM Global, p. 666-668, Oct. 2001.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C. **O Discurso do Sujeito Coletivo**. Caxias do Sul: Educ, 2005.

LEMES, S. M. F. **Arbitragem na Concessão de Serviços Públicos – Arbitragem Objetiva. Confidencialidade ou Publicidade Processual ?** Palestra proferida na reunião do Comitê Brasileiro de Arbitragem – CBAR realizada em São Paulo, em 06 de maio de 2003.

LESSER, E. L.; STORCK, J. Communities of Practice and Organizational Performance. **IBM Systems Journal**, v. 40, n. 4, 2001.

LIMA, P. R. S. **Responsabilidade Social**. São Paulo: EDUC, 2005.

LINDE, C. Narrative and Social tacit knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 160-170, 2003.

LONGARAY, A. A. **Estruturação de situações problemáticas baseada na integração da *Soft Systems Methodology* à MCDA-Construtivista**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

LORIGGIO, A F. D. Diagnóstico: um modelo e seus fatores críticos de sucesso. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, nº 2, 1º semestre 1996.

LOVSUND, J.; SPIEGELBERG, T. **Communicating Knowledge in Globally Dispersed Teams**, Linkoping, 2002. Disponível em: <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/ep/003/exjobb.pdf>. Acesso em: 31 de dezembro de 2005.

LOZANO, J. M. Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). **Corporate Governance**, v. 5, n. 2, 2005, pp. 60-77.

LUEG, C. **Where is the Action on Virtual Communities of Practice?** Institut fur Informatik, Universitat Zurich, Schweiz.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios: A arma secreta competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1994, 451p.

MACADAM, R. et al. A case study in development planning using a Systems Learning Approach: Generating a Master Plan for the Livestock Sector in Nepal. **Agricultural Systems**, v. 49, p. 299-323, 1995.

MANTERE, S.; SILLINCE, J. A. A. **The Social Construction of Strategic Intent**. [S.l.; s.n.], 2006. Disponível em: <http://www.tuta.hut.fi/library/working.paper/pdf/mantere-sillince-strategic-intent.pdf>. Acesso em 17 jun. 07.

MARQUES NETO, Floriano Peixoto de Azevedo . As Parcerias Público-Privadas no Saneamento Ambiental. In: CARLOS ARI SUNDFELD (Org.). **Parcerias Público-Privadas**. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MARSHALL, C. The dynamic nature of innovation partnering: a longitudinal study of collaborative interorganizational relationships. **European Journal of Innovative Management**, v. 7, n.2, 2004, p. 128-140.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de História Oral**. São Paulo: Loyola, 1998.

MINAS GERAIS. Cartilha PPP/MG **Parcerias Público-Privadas (PPP) no Estado de Minas Gerais – Novas modalidades para o Governo do Estado, juntamente com o setor privado para beneficiar milhões de mineiros**. Belo Horizonte, setembro de 2005. Disponível em <http://www.ppp.mg.gov.br/downloads.htm> . Acesso em 9 de março de 2006.

MORAN, J.; WEIMER, L. Creating a Multi-Company Community of Practice for Chief Information Officers. In: HILDRETH, P.; KIMBLE, C. **Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice**, New York: Idea Group Publishing, p. 125-132, 2004.

MOREIRA, M. A. Mapas Conceituais e Aprendizagem Significativa. **Cadernos de Aplicação**, v. 11, n. 2, p. 143-156, 1998.

MOSCOVICI, S. **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **Representações Sociais – Investigações em psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOURA, M. V.; CASTRO, D. P. B. **A importância das garantias para o sucesso da Parceria Público Privada (PPP)**. Pinheiro Neto Advogados. Anexo BI N.º 1.844. Rio de Janeiro, 13 de janeiro de 2005.

MUELLER-PROTHMANN, T. Use and Methods of Social Network Analysis in Knowledge Management. In: COAKES, E.; CLARKE, S. *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. Hershey: Idea Group Reference, p. 565-573, 2006.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORONHA, S. M. D. **Heurística para Decisões em Grupo utilizando Modelos Multicritério de Apoio à Decisão – Uma abordagem Construtivista**. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, UFSC, 2003.

PASIN, J. A. B.; BORGES, L. F. X. A Nova Definição de Parceria Público-Privada e sua Aplicabilidade na Gestão de Infra-Estrutura Pública. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro: v. 10, n. 20, p.173-196. DEZ 2003.

PASHTENKO, V. H.; MATTGHEW H. R.; DUGAL, S. S. The relationship between transitory organizational structures and non-linear environments. **Management Decision**, v. 38, n. 2, 2000, p. 118-129

PATIG, S. Evolution of entity-relationship modelling. **Data & Knowledge Engineering**. v. 56, 2006, p. 122-138.

PERRUCHET, P.; PACTEAU, C. Implicit Acquisition of Abstract Knowledge about Artificial Grammar: Some Methodological and Conceptual Issues. **Journal of Experimental Psychology General**, v. 120, n. 1, p. 112-116, 1991.

PINHEIRO, F. B. Acerto de contas – O estado mau pagador e a Parceria Público Privada. **Revista Consultor Jurídico**, 18 de agosto de 2004.

PLIHON, D.; PONSSARD, J. P.; ZARLOWSKI, P. **Towards a convergence of the shareholder and stakeholder models.** Ecole Polytechnique – EDF, 2003. Disponível por: www.companieros.com/files/doc_JP_Ponssard.pdf. Acesso em: 9 set. 05.

PORTO DE SÃO FRANCISCO DO SUL. Conselho de Autoridade Portuária – CAP. **Deliberação CAP N.º 82/02 – X.** Aprovar o Corredor de Exportação. São Francisco do Sul: CAP – APSFS, 2002.

PREECE, J. **Online Communities: Designing Usability, Supporting Sociability.** New York: Wiley Sons, 2000.

PRITCHARD, R. D. Decomposing the productivity linkages paradox. In: HARRIS, D.H. (Ed.) **Organizational linkages: Understanding the productivity paradox.** Committee on Human Factors, Commission on Behavioral and Social Sciences and Education, National Research Council, National Academy Press, Washington D.C., 161-192, 1994.

PROVINCIALI, V. L. N.; SARAIVA, L. A. S.; COSTA, R. de C. A gestão compartilhada no setor público: o caso da companhia de saneamento de Sergipe (DESO). **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n.º 3, p. 89-108, julho/setembro 2004.

RAMSAY, J. The real meaning of value in trading relationships. **International Journal of Operations & Production Management.** v. 25, Issue 6, 2005, pp. 549-565.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social – Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

_____ **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

RILEY, T. B. **Tools for the Knowledge Economy: An Overview.** In: SIXTH NATIONAL CIVIL SERVICE CONFERENCE. Kuala Lumpur, Malasya, June 28, 2001.

RODRIGUEZ-ULLOA, R.; PAUCAR-CACERES, A. Soft System Dynamics Methodology (SSDM): Combining Soft Methodology (SSM) and System Dynamics (SD). **Systemic Practice and Action Research**, v. 18, n. 3, p. 303-334, June 2005.

SANTA CATARINA. **Lei n.º 12.930 de 04 de fevereiro de 2004.** Institui o marco regulatório dos programas de parcerias público-privadas no âmbito do Estado de Santa Catarina, entre outras providências. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, 2004.

SANTOS, N. **A criação do conhecimento – CAP 4. (Apostila não publicada)** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP – UFSC.

_____ **Gestão do Conhecimento Organizacional** Florianópolis: UFSC, 2005.

SARKAR, R. E.; CAVUSGIL, T. M.; AULAKH, P. S. The influence of complementarity, compatibility and relationship capital on alliance performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 358-373, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCOTT, P. G.; FALCONE, S. Comparing Public and Private Organizations: An Exploratory Analysis of Three Frameworks. **The American Review of Public Administration**, v. 28, n. 2, p. 126-145, June 1998.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SERVA, M. A Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, Abr./Jun., 1997.

SHENKAR, O.; LI, J. Knowledge Search in International Cooperative Ventures. **Organization Science**, Vol. 10, No. 2, Mar/Apr. 1999 ABI/INFORM Global, p. 134-142.

SILLINCE, J. A. A.; MANTERE, S. **Belief Justification Practices as an Organisational Resource**. Finland. Disponível em: www.tuta.hut.fi/library/working_paper/pdf Acesso em: 10 de outubro de 2006.

SILLINCE, J. A. A.; MUELLER, F. Switching Strategic Perspective: The Reframing of Accounts of Responsibility. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 155-176, 2007.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC. 2001.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em Comunidades de Prática: uma proposta metodológica**. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP – UFSC, 2004.

SNOWDEN, D. Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, April/May 2003.

STORK, J.; HILL, P. A. Knowledge Diffusion through “Strategic Communities”. **Sloan Management Review**; v. 41, n. 2, Winter 2000.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e medias empresas. In.: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa – Cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____ A Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation **Journal of Intellectual Capital** v. 2, n. 4, 2001.

SWIERCZEK, F. W. Collaborative Intervention and Participation in Organizational Change. **Group & Organization Management**, v. 5, n. 4, p. 438-452, 1980.

TAIGY, A. C. **Transferência simultânea de tecnologia de gestão em projetos consorciados de construção civil: uma abordagem antropotecnológica**. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP, UFSC, 2000.

TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **The Emergent Organization – Communication as Its Site and Surface**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

TEECE, D. J. Multinacional enterprise: Market failure and market power considerations. **Sloan Management Review**, v. 22, p. 3-17, 1981.

TENNYSON, R. **Managing Partnerships**. The Prince of Wales Business Leaders Forum, 1998.

TERRA, J. C. C. **Comunidades de Prática: Conceitos, resultados e métodos de gestão**. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Pratica-conceitos,%20resultados.pdf>. Acesso em: 14 de julho de 2005.

THOMSEN; M. **Approaching ISD Purchasing Competence**. Halmstad, 2003. Disponível em [http://mainweb.hgo.se/Conf/PromoteIT2003.nsf/0/52DD6BB44C00BDFDC1256CB6003B914A/\\$FILE/p_Thomsen_Michel.pdf](http://mainweb.hgo.se/Conf/PromoteIT2003.nsf/0/52DD6BB44C00BDFDC1256CB6003B914A/$FILE/p_Thomsen_Michel.pdf). Acesso em: 30 de dezembro de 2005.

TREMBLAY, D. G. Communities of Practice: Are the conditions for implementation the same for a virtual multi-organization community? In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais do XVIII EnANPAD**, Curitiba, 2004.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C.; LOURENÇO, M. R. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 10, n. 1. Ribeirão Preto, jan. 2002.

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

VARVAKIS, G. J. **Gerenciamento de Processos**. Apostila da disciplina de Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP – UFSC, Florianópolis, 1998.

VICKERS, G. **The art of judgment: a study of policy making**. London: Chapman & Hall, 1965.

VON KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357, Sept. 1993.

WENGER, E. **Communities of Practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of Practice**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. **Learning in Communities**. Disponível em <http://www.linezine.com/7.2/articles/ewwslc.htm> . Acesso em 20 de fevereiro de 2004.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management. **The Academy of Management Review**: Apr. 1993. v. 18, n. 2. ABI/INFORM Global p.293-321.

XU, C. **Interaction and Collaboration Mechanisms for Distributed Communities and Groups in Educational Settings**. Munchen: Technischen Universitat Munchen, 2000.

YAN-CHUEN, L.; PHIL, M.; GILLEARD, J. D. Refurbishment of building services engineering systems under a collaborative design environment. **Automation in Construction**, v. 9, 2000, p. 185-196.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. USA: Sage, 1993.

YOSHIDA, T. **Practice of Soft Systems Methodology based on Knowledge Creation Theory**. Japan Advanced Institute of Science and Technology. Disponível em: http://www.iss.ac.cn/iss/conferences/sino-japan2001/Yoshida_ppt.pdf. Acesso em: 15 abr. 06.

APÊNDICE A

Questionário de referência para a pesquisa pela Historia Oral temática

- Qual é o seu cargo ou função?
- Há quanto tempo você está neste cargo ou função?
- Como ocorre a sua interação com o seu parceiro do setor público ou privado?
- Quando ocorre uma necessidade de mudança na programação você sabe a quem recorrer?
- Descreva como você passou a conhecer essa pessoa?
- Você tem autonomia para realizar certas mudanças na programação?
- Como você passou a assumir essa responsabilidade?
- Houve alguma mudança na forma de comunicação com o parceiro para obter certas facilidades (uso de telefone, rádio, e-mail, símbolos, metáforas)?
- Quando ocorreu essa mudança e o que a causou?
- Você percebeu que seu parceiro passou a ajuda-lo na superação de algumas dificuldades em seu trabalho?
- O que poderia ter causado essa mudança de comportamento?
- Você percebeu um aumento do entrosamento social entre você e seu parceiro?
- O que poderia ter causado esse aumento?
- Existe algum documento de uso comum (manual, agenda, etc.) entre você e seu parceiro?
- O parceiro procura explicar os problemas por meio de recursos físicos que podem facilitar o seu entendimento?
- O parceiro costuma utilizar afirmações que caracterizam o seu modo de pensar?

APÊNDICE B

Questionário de referência para a pesquisa pelo Discurso do Sujeito Coletivo

- Como você descreveria a produtividade do Corredor de Exportação?
- Quem são os beneficiários desse Corredor?
- O que poderia ser feito para aumentar a produtividade do Corredor?
- Você acha que existem fatores externos que afetam a produtividade deste Corredor? Como poderiam ser tratados esses fatores em prol da produtividade do Corredor?

APÊNDICE C

Carta de Cessão e Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Fernando Reichert e estou desenvolvendo uma pesquisa de campo por meio de entrevistas para verificar a aplicabilidade e consistência de um conjunto de procedimentos para aumentar a colaboração entre parceiros de instituições públicas e empresas privadas. Não pretendo fazer julgamentos sobre as suas colocações, pois o objetivo é obter dados sobre os relacionamentos e as atitudes adotadas pelos operadores dos terminais graneleiros do Corredor de Exportação do porto de São Francisco do Sul.

Os dados das entrevistas que serão gravados em fita cassete serão do seu prévio conhecimento e só serão divulgados a terceiros sob o seu consentimento. A sua identidade, bem como da instituição onde a pesquisa está sendo realizada não serão divulgadas.

Pequisador: _____

Fernando Reichert

Eu, Fulano de Tal, declaro que cedo os direitos de minha entrevista com as limitações descritas acima e que fui esclarecido sobre a pesquisa de campo. Concordo que o conteúdo de minha entrevista seja utilizado na realização desse estudo.

São Francisco do Sul, 27 de junho de 2007.

Fulano de Tal

APÊNDICE D

Transcrições das entrevistas

Entrevista 3

Empresa B (pública)

Primeira parte

- *Qual é o seu cargo ou função?*

- É... coordenador de manutenção...faz parte de todo o equipamento mecânico e ajudamos também a produtividade, né.

- Na estrutura formal da empresa...qual é o cargo?

- É, a exportação, né...

- Como é que tu estás cadastrado na empresa?

- Sou cadastrado como coordenador, sou mecânico de manutenção e assumi o cargo de coordenador de manutenção.

- Tá, coordenador de manutenção! Há quanto tempo tu estás neste cargo?

- Estou desde o dia 1.o de julho de 2005.

- Mas *já estás na empresa há mais tempo?*

- Há 21 anos, desde 86, desde o dia 12 de maio de 1986.

- *Como ocorre a interação com o parceiro público ou privado?* No caso é o privado. Os modos de interação dentro da rede interorganizacional informal e até formal mesmo?

- A princípio foi aquilo que eu estava comentando, né, que era coercitivo... e agora se tornou parceria e até ajudado, e ajuda muito, um precisa do outro e tudo que eles precisam da gente aqui a gente consegue fazer...a .. resolver os problemas deles, o empréstimo de ferramentas, equipamento que eles tem torneado no nosso torno aqui, da parte mecânica, de solda, emprestamos também muitas ferramentas, ferros, cantoneiras, para ajudar a parte deles, ajudamos também em equipamentos que já temos sobressalentes aqui no terminal, a empresa A e a empresa C, entendeu? E, ajudamos também na...emprestamos máquinas para eles, pá carregadeiras para problemas com pá...

- Esta também é parte de vocês?

- Parte também. Ajudamos eles. Como eles também...quando nós precisamos de máquinas que nós temos problemas, assim, que quebrou uma máquina, eles também emprestam para nós...

- No caso, eh, *informalmente existem algumas pessoas específicas deles que são contatadas?* Essas interações...

- É, realmente quando eu quero falar com a empresa A, a pessoa que mais me ajuda aqui é o fulano 6, é o mecânico, ... é como se fosse eu lá na empresa A, é essas pessoas que eu falei, a gente entra em contato e ajuda.

- A empresa C também tem alguém?

- Na empresa C é o fulano 7 e o fulano 8. Por exemplo, eu vou carregar óleo, óleo vegetal, preciso de mangotes deles e depois nós devolvemos em descontos nas tarifas ou devolvemos os mangotes para eles.

- Esse contato é feito pessoalmente ou via rádio, telefone?

- É via telefone celular e via rádio.

- O celular é o meio de comunicação?

- Esse aqui é a arma... a ferramenta mais visível que nós temos....

- ***Terias condições de descrever a forma como conhecestes a pessoa que passou a dar esse apoio mais informal?***

- Conhecemos ela através do serviço, eram exigentes no início, eles iam pressionando a gente, né, e depois, quando eles sentiram que a gente era outra pessoa, não era aquela pessoa certa para fazer aquele tipo de detalhe, detalhe de ordem de compra que vinham do nosso setor lá da empresa A que é o fulano 9. Então, eles entenderam que a minha parte aqui era fazer o serviço, e consertar, ajudar e fazer funcionar, e compras seria para o nosso coordenador lá, o fulano 9, que é o gerente de operações. Aí, então, eles passaram a me ajudar mais, e como eles perceberam que eu era a pessoa que estaria fazendo um serviço não cobrando, então eles passaram a ter mais parceria comigo, tudo o que eu quero, se eu preciso de uma ferramenta, eles vão lá e me ajudam neste ponto, ...então nós fizemos uma amizade, eu preciso deles e eles precisam de mim.

- Certo!

- Essa foi a boa parceria que nós fizemos. Acho que....

- É isso que teria causado essa maior aproximação?

- Isso. Deu aquela divergência grande, de um esquentar a cabeça do outro, depois veio a amizade, e hoje em dia nós somos pessoas unidas; por telefone eu preciso de qualquer coisa, ele me ajuda.

- Muito bem! ***Houve alguma mudança na forma de comunicação com o parceiro para obter certas facilidades?***

- Assim, em termos de ajuda?
- Nesse período de três anos de Corredor, houve alguma mudança na forma de comunicação?
- Eu estava te falando, antigamente eles me pressionavam e hoje eles vem perguntando...
- Já explicastes, né, grande parte dessa etapa.. tá certo! Eh... percebestes se o parceiro passou a ajuda-lo na superação de alguma dificuldade de teu trabalho?
- Sim.
- Poderias exemplificar?
- Assim, às vezes eu preciso de... um exemplo: eu precisei de um navio de óleo um dia atrás aí e a mão-de-obra lá tava pouco, eu tava com três pessoas no momento, eles chegaram lá e eu pedi ajuda, “Vamos pegar junto com a gente pra gente poder resolver o nosso problema mais rápido?” E foram...
- Legal!
- Ficaram até o final da operação comigo. Ajudaram pegando no pesado comigo. Esse foi o pessoal da....
- Isso teve algum antecedente, alguma história?
- Quando nós temos uma... um envio do óleo que exige mais, é o navio que se ganha mais fácil, mas quando a coisa complica, é o navio que dá mais trabalho, porque eu tenho que fazer funcionar, porque o navio....
- É mais engrenado, né?
- Mais eng..., tem hora que eu preciso de ninguém lá, só uma pessoa para ficar observando a operação, mas tem hora que eu preciso de dez pessoas, eles vieram com quatro, eu como coordenador, e mais dois mecânicos nossos aqui e mais quatro deles. Quer dizer que a parceria ajudou a ... a parceria ajudou! O grupo deve ter sido bem lucrativo.
- No caso, a atividade passaria a ser não rotineira...
- Não, não! Esse pessoal que nós temos aqui, eles dão conta do.... do serviço, do nosso desempenho do dia-a-dia. Quando tem alguma coisa emergencial, quando acontece um acidente, de óleo, um problema que a estourou uma mangueira, aí é que temos de pegar todo mundo junto, porque a gente não tem esse pessoal total na hora, até porque nós trabalhamos em dois turnos....
- Quem são contatados? Como é arranjado?

- Eles me ligam primeiro, “Fulano, como está o seu problema?” Eu digo “Ó, estou com um problema aqui!”
- Mas são essas pessoas que tu citastes antes?
- Isso mesmo. Então, são o fulano 7 da empresa C e o fulano 6 da empresa A.
- Essas são as pessoas-chave?
- Chave. O contato direto tem sido com eles, não vou chegar lá no fulano 4 porque o fulano 4 pertence mais à operação. Eu vou direto no fulano 6. Então, quando eu preciso de alguma coisa, é o fulano 6 ou o fulano 7 da empresa C. Então eles me perguntam com está a situação, eu digo que está lento por falta de mão-de-obra, eles já mandam gente pra me ajudar, tanto o pessoal da empresa C ou o pessoal da empresa A. Às vezes nós temos lá o *ship loader* no pórtilco, né, eu chamo, lá no cais, esse *ship loader* lá rebenta mangueira, essas mangueiras...
- Dutos hidráulicos?
- É, que direciona a carga. Tem vez, também, que o negócio emperra, porque... por causa do equipamento de guindaste e..., acontece um fato como este, que o pessoal da empresa C veio de lá e trabalharam o dia inteiro, o pessoal da empresa A, do fulano 6, vieram trabalhar o dia inteirinho dentro desse setor, ajudando a consertar o equipamento. Então, eu considero que essas duas pessoas, fulano 7 da empresa C e o fulano 6 da empresa A, esses caras são para mim... chave, se isso que tu queres saber, são meus parceiros internos.
- É um apoio importante para garantir o serviço...
- Muito importante! Sem eles ali às vezes eu fico capenga, e eles também ficam capenga, porque eu também ajudo eles. “Fulano, tu precisas de tal coisa?”, “Fulano, tu tens óleo para isolar transformador?”, “Fulano, tu tens uma ferramenta?”, “Pode usar o torno para torneir uma peça?”, tem uma prensa aqui também, tudo isso.... já tá bem..
- Tá bem entrosado?
- Bem entrosado, um parceiro preciso do outro.
- ***Outro aspecto é se tu percebestes um aumento do entrosamento social, entre você e os parceiros privados?***
- De uns tempos para cá a parceria está bem ótima, tá bem agradável, agradável mesmo.
- Teria como informar, como aconteceu isso?

- Todo aconteceu por causa de pressões deles sobre nós, sobre a minha pessoa e apoio do fulano 9, me apoiando porque eu sou mais o coordenador de manutenção, então as pessoas tem que me respeitar como coordenador, não como uma pessoa qualquer, um mecânico qualquer que eles podiam mandar na gente. Então eles entenderam que eu sou coordenador colocado por.....

- Tu achas que *foi fundamental para desencadear o maior entrosamento social?*

- Foi! Porque eles achavam que eu era o mecânico de sempre, “Ah, aquele mecanicozinho que ... tava aqui”, então eles viviam dando ordens para mim, e de repente não, quer dizer, bateu na barreira com o fulano 9, e eles passaram a me respeitar como coordenador. Então, como estamos no mesmo nível, então a conversa ficou mais agradável, a partir desse comando....

- E realizaram atividades mais sociais, alguma confraternização? Encontros pra se conhecer melhor?

- É, teve algum tempo atrás na empresa C, teve um churrasco lá, que lá todo mundo se conheceu melhor.

- Ah, ajudou....

- Ajudou. E uma das coisas que eu faço é, eu, como coordenador, faço com o meu pessoal também, pessoal mecânico, é que geralmente, sempre fazemos um churrasquinho lá, que, pra não ficar tanto no serviço, descontrair....

- Só de vocês?

- É. E isso aconteceu lá na empresa C, quando eles nos convidam pra participar do churrasco lá, que todo mundo ficou, “Ooh, você é diferente! Você não é aquele cara que veio de lá..”

(risos)

- Ah, é? Esclareceu?

- Esclareceu. “Pô! Eu não sabia que você fazia isso, cara!”, “Você é assim”. Então, isso aí ficou bem ... bem humano. Bem humano!

(pausa)

- Outro ponto que eu queria tocar é na construção de significados, que também é um aspecto da colaboração, né. *Você tem algum artefato que construíram juntos, agenda, manual, alguma coisa que vocês constroem juntos?*

- Não, ainda não temos. Eles ficam mais na parte deles lá, porque eles também têm os segredinhos deles, segredinhos que é a chave deles mesmo. Inclusive eu estava fazendo..., eu estava pedindo opiniões para eles, assim, um sugador de... de elevador, eu fui lá e conversei com eles lá, como é que ... “Ah! Tem um aqui!”. Então, aí eu peguei e emendei um aqui, aí já foi a parte....

- Mais difícil?

- Mais difícil.

- Construir juntos?

- Eles não fabricam, eles mais consertam, né.

- Mas, alguma coisa.....

- É, alguma coisa faz. É tem um pátio aqui da empresa A, que todos ajudaram aqui, a empresa F, né, eles fizeram um novo equipamento, eles investiram aqui dentro fazendo um trilho do trem que estava desativado, para descarregar o óleo vegetal.

- Certo, a empresa D, né?

- É, vieram para cá, e fizeram o trilho.

- O pessoal da empresa D também veio?

- Pago pela empresa F e empresa A. Essa parte eles construíram alguma coisa aqui com nós.

- Que pessoas participaram? Alguma coisa de... discussão, para chegar num consenso sobre alguma coisa?

- Tem o fulano 10 da empresa A, não, da empresa D, e veio o fulano 6 e o fulano 11 da empresa A. E da empresa C aqui quase não tem, se tem alguma coisa pra fazer com nós aqui, nós já trocamos idéias, fazer uma correia direto, eles também querem investir aqui dentro e, trocamos de idéias, fulano 6... entendeu?... técnicos, como podia fazer? E o balanceiro... tudo que eles sugerirem aqui no terminal é bem vindo... não sei se eu fugi um pouco da

- Esse é o próximo tópico, essa dos desenhos, agora tu me trouxestes uma dica, é, outro aspecto é se *é usado algum artefato físico pra aumentar o entendimento, vocês fazem uso disso?*

- É, desenho. Quando é pra explicar, como trabalhei numa firma americana, então, qualquer coisa que eu tinha que falar com o gringo, eu tinha que desenhar.

- Certo!
- Então, esse aspecto, pedir pra mim, quando eu vou te explicar alguma coisa, assim, às vezes falar direito não sei, como diz o meu operando, quando eu chego lá com ele, pega um papelzinho e a caneta. Tá, vamos fazer a tua idéia! Então, essas idéias, então eu pego um papel, vamos conversando, eu faço um modelinho e levo pra ele lá o que eu tenho que fazer. Por exemplo, lá queremos fazer no cais, nós queremos fazer uma mudança no carregador de navio... muda... eh, nós... *rodebook*, então, eu fiz um desenho, certilho, levei pro seu fulano 12,...
- O gerente?
- O gerente lá, e mostrei pra ele! “Pô! Tá bom esse negócio!” Então, “Nós vamos trabalhar em cima dessa idéia!”
- Ele entendeu?
- Entendeu. Ele entendeu o que eu fiz pra ele lá e achou que foi lucrativo. Por quê? Pra eles era muito bom a idéia que eu tive...
- Mas, quem iria realizar isso eram vocês, então?
- Eles pagariam.
- Eles não participaram da elaboração do projeto?
- Porque nós aqui... como estou te explicando... toda vez que tive que comprar, tem que fazer uma licitação e isso aí foi rápido.
- Ah! Foi só pra obter a aprovação de recursos?
- Isso, de recursos. Mas, a idéia, eu passei a minha idéia pra eles.
- Quer dizer, o uso do desenho entre vocês e o pessoal da manutenção deles, vocês não tem feito?
- Isso eu levei pro fulano 12 e ele levou pro fulano 8.
- Ah! Ele levou pra...
- Ele levou pro fulano 8 e levou pro fulano 7....
- Ah! A pessoa da
- Naquele dia que nós estivemos lá, no churrasco lá dele lá, nós conversamos sobre isso aí, eles acharam a idéia muito boa.
- Ah!, deu retorno?
- Deu retorno, “Pô! A tua idéia foi jóia! Nós vamos pensar.”

- Ah! Eles apreciaram, devolveram pro fulano 12 e aprovou?
- Aprovou. Só que barrou no porto. O porto, lá o do porto....
- Ah! A autoridade portuária?
- É, exportação, eles acharam que, eh...., que teria que estudar, como teria que passar por baixo debaixo do cais, tem que ter, eh... dificultaram com um projeto lá... a minha idéia foi boa e eles aprovaram, o fulano 12, lá com o fulano 7e o fulano 8 aprovaram na empresa C, aprovaram a minha idéia, então essa parceria nós temos. Qualquer coisa, eles dizem “Ó, vai lá falar com o ...” Falar, é falador, mas também , em compensação, no desenho ele não é bom.
- Outra coisa que eu queria ver contigo é se *existem iniciativas de explicar aquilo que a pessoa costuma fazer?* Pra tentar homogeneizar a cultura organizacional. Tu consegues lembrar de alguma manifestação do parceiro para te mostrar como é que ele faz?
- Sim, na manifestação preventiva, eles mostraram o modelo deles. “Ó, nós trabalhamos assim!” E eu peguei um programa da empresa B já, estou botando no computador e eu acesso aquele... de tantas em tantas horas nós fazer aquele equipamento...
- O modo de agir deles?
- Como eles sempre agiram, tem fabrica lá, eles tem um modelo melhor que o nosso. A empresa C tinha uma fábrica... anterior....
- Experiência anterior....
- Aí, então, eles dizem “Ó, a gente trabalhava assim” Então, eu peguei... e elaborei uma coisa que marcando, adotando aquilo pra fazer a preventiva. Então, a idéia da preventiva veio da empresa B anterior, de outras pessoas que muito faziam para eu implantar aqui e reforçado pelo pessoal da empresa C que....
- Melhoramentos, com o conhecimento deles?
- Melhoramento. Sim, é o conhecimento, né. Muitas vezes, quando estou com um problema assim, “Como é que tu fez?”, “Eu fiz assim!” ou, “Oh, fulano 7, como é que tu faz o ... o, aquele dia, quando vocês tiveram aquele problema lá?”, “Ah, vem cá que eu te mostro!” Eu vou lá, e ele me mostra com todo o carinho, com todo o amor. Isso também acontece lá na empresa A. Um dia fiz assim: “Eu quero tirar o motor lá!” E nós, experiência de tirar motores e elevadores, nós temos muito mais do que eles, nós temos muito mais motores.

Então, quando eles querem uma coisa aqui, eu vou lá, eu empresto o cabo de aço pra eles, eu dou as coordenadas pra eles de como faz com o motor, tanto eles como nós. É isso?

- Certo!

- Então, isso aí é... a nossa parceria funciona. É boa, está bem arrojada pra...

(pausa devido a um ruído externo)

- Eu perguntaria sobre a *troca de conhecimentos entre parceiros públicos e privados*. Já me adiantastes algumas coisas, né. Então, normalmente, *quando ocorre aquele aumento da confiança emocional, aquela disposição de colaborar, acho que... aumenta mais a troca?*

- Aumentou! A partir do momento que passou a ajudar as pessoas, eles te olharem com outros olhos, né. Porque eles te olhavam como um mecânico, como um mecânico qualquer,

- Tu achas que isto ajudou a ... a fornecer novos modos de preventiva, técnicas de preventiva... tu passar informações de reparo de motores, isso tudo ajudou?

- É, eu indico a loja que conserta, a oficina, entende? Indico onde que eu compro as minhas coisas, os meus equipamentos. Às vezes, “Ah, a gente ta com um problema aí...” Qualquer coisa que não acha, a gente diz aonde que tem. “Isso aí, aonde tu comprou?”, “Tal lugar, vai lá que é mais barato!”, ou “Ó, vocês estão precisando de correia?”, “Olha, tem uma correia, um cara que tem!”, no caso do fulano 6, “Tem uma correia lá em São Paulo, que tem pra pronta entrega!”. Então adiantou

- Ele?

- É, tanto eu como ele! Qualquer serviço assim, tratamos no informal! “Como é que tu tá lá?”, “Fala com o fulano lá em São Paulo, que tem uma correia lá pra pronta entrega!” Eu falo com o fulano 9 e já ... eu falo com o fulano 9, porque o fulano 9 é o nosso gerente oficial aqui, que dá o dinheiro pra comprar. Então, pede pra mim, e o fulano 7 é a mesma coisa ... quando precisa uma correia “Fulano 7, vocês tem uma correia aí?”, “Tem, tem aqui, 150 metros”, emprestou pra mim, eu fui lá rápido, sanei o problema, compramos e depois devolvemos pra ele. Essa é a parceria, amizade, entrosamento que a gente tem entre uns e outros. Eu falo, o fulano 7, que é empresa C, e o fulano 6, que é empresa A . Essas pessoas é ... que estamos mais ligados aqui....

- Estão mais próximos....

- Bem próximos. Qualquer problema é com eles

(risos) Tá resolvida?

(pausa para virar a fita no gravador)

Segunda parte

- Agora, pra investigar modos de pensar e de agir dos grupos públicos e privado, eu perguntaria: - ***Como é que tu descreverias a produtividade do Corredor de Exportação?***

- Sim. O Corredor, antes... assim, um número, mudou o número, que é o máximo exportado no terminal aqui, era 1000 por hora, poucas vezes chegou nisso aí, sempre dava 100, 150, nunca chegou. Agora com essa parceria, que foi montada aqui, já chegou a 2000 numa fita, ultrapassou a capacidade. O que eu fiz? Fui obrigado a chegar lá e disse “Não, esse equipamento foi feito pra 1500”. Então, quer dizer que, se deixar por eles, isso aqui estaria transportando quase 4000, estaria 3200 por hora. Aí a capacidade que era de 3000 estaria ultrapassando, mas normalmente é 3000 por hora. Num navio de 30.000 aí, vai dar 10 horas! Só os caminhões aqui, pra encher os nossos armazéns, vai uma fila até Joinville, né (risos). Muito grande, né! A demanda, a exportação é menos que a entrada de produtos no nosso terminal. Então, isso aí, nós temos de trabalhar dia e noite, na safra temos de trabalhar dia e noite, sem parar mesmo, pra um navio com 3000 por hora. O nosso único problema que teve foi o financeiro, nós poderíamos estar faturando acima do normal, e as tarifas que eles estão pagando pra nós, só para pessoal e manutenção.

(pausa)

- Terias mais alguma coisa sobre a produtividade do Corredor de Exportação? Teu conceito é esse?

- O meu conceito foi bom. Pra exportação foi ótimo. A única coisa que foi um pouco mais.. que deu um problema para a firma, foi lucrativo, que eles estão faturando um monte em cima da empresa B. Um exemplo: a tarifa pra eles custa R\$ 6,00 e eles pagam R\$ 1,23 pra nós. Quer dizer, nós estamos armazenando e eles estão lucrando. Mas, pra empresa B aqui, foi ótima, daqui uns anos, que nós pagarmos esse equipamento, ele vai ser muito bom, é ótimo, e isso que eu tenho pra falar.

(risos)

- ***Quem seriam os beneficiários, no teu entender?***

- A empresa C, a empresa A e a empresa G. A empresa G também tem uma parceria com nós aqui.

- Certo!
- Ela também tem um espaço aqui, ela faz uso....
- São principais beneficiários, então? *O que poderia ser feito pra aumentar a produtividade desse corredor?*
- Eh, chamar mais parceiros. E eles armazenar mais em nosso equipamento. Porque não adianta eles cobrar 20.000 aqui e colocar 60.000 no deles, né? Quer dizer, pra nós aqui seria bom se eles colocassem 40.000 lá e 40.000 aqui. Pra ser elas por elas. Mas, não! Eles colocam 20 aqui, a rua deveria estar cheia de caminhões ali, não está porque eles só estão colocando mais no deles lá, eles tem mais clientes próximos deles, não estão pensando em nós, nós queremos a “ brasa pra sardinha” (risos) se não... é isso que acontece, é que nós temos um contrato de tantas toneladas por mês, não temos termos exatos, só que eles estão deixando....
- Os dois parceiros?
- Os dois parceiros, no caso, só que estavam levando de barriga até um tempo aí, ficava sem nada no terminal, e ficavam transportando por fora sem dá nada pro terminal. Para ter uma tarifa de transportador, que é R\$ 1,23, e tem que usar a tarifa nossa aqui, que vem a ser, não posso falar o número, porque não peguei exatamente... então, o que eles fazem? Eles pagam 1,23, que eles tem um monte de armazém lá e deixam a gente de lado aqui, principalmente a empresa A . A empresa C é obrigada a exportar por aqui, porque ela tem que passar por aqui, só tem uma correia transportadora, e a empresa A tem duas. Então, deram uma de espertinho, colocaram duas lá, e pagam 1,23, que não quase nada e não armazenam aqui. Aí vem lá com parte de “É, tá furado o armazém, não sei o quê, ...” Sempre vem lá com umas coisinhas que dificultam nosso lado. Mas, no entanto, é isso que eu te estou falando.
- Pra aumentar a produtividade?
- É, armazenar no terminal, não deixar armazém vazio.
- Mas, na ótica do Corredor de Exportação, seria só isso?
- É só isso aí! Para a empresa B!
- Exato.
- Teria que exportar 40.000 lá e 40.000 aqui, se o navio é de 80.000. Eu sei se é de 60.000, 30.000 lá e 30.000 aqui. O navio maior que teve aqui foi de 68.000 toneladas. E um vagão são 60 toneladas, imagina isso em termos de quantidade. É muita coisa. Quer dizer, 60.000

toneladas, se pegar aqui, matematicamente vai dar 10 vagões, eles tiram aqui em torno de 8 vagões por hora. Teria que ter vagões e caminhões ao mesmo tempo. Pra aumentar o nosso lucro da produtividade tem que armazenar mais dentro da empresa B. Aí fica cheio! Porque navio chega direto aqui! A toda hora! Hoje você está aqui, não tem nem caminhões. Como está indo navio direto deles, está perto deles lá. Essa parte aí, não sei se fui claro? Pra aumentar a produtividade aqui, os parceiros têm que armazenar mais dentro da empresa B, nos armazéns da empresa B. Aí, a partir de cá, ótimo e lucrativo para certo.

- A próxima pergunta seria sobre fatores externos, então, tu já estás colocando praticamente esses fatores. ***Os fatores externos afetam a produtividade, quais são eles e como poderiam ser tratados pra aumentar a produtividade?***

- O parceiro certo tem que chegar e..., então, pra aumentar a nossa quantidade de produto aqui, de ... os parceiros mandam ajudar, eles tem que pensar na empresa B, não pensar só neles. Isso não está acontecendo no momento, porque o .. os caras pensam neles, né, como acabei de falar.

- Tu achas que prejudica....

- Prejudica!

- a produtividade do corredor?

- Prejudica. Para o faturamento para a empresa B prejudica muito. Armazenar no nosso armazém aqui, é ...50%, 50%, daria no embarque de 100% do navio. Pô, ...pra caramba! Isto aqui gera emprego para o nosso pessoal, e para o pessoal que descarrega, o pessoal o ... os arrumadores....

- Os marronzinhos?

- Os marronzinhos. Quer dizer que dá emprego pra todo mundo, mas se eles ficar só lá, fica só lá!

- Interessante.

- A possibilidade é que nós temos pra falar, a parceria também...

- Pra maximizar e minimizar os efeitos seria nesse nível, então, onde colocar os produtos...

- Teria que colocar mais produtos. Isso. Se ele tem uma tarifa de... eu não sei o número... 300.000 toneladas... eles só tão colocando em torno de 100.000, 200.000, nós temos uma capacidade de exportação, do nosso terminal aqui de já batemos ... de 400.000 toneladas por mês. Se eles colocassem 400.000 toneladas por mês aqui, que é a nossa capacidade de

navio sair disputando..., o terminal estaria muito acima do esperado. Nós estamos trabalhando quase que só no vermelho. O faturamento da empresa B aqui, com esse armazenamento aqui é, mal mal, dá pra pagar a folha de funcionários e equipamento, não podemos adquirir uma máquina nova porque não temos caixa pra isso aí. Por causa do.. do.. quando é o limite aqui, eles pegam abaixo do limite. Agora, o nosso gerente lá abriu o olho “Ó, se você não colocar o limite, nós vamos cobrar o que foi alugado, contratado!” Então, aí eles..... opa! Mas, vão chegar só no limite, as 100.000 toneladas que dá pra colocar, eles não colocam. O que eles fazem, eles preferem que a empresa B fique fazendo recheio do navio. Quando chega no final da carga, eles passam pra empresa B

- Complemento?

- Só o complemento, fica só tapando os buracos deles lá...

- Aí termina, e o navio vai embora....

- É, eles, não, eles já ficam colocando o total, enquanto não tem recheio, eles ficam colocando o total, e quando o recheio fica lento aí, por causa de ...de 1000 por hora, entendeu? Lá eles ficam tocando 1.500. Então, essa amizade já aprenderam, mas são espertos pra caramba. São muito espertos (risos).

- Então, a tua visão de produtividade é a nível de negócio?

- De negócio, é. A parte técnica, não, porque o mesmo que eles produzem lá, nós produzimos aqui. Até, às vezes, nós produzimos mais do que eles lá, porque nosso pessoal é mais experiente, nós temos 28 anos de... trabalhando no mesmo setor. Eles vem pra cá pra ensinar a gente, acabam aprendendo com a gente.

- A experiência pesa...

- A experiência pesa! Nós temos gente como o fulano 18, engenheiro, ele ajudou a concluir o, a fazer a construção do equipamento. Então, é um cara que tem muita experiência. Falo nele, mas é claro que em 21 anos aqui aprendi muita coisa. Não sei se fui claro...

Entrevistado 4

Empresa B (pública)

Primeira parte

- Qual é o seu cargo ou função?

- Atualmente eu exerço a função de agente operacional técnico.

- E há quanto tempo tu estás neste cargo?

- Iniciamos como técnico agrícola, né, com o plano de cargos e salários e o nome foi... e a função foi qualificada pra.. como agente, definida, né, como agente operacional técnico. Há 29 anos!

- Ah! Esse mesmo termo? Com essa mesma denominação?

- Não, com essa mesma denominação, não! Só o tempo com a mesma função.

- Como ocorre a tua interação com o parceiro, do setor privado, no caso, considerando a produtividade junto ao Corredor de Exportação?

- É, são várias fases, né, com o terminal, depois com a ampliação do corredor, né, e dentre a nossa função com o contato direto, assim, é feito pela coordenação de operação, né. Nós, subordinado a eles, nós temos mais atividades fim, né, e, na verdade, os contatos são muito poucos, né, com o pessoal da iniciativa privada, em função desses contatos serem feitos pela coordenação, coordenação operacional. A não ser...

- Gostaria assim que tu lembrastes de alguns fatos, eventos, né, em determinados locais, determinadas pessoas, pra resolver problemas ou melhorar alguma coisa. Poderias lembrar de algum.. nesse tipo de interação?

- Ah! Sim. A gente sempre... algumas sugestões a gente sempre deu, né. Eh, na época, eu também tinha esquecido que assumi, por duas ocasiões também, a coordenação de operação do terminal. Você perguntou a pouco, eu....

- Já foi coordenador do terminal....

- É, coordenador de operações, né. Naquela época, no início, a nomenclatura era supervisor, depois passou a coordenador, né. Então, os cargos são denominados, assim, de acordo com a situação, pessoal, política, ah.... a conjuntura do Estado, né. O contato, naquela época, ali, com o pessoal, os entendimentos são bons, né. Eh, é um pessoal exigente, que sempre quer mais. Você pode fazer o melhor, mas estão sempre exigindo mais, né. Na época, muito bom.

- A interação é mais a nível de operação?
- Agora é mais a nível de operação, né.
- ***Então a nível de relacionamento mais informal, interorganizacional, poderia lembrar do aparecimento de alguma coordenação desse trabalho mais informal?***
- Vamos ver se eu consigo....
- ***Alguém que prestasse maiores informações, que ajudasse a resolver problemas, que tu acessastes pra resolver um problema, a nível informal?***
- Em termos operacionais, sim. Já passou, né, procurando saída pra alguns entreves, como o condicionamento de mercadoria, atraso de navio, até... em épocas passadas, aí, com sinistro, vendaval que andou fazendo estrago aqui na área portuária, né... armazéns com mercadoria, a gente procurou sempre, em conjunto, ter a melhor saída possível, né... diminuir os prejuízos, movimentar as mercadorias, ali é que a gente entra.... uma colaboração com o pessoal.... não vou citar as empresas aí, mas, com o pessoal pra arrumar a melhor forma possível de.....
- Mas, lembra de fatos, de pessoas, de atividades.....
- Sobre...
- Colaborando entre si.
- Pra arrumar esses...?
- ***É, que desencadearam essa maior colaboração, lembra de alguma coisa?***
- Ah, sim, o próprio fulano 13, na época, quando tinha, fulano 13, né, fulano 14, que tava na empresa C, na época, né, procuravam uma saída pra equalizar os problemas, né
(pausa para atender o telefone)
- ***Teria como lembrar de algum fato, alguma evidência, assim, que surgiu uma coordenação mais informal entre vocês?***
- É, que na verdade, a gente está, hoje está....
- Isso faz tempo?
- Faz tempo, foi antes do Corredor. Vamos falar, então, talvez, pós-Corredor, né? Após o Corredor, com a movimentação do terminal, como eu falei pra você, esse contato com as pessoas são mais a nível de coordenação da operação. Então, a nível nosso, de trabalho, nós somos encarregados de frente, de ... encarregado de turno, né? Nós distribuímos um plano, um programa já pré-estabelecido, né.

- *Às vezes pode haver a necessidade de mudança de programação?* Na ausência do coordenador...

- Ah, nesse sentido, mas atualmente nós estamos muito presos, então nós dependemos, porque nós não temos informação, uma informação segura, né, pra você trocar a programação, apesar de nós termos a iniciativa de fazer, mas temos que assumir toda a responsabilidade. Como nós recebemos um trabalho já programado, o que fazer, quando fazer, pra você mudar, tomar a iniciativa, articular aqui, o cara diz “Ó, vou tirar mais soja, agora vou descarregar milho”, eu vou ter que consultar os meus superiores. Então, foi tolhido, né, então, a gente está como.....

- Tá certo.

- Não sei se deu, entendeu?

- Entendi. A estrutura, então, não está tão flexível, né?

- A estrutura mudou. Quando eu tava com uma equipe aqui, nós tomava decisões, nós sabia que vinha 20.000 toneladas de milho tipo... pros armazéns da empresa B, então nós tomava a iniciativa, fazer o giro da mercadoria, né, descarregar caminhões, os vagões, tendo oportunidade, abertura, nós íamos descarregando, hoje não, hoje nós fazemos o que é feito na programação!

- Então, na verdade, involuiu essa abertura informal. Na verdade não evoluiu a informalidade?

- Não, muito pelo contrário, ficou restrito, né, ficou restrito, né.(pausa) Nós programava, né, entrava em entendimento direto com....

- Programação da semana?

- Não, da semana, não, do dia, na hora, porque muda muito.

- Mas hoje o operador está fazendo, quando há mudança de turno, ele faz a programação do dia.....

- Não, a coordenação que faz, a programação do dia quem faz é a coordenação!

- E a comunicação? A comunicação é outra característica da colaboração. Eu perguntaria, houve mudança na comunicação nesse período, desde que começou o corredor?

- Eu acho que sim. Houve mais, eh.. por parte da ... da chefia, da cúpula, acho que houve mais sigilo, então não houve abertura, não diálogo, chegar assim pra você: “Quanto nós temos lá no armazém, o que nós vamos fazer?” né, isto está mais difícil. Isto, ... como eu te falei, a gente.....

- Mas, na execução das tarefas....

- Nas tarefas sim, a gente troca idéias, informações, vê qual é o melhor caminho, isso sim!
- Terias algum exemplo, assim? Uso do rádio, telefone, celular?
- Não, o rádio né, celular...
- E- mails, também?
- E-mails não. Trabalhamos, não temos nem computador. Nós temos até e-mails, né, mas nós não temos acesso aos computadores aqui, e lá no computador do escritório e outros lugares, né. Porque a equipe de encarregado de turno tem e-mail, mas não tem computador....
- E a ... *quando há o conhecimento da pessoa, o interlocutor tem mais conhecimentos das pessoas, pra se comunicar melhor?*
- Ah, sim, isso é normal, né. A gente ... dentro das atividades, isso corre normalmente, a comunicação, né? Normalmente quando tu tens a necessidade de te comunicar com alguém, liga o telefone, né? Um dos exemplos, de que a gente se comunica muito é com a empresa D, né.
- A empresa D?
- Quando tem alguma dificuldade, assim , de documentação, aí entra em contato direto com a empresa C, com a empresa A, com a empresa F, né.
- Com a empresa D tu lembra como evoluiu essa comunicação?
- Ah, isso é por telefone, né. É normal....
- Conhece mais as pessoas...?
- Conhece já, conhece as pessoas. O trabalho está pré-estabelecido, você solicita abastecimento de moega, já verifica a hora, a quantidade de mercadoria, e a hora que vai chegar a mercadoria, pra programar o trabalho de pesagem, já determinado, né? O balanceiro vai lá, pesa 25, 30 vagões, aí ele dá OK pra abastecer, e aí dá, liga constantemente pra vir buscar ou não os vazios, ou se deu algum problema, ... é normal isso, né. Normal não, é corriqueiro, é rotineiro!
- Certo!
- Não sei se a gente está fugindo do
- A gente quer verificar eventos e fatos ...
- É que na verdade, com o corredor nós ficamos mais alheio, né, então, como é, nós recebemos trabalho já pré-estabelecido, então você não pode criar muito.
- Estão bem definidas as tarefas?

- Definidas, né. Como fazer, onde fazer, o que fazer, né....
- A margem de melhora é pouca pra alterar?
- É, você já ficou tolhido, né, aí então... até inibe a pessoa....
- A função do encarregado é de sempre planejar a logística, né? Não é isso?
- Não, isso é serviço da coordenação.
- Ah, da coordenação....
- Da coordenação da operação. Então, praticamente nós só distribuímos as tarefas.
- Bom, dentro dessa margem de interação informal, *tu percebestes algum aumento de confiança emocional, é... uma maior prestatividade do parceiro?* O parceiro se dispõe a ajudar com mais facilidade?
- No sentido da iniciativa privada? Talvez tu estejas falando mais aqui dentro, né? Internamente.
- Da mesma organização.
- Dentro aqui, porque ... você.....
- O grupo se ajuda mais.
- Você vê as pessoas, as pessoas, por exemplo, definindo as situações, vai olhando, observando, quando você participa, dá opinião, né, quando não participa não pode dá, mais... a gente sempre tem contato. Tem contato com o pessoal, na área operacional, durante o turno que a gente tem aqui, a gente tem contato, com informações....
- Mas *tu percebestes da parte deles, dos parceiros privados, se estão colaborando mais?*
No sentido de ...
- Não, não.
- ... *se dispor a ajudar?*
- É que é aquilo que te falei, nós estamos mais.... nós estamos trancados, nós estamos com a mão atada, não é ser repetitivo, porque a programação é feita, lá de vez em quando liga um lá já, solicitando....
- Não deu pra perceber uma mudança de comportamento, então?
- Não, comportamento... o que a gente observa, com a iniciativa privada é a há domínio.
- Domínio?
- Domínio. Acho que... por exemplo, eles solicitam, um entendimento, e querem fazer um serviço e tem que ser pra já e determinam o serviço, já está determinado, então não é, tem certos momentos em que você chega e eles “Não, eu quero descarregar 20 vagões, em tal

hora, e é tal hora” Entendestes? Então, você não tem... eh, principalmente isso ocorre no final, à noite, sábado, domingo, que não tem coordenação. Então, eles não fazem o ciclo correto. O que eles fazem durante a semana, chega à noite, ou domingo, eles entram diretamente em contato com a gente. O que a gente tem que fazer? Passar a mão no telefone “Coordenador, o pessoal está solicitando isso e isso, podemos fazer ou não podemos fazer?”

- Pedem ajuda?

- Não, vamos pedir... não seria ajuda, pedir autorização, pode descarregar ou não pode? Porque aí eles fogem da pauta que está ali, ... está fugindo da pauta, você tem uma programação determinada, quando foge da pauta daí eles entram em contato com nós pra mudar, pelo correto eles deveriam entrar em contato com o coordenador de operações, nós não temos autonomia pra mudar.

- É, isso não seria uma colaboração....

- Não, não.

- Então, outro aspecto da colaboração, os relacionamentos sociais, então eles apareceram, aumentou, tens alguma coisa de memória sobre isso? Com o Corredor entre o público e o privado, relações? Contatos pessoais, um conhecer o outro...

- Não, só, oi, oi, e, normalmente são convidadas as pessoas mais de elite, né, nessa horas, né, ...

- Não pega o grupo todo?

- Não pega, não pega o grupo todo não, algumas pessoas são selecionadas, né...

- Outra duas coisas que eu estou interessado, ***a construção de significados, vocês têm construído alguma coisa juntos?*** Esse é um estágio mais avançado da colaboração, é construir uma agenda, um manual, através de discussão, de consenso, é... definir o que vão fazer juntos, isso também tens alguma coisa na memória?

- Não, atualmente eu tenho... não temos participado não.

- É, uma coisa é consequência da outra, já não tem muita colaboração, aí também não tem, assim....

- Não, não é questão de colaboração, é questão de participação, né.

- Oportunidades de participação?

- É, não é por participação, nós temos as nossas reuniões e... de resolver os problemas internos, aqui com o supervisor, com o coordenador financeiro, o de manutenção, de operação, né. Ali tinha, ali nós, o grupo, olhamos as nossas falhas...
- Isso interno, só empresa B?
- Só empresa B, né....
- Mas, junto com o parceiro privado.....
- E tudo isso que eu estou falando é praticamente assunto interno nosso.....
- As colaborações?
- Nós temos feito aqui dentro do terminal, porque, fora, bem pouco a gente participa. Bem pouco não, eu atualmente, depois que começou o Corredor de Exportação, acho que eu não participei mais
- Outros dois elementos, que eu também estou perguntando, eh... *se é usado algum artefato, algum objeto para tentar melhorar o entendimento um com o outro*, o parceiro privado pra vocês, de vocês pra o privado, *se lembra do uso de algum objeto físico que aumente o entendimento?*
- Eu não entendi muito bem?
- Às vezes um engenheiro faz o desenho do projeto e o montador vai lá e monta, mas não entende o desenho, então eles colocam um molde lá pra entender melhor.
- Não, não estamos tendo oportunidade, não estamos participando.
- O outro fator é *a explicitação de justificativas tácitas*, esse aspecto da colaboração provavelmente também não vai ter, o parceiro se dispor a explicar como é que ele faz determinada coisa, explicitar a atividade dele normal, o método que ele usa....
- É, nessas alturas eu não sei se sou a pessoa indicada pra fazer a entrevista, porque, na verdade, você vê que nós não participamos.... a gente tem um relacionamento, assim, mais de amizade e cordial, “Oi, oi, bom dia!”, “ Boa tarde, boa tarde!”, né, ou “Como é que tá?” Eu acho que a nossa atividade que excluiu mais, não temos abertura pra isso. Não tem por quê eu ligar pra você... e solicitar alguma coisa.
- Mas, tu achas que foi o convênio do Corredor?
- Eu não sei, pode ter sido aqui, entendestes? O conjunto muito fechado, né, que propiciou isso. Não sei o que os nossos amigos fora.....
- Não sabes exatamente a causa de não ter se desenvolvido a colaboração público-privada?

- Não, dentro da empresa é um conjunto, principalmente nós, né. Mas, mais difícil porque a gente não entra em contato com eles.

Segunda parte

- Bom, a segundo parte da entrevista é sobre o conceito que tu tens sobre determinado tema, eu escolhi a produtividade do Corredor. Então, ***qual é a tua visão sobre a produtividade do Corredor de Exportação, como tu descreverias a produtividade do Corredor?***

- A criação do Corredor, tanto para a empresa nossa aqui, a empresa B, como a iniciativa privada, foi excelente, porque a autonomia de movimentação, agilidade nos embarques... não vou dizer que esteja 100% funcionando, né, mas é excelente.

- Ajudou?

- Ajudou, apesar de ... foi uma mexida da iniciativa privada em construir, se não nós estava nesse método arcaico ainda, né, botando 500 toneladas/hora. Hoje em dia o que ... o carro-chefe da ... hoje é a agilidade nas operações, né, excelente, né? é um problema interno, político, né, formação de ... execução de tarifas, de impostos, tudo, né, não cabe nós, né, funcionários, mas o funcionário sente, né, que a empresa precisa arrecadar pra poder ter o sustento... o empregado precisa viver, né, uma estabilidade tanto pra empresa como pra própria família, né, as pessoas observam isso muito, né. Então, quer movimentar a todo custo, né. Daí caiu muito, por exemplo, se não fica muito definido as programações, né. É onde que mexe um pouco na arrecadação da empresa, né. Mas, pra movimentação pro cliente, excelente! É o que eles querem.

- Como seria, assim, em termos de arrecadação, que a produtividade não tá ..?

- A produtividade, não, tô dizendo a produtividade não dá 100% em termos de, né, depende, né,....

- Ah! Por causa do equipamento?

- Do equipamento, né.

- Que dá vazão à carga?

- Dá vazão à carga, de 3000 toneladas. Mas, hoje, se nós pegarmos um navio aqui, devido às mudanças de porão, equipamentos novos, chega a umas 2000 toneladas/hora.

- Mais ágil no embarque...

- Mais ágil!

- ***Os beneficiários, quem seriam?*** Do Corredor de Exportação?
- Os beneficiários? Sobre a evolução e a movimentação?
- É. Os beneficiários com a produtividade, com a produção.
- São os clientes, os armadores, são os clientes.
- ***Como poderia ser aumentada a produtividade?***
- A produtividade, ela tem a capacidade nominal, né. Pra você manter uma capacidade nominal excelente, você tem que ter um fluxo constante, né, aí você vai usar os recursos humanos, os equipamentos, máquinas, né, tem um sistema de comunicações bom pra poder o equipamento ser ligado na hora exata, não ter problema, né?
- É levar ao máximo em quantidade e qualidade?
- Ter uma equipe de trabalho bem, como é ... toada, bem .. sabendo o que faz, antes mesmo de iniciar as operações já deixar os equipamentos tudo preparado, pra... é que a gente, né .. ficar na frente do processo! Tem que ficar sempre na frente do processo.
- Isso é interessante.
- ***Tu achas que existem fatores externos que afetam a produtividade? Quais seriam esses fatores? Como poderiam ser usados a favor ou contra?***
- Aí você fez uma pergunta muito importante. Esse sistema num dia é exigido o máximo, noutro dia é o mínimo, outro dia nada, por quê? Daí depende da demanda de mercadoria. Então, por exemplo, quando a carga está toda aí pra embarcar no navio, o navio é obrigado a atracar e levar a carga. Como não tem a mercadoria, você baixa o fluxo...
- É obrigado a baixar a produtividade....
- Baixa a produtividade, fatores externos, né, você está falando, né. Você tem que baixar a produtividade, às vezes trabalha com dois *ship loaders*, às vezes, trabalha com um só. Às vezes trabalha em período integral, dá umas paradas, né, faz manobras pra... tudo isso tem os prós e os contras, né? Aí todos perdem, né?
- E a favor? Lembra de algo?
- A favor é... é o máximo, né. Isso depende do tipo de produto que embarca, tudo, a gente tem, assim, a empresa C, ela tem um .. com a empresa B, a atividade dela é constante, por quê? Porque uma... programado é direto, né.
- Descarrega direto?
- Não! A produtividade dela é excelente, né, ...
- Mas, a empresa B libera, e ela libera carga pela esteira dela pra....

- Libera os sinais dela, de carregamento, né,....
- Do armazém dela e descarrega direto....eles conseguem transportar mais?
- Não, não é que eles conseguem transportar mais, têm uma sintonia melhor, quer dizer, eles têm um fluxo constante.
- Não entendi bem o que é sintonia?
- Um fluxo constante, por exemplo, eles colocam lá 1.500 toneladas e aparece na balança 1.500 toneladas por hora
- Mas, sintonia com os fatores externos?
- Não, não, isso aí já não é fator externo, você me perguntou o
- O mecanismo?
- O mecanismo. Então, é a forma de trabalhar. Então, já vai a produtividade dela é constante.
- Certo.
- Já na pública, já, nós aqui, já, já dá uma variação, uma hora dá 1.500, outra hora dá 1.200, então oscila, e isso tem fatores, por quê acontece isso? É o tipo de mercadoria, é matérias estranhas, por exemplo, uma palha na soja mesmo, né. Isso aí tranca a saída, obstrui a passagem do fluxo constante, aí diminui, aí tem que ir lá desobstruir aquele fluxo pra manter....
- E eles tem menos obstruções?
- Não, acho que eles têm os armazéns mais cheios, o fluxo mais....
- Mais uniforme?
- O fluxo uniforme em função da quantidade de carga movimentada deles.
- Isso interfere na produtividade?
- É, pois se você pega um armazém de fundo plano, ou em silo, por exemplo, em um silo corre permanente, é como abrir uma torneira de águaela está aí, né. Agora, se você já usar um mecanismo, uma pá carregadeira, ela já, quando ela vai no monte, em volta, então, daí oscila aquela produtividade.
- Quando tem pouco no armazém, prejudica a produtividade?
- Quando o armazém é cheio, a produtividade é excelente, mas quando está vazio, os tratores vão buscar mercadorias lá no canto e quando chega não... a comporta já não está aquela ... seqüência ...

- Ah! Isso eu não estava enxergando....
 - ... tudo são regulados, comportas, regulação de elevadores, né, aquilo que faz a nossa parte do trabalho, né, nosso trabalho observa isto, né.
 - Terias mais alguma coisa a colocar?
 - Não sei se estou sendo claro?
 - Estás sendo bem objetivo!
 - Porque é que ali... por exemplo, nesse tempo todo tem várias situações, uma hora você está mandando, você está coordenando, você faz o que faz, outra hora você está sendo mandado, e está fazendo aquilo que lhe mandam, né, e....
 - A estrutura, né?
 - A estrutura, né.
- (pausa)

(retornando com novas informações para a parte 1 da entrevista)

- Como nós estávamos conversando, eh, o que eu declarei atrás, né, mas a gente está acompanhando pelo sistema de rádio toda a movimentação operacional que é feita, por exemplo, de bordo com a terra, com o operador de comando, e quando eu vejo que a situação fica delicada, alguns desentendimentos operacionais, daí a gente entra no circuito e manda o operador, tira as dúvidas deles, né. Tira as dúvidas que a gente tem conhecimento.
- Mas, já conhece eles....
- Já conhecemos. Para aí, não é por aí, calma, vão devagar, não adianta tu reclamar muito que não está indo carga porque aqui no armazém não tem mais carga, então, como é que eu vou mandar carga? O que nós conversamos a pouco, sobre...
- É conversado isso?
- É, conversado, o que nós falamos a pouco sobre o ... a produtividade, né. A produtividade, ela é flexível em função do que tem dentro.
- Quer dizer, o Corredor que estabeleceu esses interesses operacionais?
- Não, não é que seja interesse, acho que as quedas de produtividade, de produção, de movimentação de embarque, e coisa, é um espinho do pessoal. Também não querem isso, mas não tem outra alternativa, atrasou, chuva, transporte, né, e... atrasa todo o serviço. É daí onde tem uma negociação, né. E essa negociação foi pré-estabelecida, direto. Ah, vamos

embarcar 200 por hora, 100, 500, daí tu tens um Corredor pra 3000, por quê está embarcando 500? E não pode informar ninguém, porque daí mexe com a área portuária....

- Fica só naquela atividade do... naquele ritmo.

- Naquele ritmo. Mexe com uma montueira de..., né. Porque a cada dia que atrasa um navio aí, tem outros pra atracar... outros clientes...

- Ah, os negócios...

- Os negócios tem que ser...

- Quer dizer que a operação é dependente dos negócios, além do tempo?

- A operação é dependente da situação.

- Dos contratos, dos embarcadores, e tal?

- Existem normas, por exemplo, que o navio pra atracar tem que ter tantos por centos da carga, carga que tem que estar no armazém, às vezes o navio atraca e não tem essa quantidade, aí você diminui a excelência do Corredor. Porque, não sei, a visão é pra botar.... o Corredor está com a capacidade pra 1500, depende daí, do termo científico da.. do produto que vai embarcar, né. Daí você coloca 1.500, 1.300, então, a visão é que seja sempre 1.500.

- E como faz numa época como essa, em que chegam 5 navios, como é que vão atender esse 5 navios?

- Por isso mesmo. Cada um tem a sua vez, é onde....

- Aí jogam dos caminhões, trens e tal?

- É, nós temos... tem uma empresa aí, que ela é muito atuante, né. Ela tem um poderio muito grande de colocar mercadoria aqui, de chegar, eu diria assim, ó, vamos colocar 40.000 toneladas aqui no porto de São Francisco do Sul com uma demanda... é, que é a empresa H, né. Ela tem uma demanda que... ó, daqui a 5 dias, o navio está aí... ela tem um poderio excelente, coloca aqui e haja força pra carregar tudo isso.

- Aí depende do cliente, né?

- Depende do cliente.

- Tem aquela triagem, né, de produtos transgênicos e não transgênicos...

- É, tem.

- Ela aprovou essa ação a nível operacional?

- Sim, hoje a nível operacional acho que a movimentação dos não transgênicos ela está caríssima, ela encarece, não é caríssima, ela encarece, porque ela tem um cuidado mais especial, né, tem perda, tudo, né, envolve mais pessoas,...
- Isso é um pedido do parceiro que vocês executam?
- Ah, não é questão mais de pedido, é uma questão de conhecimento, eles sabem...
- É automático?
- É uma mercadoria... nobre, se você contaminar, você tem um outro porto, é uma exigência do cliente, se você contaminar um lote disso aí, você praticamente destrói todo um trabalho...
- Então, vocês controlam automaticamente?
- Sim, normalmente. Tem de ser feito, geralmente, normalmente já é feito com todas as mercadorias, né, mas essa é mais especial, o transgênico, né,...
- Não pode ter nenhum grão?
- Não, ela tem uma margenzinha, por causa da poeira, né, que pode cair em cima, né, os cuidados são bem especiais, isso requer custo, né, e provavelmente essa mercadoria tem um preço mais caro, né, tem um valor mais elevado, até chegar no destino... dentro da matemática, cuidados com perdas de mercadoria, quebras, né...
- Tu achas, então, que isso aí não é da informalidade, isso já está no formal? Esse procedimento, de cuidar para não contaminar o produto, quando a empresa A envia uma carga....
- Não, aquela experiência nossa já é uma rotina, né, é formal porque você tem que fazer aquele lote, né,.. e aí vai ser agilizado, por exemplo, um lote de 10.000 toneladas, temos que preparar toda a estrutura, né, ...
- Mas é todo um procedimento que foi adquirido informalmente?
- Sim, ...
- Foi conversado...?
- Foi...
- Como foi que ocorreu isso, esse procedimento?
- Da movimentação?
- Pra evitar contaminar o produto..
- Ah, isso acho que é a experiência, por estudos, né, não sei se estou sendo claro, né,...

- A experiência?
- O conhecimento! O conhecimento de vida...
- Não lembra de alguns fatos em torno desse.. da construção desse procedimento? O procedimento foi experimental, ou conversado...
- Dos transgênicos.. foi conhecimento básico da gente, né....
- A empresa A avisou, ou vocês adotaram esse procedimento?
- Foi conhecimento, através de curso, né, dentro da tua profissão, você estuda na área que...
- Foi um procedimento normal?
- Normal.
- Treinamento?
- Treinamento, conhecimento de como você vai proceder. A bagagem curricular...
- Aí eles emitem o comando segundo o treinamento...
- Porque na época, por exemplo, fizemos, tô falando pós-Corredor, né, mas antes, sim, tivemos pelo conhecimento, em contato com as pessoas, aí...
- Informalmente...
- Informalmente, por contatos com as pessoas, né, a gente vai aprendendo. Claro, existe dentro do nosso serviço, não é... um, as tarefas pré-estabelecidas, a limpeza de moegas, a limpeza de elevadores, a limpeza de armazéns, né, a limpeza de vias, tudo, em função da mudança de produto, né. Moega, hora está trabalhando com milho, hora trigo, né, hora vai trabalhar com soja, né, então, faz uma geral no equipamento.
- Alguns procedimentos foram anteriores ao Corredor?
- Não, já existiam no Corredor, o Corredor já existia.
- Era empresa I?
- Era empresa I...
- 500 toneladas por hora?
- 1000 toneladas por hora, nós estamos instalados desde.. a nossa movimentação começou com a exportação de grãos, né, desde o primeiro navio, eu me lembro até hoje, o navio W, de exportação de milho com financiamento da produção, nós fazíamos a operação de importação, armazenando, e a experiência vai mostrando pra gente como trabalhar, o conhecimento... na época havia uma exigência de manter a qualidade, manter os padrões básicos dos produtos, como os transgênicos agora, então...

- Quando entrou esse corredor de 500?
- E, 1978 entrou o corredor de 1000, 500 cada uma.
- Então, vocês já têm uma vasta experiência de corredor...
- Nós começamos os trabalhos aqui, antes de estarem concluídos os armazéns.

Entrevista 5

Empresa A (privada)

Primeira parte

- Qual é o teu cargo ou função?

- Hoje, sou supervisor de operações. Até domingo trabalhava à tarde, agora é o primeiro dia à noite.

- Há quanto tempo tu estás neste cargo?

- Desde abril do ano passado.

- Um ano e pouco, né?

- Isso, um ano e dois meses.

- Como é que tu descreverias a tua interação com o parceiro público?

- A interação..da nossa empresa com a empresa B, seria a pública, é boa, só, às vezes, tem algum problema na parte da informação, às vezes a pessoa retém muita informação e acaba não chegando pra ti.

- Mas, assim, os modos de interação, poderia descrever como é que é feita essa interação, via telefone, conversas?

- Por contato direto. Precisa que eles funcionem para nós poder funcionar. Então, eles funcionando, a nossa operação está funcionando normal.

- Eles estão do lado do porto...

- Isso, eles são... eles fazem o gerenciamento do Corredor de Exportação. Então, a gente depende que eles trabalhem o Corredor de Exportação para poder exportar. Essa.. por telefone,...

- Poderia lembrar de eventos, quando ocorreu, com quem, o que trataram, poderia citar ma interação com o parceiro? Uma pessoa lá da empresa B....

- Lá a gente trabalha por turno e aqui também trabalha por turno. Então, eu tenho uma pessoa fixa que fica na balança de fluxo, ela interage direto com a empresa B e lá eles tem um turno rotativo. Então, seria o meu operador de balança de fluxo com o operador deles do momento.

- Há um rodízio....?

- Eles tem um rodízio.

- Mas, acaba conhecendo a pessoa, né?

- Com certeza. E essa interação a gente, por exemplo, assim, num navio, num porão de navio, que vai trabalhar com 4000 toneladas de soja, a gente tem, às vezes, utiliza a mesma linha, o mesmo Corredor de Exportação, a nossa balança e a balança deles, então tem que estar bem entrosado para poder não dar problema nenhum.

- Mistura os produtos? Na esteira final lá.....

- isso. A qualidade do produto é a mesma, a 1500 toneladas por hora. Não pode exceder isto, porque senão o Corredor não vai poder suportar.

(pausa)

- Então vou começar sobre *aspectos da colaboração* entre os parceiros. Um dos aspectos é a *coordenação*, a gente tem estudado na teoria. *Quando é preciso resolver um problema interorganizacional informalmente.. gostaria que explorasse mais o relacionamento informal entre as empresas...*

- É a gente tem um contato direto com o fulano 2. O fulano 2 é, ... ele é...

- Coordenador..

- Coordenador! Então ele está sempre em contato direto com o nosso coordenador, o fulano 4, ele está sempre aqui, o fulano 4 está sempre lá, essa coordenação é bem eficiente mesmo.

- Eles concentram, então, toda essa interação...

- Isso. Eles planejam o que vão fazer. Isso é muito importante.

- Eh, ... sobre o ... surge uma mudança de programação, de carga e descarga de produtos, eh... *tens uma certa autonomia pra proceder?* Resolver problemas?

- Sim, isso sim. No final de semana é tudo com nós, não tem a coordenação aqui. A mesma coisa a empresa B, não tem a coordenação presente. A gente entra em contato com o supervisor e nós, entre nós, a gente resolve procurar a melhor alternativa e resolve na hora!

- Pois é! O que acontece com a relação com a empresa B, aí vocês já tem, assim, um entrosamento para o trabalho conjunto?

- Aí depende muito da situação, né. Hoje a gente utiliza o Corredor de Exportação, se dá algum problema lá, e o Corredor não funciona, e a gente precisa...a gente vai resolver o problema.

- Ah! Então já existe alguma coisa estruturada?

- Sim, sim.

- Para resolver pelo informal?

- Quando dá problema lá, nosso pessoal vai daqui pra lá, quando dá problema na linha eles tem como solucionar de lá pra cá. Quanto a isso tem uma.....
- Então as pessoas já se conhecem, né?
- Com certeza.
- ***Eu gostaria de saber se tem pessoas que coordenam esse trabalho informal.*** Consegue...
- Que coordenam o trabalho informal?
- É. Pessoas que assumem esse trabalho mais informal de interação entre as duas empresas. Provavelmente em ocasiões em que a coordenação está ausente, né?
- É, na verdade... esse trabalho.. quando tem... quando tem algo pra fazer, a gente tem que lá fazer a inspeção do Corredor, é bem recebido, trabalha super bem, já dá uma olhadinha como é que faz com o Corredor de Exportação...
- Sempre é um arranjo diferente de pessoas?
- Sim, sempre tem um turno diferente lá, a gente trabalha acho que 6 por 12 e depois fica dois dias de folga, alguma coisa....
- Ah!, tá. ***Tu percebestes que houve um aumento dessa informalidade depois que começou o Corredor?***
- Com certeza.
- Achas que evoluiu?
- Acho que evoluiu bastante.
- A coordenação informal e o trabalho conjunto...
- O que eu posso dizer é que os operadores de lá tem mais tempo de casa, são... como é que eu vou dizer...são mais experientes no que faz, mas aprenderam muita coisa com o nosso pessoal que é bem mais novo, tem três anos de empresa.
- Percebestes que houve uma troca?
- Com certeza. Eles mudaram o sistema supervisorio lá, que é o mesmo que a gente utiliza aqui, ...explicou passo a passo como é que funciona até eles aprenderem, acompanhava eles no embarque, e agora está correndo tudo certinho.
- Certo. ***Houve alguma mudança na forma de comunicação com o parceiro,*** obteve-se certas facilidades com telefone, rádio, e-mail?

- Rádio e e-mail. Rádio, e-mail e telefone é direto! Na verdade antes não tinha, né. Era um meio só, hoje nós temos um ramal direto. O nosso ramal dá direto na balança lá. Agiliza muito o processo, não passa por intermediário.
- Tu achas que também *foram desenvolvidas algumas maneiras de se comunicar?* As formas de se comunicar também evoluíram?
- Com certeza. Porque... como é que eu vou te... dar um exemplo. A pessoa aprendeu como é que funciona a operação lá e aprendendo como é que funciona a operação aqui consegue agilizar muito mais o todo, né?
- Certo, então há uma disposição de ensinar o processo num lado e no outro.
- Com certeza. A pessoa entendendo como o nosso lado funciona, ela já vai dizer “Ó, ...”ela sabe que o produto vai com antecedência, porque o nosso produto chega, demora 6 minutos pra chegar até lá. Tem de pedir para cortar um pouco antes porque demora os mesmos 6 minutos para acabar o produto. O nosso corredor é muito longo, muito extenso...
- Certo! Tu achas que desenvolveram alguma técnica para facilitar o entendimento, as pessoas foram...
- Técnicas, eu não te digo, mas o pessoal foi aprendendo a funcionalidade, então, agora a relação está muito melhor! Aprendendo a funcionalidade, aprende a lidar melhor com os problemas.
- Operacionais?
- Isso!
- Saberia dizer *o que causou essas mudanças, de comunicação*, de....
- A necessidade de agilidade, de agilidade na operação mesmo!
- A produção aumentou...?
- A produtividade. Um exemplo bem prático: o nosso Corredor de Exportação lá que eles gerenciavam era 400 toneladas por hora e hoje é de 1500 toneladas por hora numa linha! A produtividade é enorme agora, perto do que tinha... se não nosso porto ia ficar para trás.
- Percebestes se *o parceiro passou a ajudá-lo na superação de alguma dificuldade no trabalho, nesse período?* Achas que mudou alguma coisa?
- Pela mesma, mesma...
- Razão?

- É! Eles aprenderam o funcionamento. O nosso pessoal tenta ajudar eles, e eles tentam ajudar o nosso ao máximo.
- Isso evoluiu, também?
- É. Isso vai caminhando. Está degrau por degrau, mas está indo. Com o amadurecimento do pessoal, também, conta bastante. Porque hoje, .. nós temos uma equipe muito nova, né. O pessoal tem um ou dois anos de casa está amadurecendo...
- O tempo de convivência...
- A equipe toda está amadurecendo e a gente ganha muito em agilidade do processo, em eficiência,....
- Certo. *Tu podes me falar de algum fato, alguma coisa que poderia ter causado essa mudança de comportamento?* De colaborar mais, procurar ajudar?
- É.., eu sei que eles lidam com produtividade lá. Então, se eles atingirem a meta daquela produtividade, mesmo sendo nossa, eles vão ganhar um aumento no salário. Então, eles fazem de tudo pra conseguir aquela produtividade, chegar no final do mês...
- Quando passaram a ganhar por produtividade, tu achas que aí começou a ...
- Eles já ganhavam antes, mas a meta deles estava em cima daquele corredor velho, de 400 por hora. Então, quando teve a mudança, teve um momento brusco, né. Então, aí eles...
- *Tu percebestes também um aumento de entrosamento social entre vocês e os parceiros?*
- Até na.. na parte, como eu vou dizer, de confraternização. A gente faz junto. Eles tem uma sede lá, e a gente joga futebol com eles, joga uma sinuca, toma uma cerveja..
- Isso apareceu depois? Isso ajudou?
- Isso. Tem um contato com a pessoa, né? Conhecendo a pessoa, consegue lidar melhor.
- *Existe algum documento de uso comum, um manual ou agenda, que vocês criaram juntos?* Entre vocês e a empresa B?
- O nosso Corredor trabalho muito em cima de procedimentos, né. A nossa .. empresa trabalha em cima de procedimentos. Da ISO 9000 e da 22.000, que foram implantadas, né. Nós estamos com a 14.900 pela FGV. Então, eles gerenciam o nosso eletroímã, ..
- Ah! O PCC?
- O PCC. O instrumento de controle, no caso. Então, eles fazem a limpeza e a inspeção, mas a gente sempre faz a verificação e validação. Então, tem um documento comum que é preenchido por embarque e de quantidades tiradas lá...

- Quando quer adicionar um procedimento, tu consegues emitir tudo junto e chegar num acordo...?
- Mostramos pra eles que é necessário registrar..
- Aí eles opinaram e.. formataram esse documento?
- Eles que registram..
- É um documento construído juntos, né?
- Isso. É, na verdade, foi construído pela área de gestão nossa, só que vai melhorando, né.
- O que é RG, é registro?
- É um registro de .. verificação e inspeção de eletroímã. Se não me engano, é esse o nome.
- Outros elementos que... depois dessa colaboração estar andando num certo ritmo, é, *gostaria de saber se existem definições tangíveis e explicitações de justificativas tácitas*. Definição tangível é o uso de algum artefato físico pra que o outro entenda melhor, um engenheiro de projetos faz desenhos e o técnico de montagem sabe como deve montar, e aí precisa um.. uma peça do equipamento que precisa ser montado pra facilitar o entendimento de um com o outro, vocês tem... tem ocorrido isso? Tomar a iniciativa de usar um artefato pra...
- Nós temos muita troca de experiências.
- Houve esse tipo de recurso?
- A gente sabe que lá tem um pessoal mais experiente, então eles já passaram por várias situações lá que nós nunca passamos, né. Eles já estão nesse ramo a 20 anos, têm uma bagagem maior...
- *Houve tentativas de usar o recurso físico...?*
- Mais na conversa mesmo.
- Verbal?
- Verbal.
- E no verbal, aí que entram as explicitações de justificativa tácitas. Isto aqui é um discurso que o sujeito faz pra trazer à tona como ele faz pra que o outro também faça. É uma tendência a fundir as culturas organizacionais. Então, aqui, eh... o parceiro usa afirmações que caracterizam o modo de pensar, nesse sentido. Ele explica o que está fazendo pra induzir o parceiro a também fazer daquele jeito. Ele descobriu um melhor modo, ele diz “Ó, melhor é fazer assim, eu faço assim..” Ele vai explicar como ele faz....

- Essa relação entre eles lá eu não sei se tem, por que a gente interfere. Cada um trabalha de um jeito diferente. O nosso pessoal aqui, eu garanto que todo mundo procura fazer sempre igual...

- *E tem uma tendência de tomar uma iniciativa de mostrar por outro?*

- Na verdade não pode...dá muito...porque é a operação deles, né. A operação é deles, fica meio....

- Mas *nestes contatos informais?* Pra resolver problemas?

- Com certeza.

- Mudança de programação, ter que atuar na esteira...

- Com certeza tem. Muda o operador lá, às vezes, ... a gente entra em contato e “Ó, faz assim que às vezes funciona melhor, o outro operador já funcionou assim” , ou “Ó, ontem à noite nós trabalhamos assim, e funcionou melhor, podemos trabalhar assim?”, “Não, podemos testar!”

- É mais fácil no informal?

- Com certeza. Depois que conhece a pessoa, fica mais fácil ainda!

Segundo parte

- Agora a parte dois, que é referente ao modo de pensar e de agir, então, aí... eu perguntaria, *como tu descreves a produtividade do Corredor de Exportação?* Na tua visão, o que é produtividade do Corredor?

- A produtividade do Corredor depende muito dos terminais que estão trabalhando. Eu posso dizer hoje que a produtividade, quando está trabalhando no nosso Corredor, a produtividade, eu creio, que é maior! Eu creio que é maior em hora, produtividade em hora trabalhada.

- Queres dizer, então, em quantidade e qualidade de material?

- Isso. Mais pelo comprometimento mesmo do pessoal.

- Terias mais a falar sobre a produtividade?

- A produtividade deles, eu não sei se eles gerenciam a produtividade, se eles têm metas pra atingir, eu sei que nós temos metas, a empresa C tem metas, nós trabalhamos em cima de metas. Quando a pessoa trabalha em cima de metas, vai buscar sempre uma produtividade maior.

- Não é bem nesse sentido de como um age e o outro, mas como tu vêes a produtividade, neste sentido eu queria saber. O teu conceito, o que tu pensas sobre produtividade?
- Ah! Por exemplo, a eficiência, por causa dessa interação a eficiência está crescendo. Os dois vão aprendendo juntos a melhor maneira de operar, então a produtividade vai aumentar, vai aumentar.
- O teu conceito de produtividade, então, é.. quantidade de carga expedida?
- Isso.
- Isto é produtividade?
- Na utilização do Corredor, seria isto, quantidade de carga expedida no menor tempo.
- Esse é o teu conceito, que tu dá?
- Pra essa aplicação seria isso.
- ***Quem seriam os beneficiários do Corredor de Exportação?*** Quem se beneficia?
- Todos! Da produtividade do Corredor de Exportação todos se beneficiam...
- Quem seria? Quem seriam todos?
- Empresa C, empresa A, empresa B, quanto menos tempo o navio ficar aí parado, menos estadia eles pagam. Então, a produtividade, sendo maior, a eficiência pra eles visa em mais dinheiro em caixa.
- Os embarcadores...?
- Isso, também.
- ***Como é que tu achas que poderia ser aumentada a produtividade?*** Como se poderia aumentar a produtividade do Corredor de Exportação?
- É, na verdade, a produtividade do Corredor trabalha muito em capacidade do equipamento, então tu aumentando a capacidade do equipamento, tu podes aumentar a tua produtividade. Mas, não adianta só aumentar a capacidade de equipamento do Corredor, e não adequar os terminais. Se tu quizer uma agilidade maior, tu consegues, mas tem que adequar o terminal para ele trabalhar com um fluxo maior e o Corredor de Exportação, também. Hoje está tudo no limite, trabalha tudo no limite. É 1500 toneladas por hora, todos os terminais conseguem trabalhar 1500 toneladas por hora.
- Então, seria investimento?
- Investimento.
- Investir em equipamento?

- Investimento.
- Tu terias uma opinião sobre... que ações poderiam ser feitas? Só investimentos.. ou teria mais algumas ações.. da operação?
- Eu acho que na parte operacional, se mudar o investimento, ela vai ter que se adequar àquele equipamento. Então, tem que treinar também, tem que investir em equipamento e em pessoal.
- Tá certo.
- Tem que investir nos dois lados. Não adianta tu ter um equipamento novo e ninguém saber operar.
- Tu achas que as ações que estão sendo feitas na operação hoje são adequadas?
- Sim, sempre que tem alguma troca, tem um treinamento, a pessoa está sempre qualificada pra exercer a
- ***Tu achas que existem fatores externos que afetam a produtividade do Corredor?***
- O tempo. O mau tempo, chuva.
- Ah! Os fatores climáticos?
- Isso. Afetam direto!
- Como poderiam ser usados esses fatores a favor da produtividade ou contra....
- É... eles estão negociando uma capa, uma capa pra poder trabalhar com chuva. Daí o navio não fica parado. Se bem que com chuva muito forte e vento não tem condições, porque é plástico, mas com tempo nublado, com chuvisco, o porão abre. Já funcionaria. Isto seria útil pra todos os terminais nossos aqui.
- Essa seria uma maneira de minimizar o fator tempo, né? Tu lembra de mais algum, ação que poderia ser feita pelos parceiros pra minimizar os fatores externos?
- Fatores externos... agora não...
- Não tem lembrança?
- Não...
- Então pra ti são praticamente os fatores climáticos?
- Afetam diretamente a produtividade do Corredor. Aí seria a produtividade de 24 horas. Esse fator climático afeta diretamente.
- Tá feito, é isso, fulano de tal.
- Seria isso?

Entrevista 6

Empresa B (pública)

Primeira parte

- *Qual é o seu cargo ou função?*

- Eh, o meu cargo hoje é, seria, eh, no caso da... da empresa B, eu sou ..., foi feita uma nova nomenclatura...

- Encarregado de turno?

- Não, mas aí é a função direta.

- Ah! Na empresa B tem uma

- Tem! No meu caso é agente operacional administrativo. Esse é o cargo que eu tenho lá. Agora, o cargo que eu desempenho, a função, hoje, sou encarregado de turno. Quer dizer, eu já tive “n” cargos já, mas é que nós era, mas agora, recentemente que ocupo o cargo de..., mas, o importante é que não muda (risos).

- *Há quanto tempo que tu estás neste cargo ou função?*

- Eu, nesse cargo, eu estou há, mais ou menos, vai pra 5 anos...

- De encarregado?

- Encarregado, é! Eu antes passei, eu fui coordenador de operações e coordenador de manutenção, também fui almoxarife, cobrador da empresa, “n” cargos nessa empresa, quando a empresa decidir a gente vai ter que desenvolver o cargo....

- Agregou outras experiências?

- Justamente, também é bom isso.

- *Poderias explicar como é que ocorre a tua interação, do teu grupo, com o parceiro privado, no caso?*

- Eh, a interação que ocorre conosco é a seguinte; nós geralmente temos mercadoria, eh, dos parceiros, que está em nossos armazéns, e quando solicitado, nós carregamos em parceria no navio, muitas vezes dividindo a mesma correia de embarque, sendo, eh, digamos a 600 toneladas nossa, 800 deles, ou vice-versa, ou carregando, muitas vezes, só nós numa correia em torno de 1300, 1400 toneladas por hora, ou, muitas vezes, nós até podemos carregar o navio direto, só daqui!

- Ah! Mas eu gostaria de saber, assim, quanto aos modos de relacionamento, como é que vocês... como é essa interação?

- Ah, a interação é... , veja bem, nós, geralmente nós somos solicitados por eles...
- Por contato telefônico?
- É, por contato telefônico, e até pessoal, eles é que nos solicitam, “Ó, nós vamos descarregar tantas toneladas nos armazéns de vocês!”...
- Estou particularmente interessado *numa situação de informalidade...*
- Correto, não, não, eu entendo.
- Interorganizacional e informal. Se puder lembrar...
- Informal. Eh, essa relação, eles ligam pra nós “Olha! Estamos precisando descarregar, eh, digamos 10.000 toneladas no armazém de vocês!”. Então, a gente vai ver a possibilidade de atendê-los. Na medida do possível a gente atende, às vezes até com esforço, eh, carregando mais o armazém, porque nós somos, que nós, na realidade, a empresa B, nós somos prestadores de serviço. Então, como prestadores de serviço, nós temos que atender o cliente
- O parceiro privado é um cliente...
- Todos eles, os nossos clientes, são os parceiros de nossa parceria, no caso seria a empresa C, a empresa A, e depois vem as outras, que nem a empresa A, já tem a empresa F junto, tem a ...
- Isso já exige uma certa demanda a mais pra vocês no relacionamento informal? Só isso já obriga?
- Não tenha dúvida, tem que estar em sintonia fina com os clientes, porque é como eu disse pra você, na última instância quem vai decidir é eles, nós, aqui, estamos pra fazer o serviço, nós somos prestadores de serviço e temos, digamos, ainda, no final, certo? Quando o produto sair daqui, aí não tem mais volta, ele vai ter que ir por ali. É por isso que a gente tem que ter uma interação muito grande pra não haver uma... ah, como carregaram o que não devia? Né. Esse cuidado a gente tem que ter. Porque quando está indo e pesou na nossa balança de fluxo, não tem mais volta. Então, por isso que a gente tem que.. tem que ter uma interação, porque eles que vão, em última análise, eles é que vão decidir o que eles querem, e nós executamos o que eles decidirem....
- Certo!
- Não sei se foi isso....
- Não, é isso aí! Eu vou começar a puxar algumas dimensões, construtos da colaboração.. uma delas, *um dos aspectos da colaboração, é a coordenação.*

- Sim.

- Quando é preciso resolver um problema interorganizacional, *tu sabes a quem recorrer para obter informalmente as informações adequadas?*

- Eh, isso é uma coisa, assim, bastante... , que envolve nós, digamos assim, no dia de semana, de segunda à sexta o nosso coordenador está aqui conosco, nos fins de semana nós estamos sózinhos, e é só os encarregados, e vai ter que... e vai recorrer a quem? Primeiramente às pessoas que ..., no caso, a gente liga pro nosso coordenador, se dá algum problema de.. de carga, ou se vagãos.., e em outros recorremos até aos parceiros, e geralmente, muita vezes, eles ligam pra nós também. Então a gente está aqui...

- Então, já está mais ou menos definido quais parceiros que ... conversações...?

- Não, justamente. A gente tem na empresa C um contato ali com o encarregado deles, e, se eles não puderem, é com o chefe deles, na empresa A é a mesma coisa, geralmente a gente vai a nível de encarregado para encarregado e, aí, se eles não resolver, aí vai mais acima, até chegar num patamar aonde você possa resolver.

- Certo!

- Mas é quase .. digamos assim...

- O Corredor de Exportação obrigou vocês a criar uma certa coordenação,, eh, interorganizações e informal?

- Eh, houve assim uma maior interação das pessoas, porque quando não tinha o Corredor, nós embarcava só dos armazéns, então se o produto não tava aqui e não havia muita coisa a conversar, era aquilo ali e pronto! O produto está aqui, o navio está ali. Agora como nós embarcamos o nosso aqui e os dois parceiros, aí, então tem que haver essa...., então, a gente, porque, em última análise quem vai decidir é eles, né, nós somos executores, executor do.. seria a parte final da coisa. Olha, nós vamos decidir carregar esse produto aí, está decidido, não tem mais volta...

- Aí tem que tomar cuidado pra ver quais as necessidades de ...

- Corretamente, eles vão decidir, só tem que ver se tem estoque, se aquele produto está liberado pra embarcar...

- Essa é ordem de liberação de embarque...

- Composição de carga embarcada! Informa se encontra-se devidamente liberado, com as partes.., no caso, o navio é esse navio de óleo? Tem uma parte que...

- Isso é o porto que está informando?
- Não! Isso aqui é a empresa C, esse aqui é a dona da mercadoria. Só que o navio de óleo, nós somos operadores portuários, no navio de óleo! Quando é soja, ou outra coisa, daí nós não somos, daí é..., quando é navio de óleo aí é com a empresa B, tanto é que temos de deixar um elemento nosso lá em cima do convés do navio pra ele ter contato. Quando o navio é de outras cargas, de soja, aí tem outras pessoas controladoras...
- Controladores contratados pelas agências...?
- É, justamente! A agência que contrata, e eles é que tocam o trabalho apenas carregando, conforme eles lá...
- Por isso cada embarque é um embarque?
- Corretamente. Cada embarque é um embarque, não tenha dúvida!
- Então, *poderia descrever como é que tu passastes a conhecer a pessoa que dá esse apoio mais informal? Nas situações que exigem maior informalidade?*
- Isso começou com a necessidade básica, nós precisávamos interagir com eles. Então, é evidente que a gente vai conhecendo as pessoas, e vai cada vez trocando idéias e... e mais unido. Sei lá, eu já tenho lá na empresa C, digamos na empresa A, lá temos o fulano 4, então o fulano 4 é uma pessoa que a gente tem interagido melhor, só nos últimos casos que a gente vai lá mais pra frente, mas se a gente conseguir resolver ali, então, porque, sei lá, a tua pergunta, porque que houve, porque nós interagimos? Por causa da necessidade!
- Se houve a formação de um grupo informal em torno do Corredor, por isso eu pergunto sobre a informalidade, né?
- O grupo formou-se devido à uma necessidade, houve essa formação do grupo justamente de acordo com o que você foi necessitando....
- Apesar do turno?
- Apesar do turno.
- A pessoa passou a te conhecer...
- Justamente.
- ... para resolver informalmente, também?
- Porque lá, quando estou neste horário, eles já sabem quem que está aqui, ah, é o fulano de tal, ou é o beltrano, ou é o ciclano, então quem está aqui já sabe quem está lá no turno, na

empresa C é a mesma coisa, “Quem está no turno agora?”, “Ah! O encarregado é o fulano!”. Num primeiro instante, quem vai resolver somos nós, é o encarregado de turno.

- É o que faz a interlocução?

- Justamente. E dali, se a gente vê que o problema não tem uma solução de imediato, nós não podemos adiantar, aí é com o nosso coordenador.

- Uma pergunta, talvez a gente já tenha tocado, eh, *tu tens autonomia pra realizar certas mudanças na programação?*

- Na programação, sim!

- E, dentro desta autonomia, *tu percebestes se aumentou a informalidade em função da interação interorganizacional?*

- É, eu acho que sim, porque se você tem autoridade assim pra lá... pra fazer uma programação, você tem... você vai se interagir melhor do que... “Não, eu já vou resolver a situação!”, então a gente já fica com uma... não é todas, mas alguma coisa a gente pode mudar, e, evidentemente, se vai mudar é para agilizar, sempre em função da agilidade do embarque, é, essa é a função.

- *Houve uma mudança na comunicação com o parceiro?* Para obter certas facilidades, por telefone, rádio, e-mail, modos de comunicar?

- Eh, nós temos aí o telefone e, por exemplo, com a empresa C nós temos via rádio. Está um pouquinho a desejar a comunicação com a empresa A, podia ser melhor, ...

- Isto em nível informal?

- Sim, poderia ser um pouquinho melhor, melhorada assim a comunicação, mas é

- E com a empresa C, tu lembra o que desencadeou essa melhor comunicação?

- Eh, ficou melhor na hora que nós implantamos um rádio lá...

- Ah! A tecnologia foi fundamental, deu um salto?

- Justamente. Deu um salto na hora, então, ficou bem melhor...

- *Tu percebestes se o teu parceiro começou a te ajudar na superação de alguma dificuldade no trabalho? Ficou mais disposto a ajudar a resolver problemas?*

- Eh, a gente tinha... veja bem, o parceiro é o dono da mercadoria, então, pra ele, o que ele puder nos auxiliar, ele está, não auxiliando nós, mas se auxiliando, né? O que ele está auxiliando é em benefício dele, é terminar um navio duas ou três horas antes, quem vai ganhar é ele... quem está ganhando no final seria ele. Houve, muitas vezes, troca, assim, de

gentilezas, favores, com a empresa C, eles emprestando máquinas pra nós no embarque, mas o embarque é deles! Eles estão se auxiliando e, automaticamente, quando no final vai... o que vai, vai conseguir eles? Mercadoria entregue!

- Tu achas que foi pequena a participação, essa interação informal em torno do Corredor?

- Não, não digo pequena, eu acho que ela está mais ou menos um pouco abaixo do que deveria ser, mas está... eu acho que isso aí, porque, como é uma coisa que nós tínhamos, e hoje a gente é interagido, as coisas vão se encaixando, vão se encaminhando sempre pro melhor, né? Há alguns tropeços, existem, porque ... quando você vai lutar por alguma coisa, eles tem uma certa coisa... Mas, no decorrer do tempo as coisas vão se moldando, e eu acredito que a tendência é cada vez melhorar mais.

- Então, sobre *o que poderia ter causado essa mudança de comportamento, ter mais prestatividade*, seria mais a consciência dos parceiros..?

- Justamente, os parceiros viram que se eles auxiliassem, eles estão auxiliando nós, a empresa B, aí ele se auxilia, ..e... o produto é deles, né? A carga é deles. Então, se a carga deles for mais rápido, quem vai ganhar com isso é eles!

- Um outro aspecto da colaboração é o entrosamento social. *Tu constatastes um aumento desse entrosamento social, entre os parceiros? Ao longo do funcionamento do Corredor?*

- Não, entrosamento social que poderia haver, ele não houve, assim. Não houve um crescimento, assim, como deveria ser. Já houve épocas em que o entrosamento social era bem melhor, antes do Corredor; com a própria empresa C nós tínhamos entrosamento, tinha uma festa lá, convidavam nós, interagia, os chefes, os próprios funcionários e...com a empresa A nunca aconteceu isso, ... nunca aconteceu de haver uma festa, que era... uma vez convidaram o nosso coordenador, e só! Mas, não houve, assim, com o pessoal, e eu acho que isso é uma necessidade....

- Ajudaria?

- Ajudaria muito pra trocar idéias, o cara “Oh! Você trabalha no comando? Eu também trabalho!”ou “Você é encarregado, eu também sou!” Então, né, havia aquela..., que nós já interagimos nesse ponto, socialmente com a empresa C, muito mais! Porque isso depende um pouco do parceiro, tínhamos um parceiro aí que gostava muito dessa parte social, ele era até.. era o fulano...

- Outro aspecto da colaboração é o da *construção de significados, aí eu pergunto: existe algum documento de uso comum, que foi construído juntos*, vocês e a empresa privada, um manual, agenda, alguma coisa juntos, que foi discutido e chegaram a um consenso, “Ó, vai ser isso aqui para nós!”?

- Que eu tenha conhecimento, não! Eu acho que isso aí é uma falha, deveria ter. Com os dois parceiros nós reunimos para discutir normas, coisas, procedimentos, infelizmente isso não foi feito. Porque o Corredor é praticamente uma coisa assim, foi muito rápido, porque eles queriam, queriam, funcionar rápido, e a própria construtora ... tanto que nós operamos no início fora dos padrões, porque havia necessidade. Então, não foi, e isso na parceria isso seria bastante interessante, que os parceiros discutissem em termos, por exemplo, de encarrega...

- Como carregar mais?

- É! O encarregado da empresa C, no caso, se quiser ficar só em nível de encarregado, encarregado da empresa A, da empresa C, nós reuníssemos, e discutíssemos o que corrigir, como é que faz, se tem um problema na correia,...isso seria importantíssimo, mas infelizmente não foi feito. Acho que é uma falha neste aspecto. É uma falha.

- Outros dois elementos que eu queria levantar, não são bem construídos da colaboração, é... são mais conseqüências da colaboração. Queria saber se está sendo usada a *definição tangível, que é um artefato físico, que é usado em ganchos para aumentar o entendimento de um com o outro*. Um engenheiro, por exemplo, desenha o ... pra montar um equipamento, o montador monta o equipamento, aí eles tem dificuldades em se comunicar, são áreas diferentes, então o montador mostra uma peça que o engenheiro entende e ele entende também. Vocês usam isso, alguém tem a iniciativa de usar isso de vez em quando? Entre os parceiros?

- Eu usava quando eu estava na manutenção, aí eu tinha, eu... , na época, quando eu estava lá, o fulano 15 fazia a segunda pessoa, então....

- Lá é mais fácil...

- Ah! Vamos fazer isso, vamos fazer aquilo, a gente com a planta, porque a gente muito...

- Ajuda no entendimento do parceiro?

- Ajuda muito e... digamos, se você vai fazer, o produto que tu vais fazer, vai alterar, não sei o que... mas aqui a gente quase não usa....

- E a outra.. outro elemento é *a explicitação de justificativas tácitas, é a pessoa explicar o que está fazendo pra induzir o outro a fazer parecido,....*

- Certo!

- ...procura homogeneizar as culturas organizacionais.É usado?

- Não! Isso aí é o seguinte: nós tínhamos, eh, na minha época, nós usava muito isso, pra fazer reuniões com o encarregado, justamente, se você tem alguma coisa pra, ou reclamar, ou pra fazer, aí se discute entre ele, isso aí é muito importante, e nós ... ah, muitas vezes, ficamos quase um ano sem ter uma reunião....

- Aí um conta pro outro como faz?

- É, experiência, e, lógico, a gente, nós usamos muita aquela frase “Roupa suja se lava em casa”, e ali, se alguma coisa está errada pra gente não fazer, pra não induzir o outro também a fazer errado, seria isso aí, mais ou menos, à tua pergunta.

- Seria mais ou menos para homogeneizar os procedimentos?

- Mas, eh, fizemos muito pouca reunião aonde deveria fazer mais. É muito proveitosa...

- É uma oportunidade de explicitar o que tu estás fazendo lá?

- Corretamente! Ou corrigir as coisas ruins e melhorar as coisas, já que está fazendo uma coisa boa, “Ó, eu quero também, eu quero fazer!”, “Você está fazendo, está bom para você? Vai ser bom pra mim, também!”Esse que é o ponto final de uma reunião, interagir, tem que interagir...

- Tu achas que aqui no Corredor, então, tem oportunidade de fazer essa coisas?

- Teria.

- Viável seria?

- Seria.

- Isto é interessante pra pesquisa. E, ... troca de conhecimentos? Bom, em consequência...

- É, uma coisa depende da outra....

Segunda parte

- Bom, terminamos essa primeira parte, que é identificar elementos do modelo. Agora, a segunda é pra tu falares livremente, dar teu conceito, aquilo que tu pensas, né, eu escolhi aqui três questões: *como tu descreverias a produtividade do Corredor? Pra ti o que é produtividade?*

- É, a produtividade nossa é...aí, .. é uma série de coisas, a produtividade não depende exclusivamente de nós, dependemos de outros elementos. Por quê? Uma boa logística do nosso parceiro, né, dos nossos dois parceiros, digamos que eu tenho navio pra chegar, ele tem que ter esse produto já em mãos ou no armazém, que seria o correto. Quando se vai embarcar um produto com um navio atracado, que vai começar, teria de ter no mínimo 70% da carga nos armazéns, e 30 na medida que você vai carregando, você vai recebendo...

- Certo!

- Mas nós temos casos aí em que 40% só no armazém. Então, até chegar, demora, a produtividade seria..., não dependeria muito de nós, nós estamos aqui pra fazer acontecer...

- A minha pergunta é sobre a produtividade do Corredor...

- Não, não, justamente! Porque o Corredor também é... não tivemos, ou é carga nossa, ou é de nosso parceiro, né? Então, nós, geralmente, é muito difícil, pode... uma vez lá, uma vez por outra, quebrar o equipamento do barco, do pórtico, ou correia, o Corredor, ele ... muitas, muito pouco tempo pára estragado...

- Não é só equipamento, também logística de..

- Não! A maior parte é logística.

- É recebimento de carga...

- O Corredor, praticamente, a falha do Corredor é muito pouca, em termos, agora... se o parceiro não tem a logística certa, não receber tudo junto, então ele não pode entregar! Por isso que a produtividade baixa. Esse mês, não sei se você viu ali, esse mês nós carregamos 500.000 toneladas, só aqui do terminal foi 136, o resto é dos parceiros, né. Mas, tu vê, vai dar seis milhões de toneladas no ano, e o Corredor suporta isso! Agora vai depender da logística, o Corredor tem muito pouca carga, e produz muito bem, agora vai depender... agora se aumentar a produtividade não depende de nós...

- Seria a outra pergunta, **como aumentar a produtividade?**

- Mas aí não depende de nós, não vai depender de nós, o que nós vamos fazer?

- Mas, seria isto? Melhorar a logística de recebimento de carga? Para o Corredor...

- É! Nós já tivemos logística aqui muito boa, isso não depende de uma pessoa só...

(pausa)

- Estávamos falando das formas de aumentar a produtividade do Corredor...

- Então, isso vai depender dos parceiros pra ganhar uma logística do.. digamos do produto deles, que está estocado no interior, noutra estado, aqui né, e podem chegar aqui, em São Francisco, nos armazéns nossos, dos parceiros, isto é uma logística!

- Isto é fundamental pro Corredor.

- Não tenha dúvida.

- ***Os beneficiários pra ti, quem seriam? Os beneficiários do Corredor?***

- Como assim?

- Os que se beneficiam do Corredor?

- Com o aumento da produtividade?

- É, com a produtividade do Corredor.

- Ah! Os beneficiários seria, além da empresa B, evidente, como nós somos prestadores de serviço, quanto mais nós embarcarmos, mais vai ser o nosso retorno, e, evidentemente, que os parceiros também, eles vão ter benefícios porque quanto mais embarcar, vai ter retorno, mais dinheiro, mais..., navio embarcado é dinheiro em caixa!

- ***Tu achas que existem fatores externos que afetam a produtividade do Corredor? Outros fatores, externos?***

- Os fatores externos, é... que fatores podemos... o gargalo da ferrovia, que está defasada a nossa ferrovia, né, que poderia ter melhorado também, um pouco também a BR, aqui, nossa, que está um pouco congestionada, a rodovia, né, que era pra ser duplicada, e está num projeto da duplicação. Então, isso aí que são o gargalo, e talvez, a médio ou longo prazo, fazer mais armazéns, né? Ter mais lugar pra armazenar, esse é o essencial! Porque o produto estando aqui no porto, aí é mais fácil pra ser embarcado...

- ***Como poderiam ser usados os fatores externos em favor da produtividade?***

- Ah! Os fatores externos seriam esses aí, já citados, né, a ferrovia, a estrada, ...

- Minimizar os efeitos deles com investimentos, e a estrutura e o equipamento?

- É! Construir mais armazéns, mais... hoje, a tendência é aumentar a capacidade de embarque, né, nós, hoje, já estamos numa situação boa em relação a outros portos por aí, de 3000 toneladas por hora, mas tem porto que já está chegando a cinco, né, a 5000 toneladas por hora! Então, quer dizer, isso aí, a tendência é ... vai ser isso, vai ser aumentado! Porque o ... uma coisa que está .. a gente está vendo a cada dia, que os navios

estão sendo maiores. Uma vez os navios, no máximo, era 30.000, 35.000, hoje é 60.000, 65.000...

- Os panamax e os suezmax? O frete reduz a um terço...

- Justamente! Então, isso aí embarca mais e dá retorno aos investimentos.

Entrevista 7

Empresa B (pública)

Primeira parte

- *Qual é o teu cargo ou função?*

- Eh... sou encarregado de turno. Na empresa sou contratado como classificador de produtos de origem vegetal. Minha formação é de técnico em agropecuária... e eu estou dirigindo uma equipe de turno, sou encarregado dessa equipe.

- *Há quanto tempo tu estás nesse cargo ou função?*

- Há 11 anos.

- Como encarregado?

- Sim! Antigamente eu trabalhava na área de classificação.

- Então, vamos perguntar sobre a interação. *Como é que ocorre a interação com os parceiros privados*, poderias descrever com mais detalhes, assim,..., *como, quando, com quem, o que tratam, os modos de interação, mais informal*, também...

- Geralmente a gente já recebe as atribuições do nosso coordenador de operações. Ele é a pessoa acima da gente. Então, ele é que tem o contato com o pessoal de fora pra pegar o que deve ser feito e depois repassa para gente. Então, a gente já tem a programação básica pra executar, né. Então, às vezes, nos horários à noite, quando o coordenador de operações não está presente, ele faz horário comercial, então a gente responde por alguma coisa, que... conforme for a situação, a gente comunica a ele um monte de decisões que a gente não pode tomar sozinho, a gente comunica a ele pra ter o aval dele....

- Mas, assim, quando há necessidade de uma interação mais informal com o privado, como é que ele se dá... o modo de funcionamento disso.. a relação,... a comunicação?

- Eh, ...pra dar um exemplo, assim, digamos um embarque. Então, é feita já uma programação pra receber a carga, tem de ver de quem é a carga..., então, essa carga, é feito já uma programação, digamos, vai ficar a metade do lote em uma empresa fora e a outra metade fica no terminal. Então, é feita a programação, vocês vão descarregar vagões em tal horário, é sempre feita uma conversação com o coordenador de operações e ele passa pra gente. Então, formado esse lote, aí vem a segunda parte, que é a atracação do navio. A empresa dona da carga manda a documentação pro coordenador de operações pra acertar o processo de embarque, e aí é feita outra combinação logo, vocês vão embarcar tal volume e nós vamos embarcar o outro volume.

- O privado? O parceiro do Corredor?

- Isso! Só que um dia é diferente do outro, sempre há mudança de situação. Às vezes, digamos, há quebra de um equipamento aqui, aí essa deficiência já tem que ser compensada por fora pra não haver atraso lá na frente, ou vice-versa.

- Tu achas que ... agora verificando alguns elementos da colaboração... eh, tu achas que... quando é preciso resolver um problema entre os parceiros .. ***tu tens a quem recorrer para obter informações adequadas informalmente?*** Explorando mais a parte da ***coordenação dessa informalidade....***

- Digamos um problema fora, e... o ...

- É, ... é, quando o coordenador não está presente e a coisa é mais informal, quando tem algum problema, mudar alguma coisa... na programação...

- A princípio é repassado pra gente, a gente.. até chegar na parte de questionamentos, dar opiniões, e aí a gente está em cima do que foi previamente acordado, a gente tenta entrar em contato com o coordenador de operações para ciência dele, e já está um negócio encaminhado, e ele, vê se ele concorda ou não.

- E aí tu partes para um grupo que é mais informal, ... existe esse grupo .. pra trabalhar mais informalmente? Com esses parceiros?

- É que geralmente já é resolvido lá, né. A gente praticamente só acata decisões. É mais difícil a gente mandar uma decisão lá pra eles, porque a gente está numa empresa prestadora de serviços, né. Então, a gente procura sempre trabalhar em cima da meta do cliente.

- Tu achas que desde que iniciou o Corredor ***houve um aumento da informalidade?*** Mais ***autonomia***, ou menos?

- Ah! Diminuiu, antes do nosso cargo aqui, a gente tinha mais autonomia, podia exigir mais, tipo, assim, a ... o embarque estava meio devagar, a gente cobrava mais, agora já é mais o o pessoal de fora, né. A empresa está mais prestando o serviço conforme a exigência deles.

- ***Tu achas que houve uma mudança na comunicação...*** no período de implantação... funcionamento do Corredor? Formas de comunicação, tecnologias, né, rádios, e-mails?

- Ah, sim, houve. Antigamente era mais via telefone. O telefone tinha aquele .. um exemplo, o pórtico! O pórtico é um equipamento móvel lá no porto. Então, toda mudança de porão, a comunicação era feita via telefone e cada vez que mudava o porão, tinha que desengatar a fiação e uma nova conexão provisória. Então, levava um tempo e era demorado. Às vezes havia rompimento do fio, não fazia comunicação, ou o rato roia, então via rádio ficou muito mais eficiente, via rádio tu já consegues te comunicar com o operador de comando, que é o ... que faz girar os equipamentos, e já o pessoal de fora já está

ouvindo, digamos a empresa C está ouvindo a situação, já consegue captar o que vai acontecer, né.

- É mais gente no circuito, né?

- Isso! Fica todo mundo inteirado ao mesmo tempo, porque no telefone tu só consegues fazer conversação com uma pessoa do outro lado, né? E via rádio são várias!

- Tu presenciastes, assim, uma **evolução na comunicação** – homem a homem, assim,... um fato, teve alguma melhoria no modo de comunicar, de avisar....?

- É, ficou bem mais rápido, bem mais ágil o serviço, né.

- Foi consequência mesmo, da introdução do rádio.

- Sim.

- Oh, percebestes que ***o parceiro passou a te ajudar mais na superação de dificuldades do trabalho?***

- Nessa parte eu acho que a cobrança sempre houve, então a gente tem as nossas dificuldades, mas a gente explica, às vezes a gente passa por momentos difíceis, uma máquina pifou, ou dá um conserto, ou colocar outra lá, digamos há uma queda na produção, mas a cobrança sempre vem, “Ó, porque que ... que está caindo menos carga a bordo?” Aí tem que explicar que o equipamento quebrou, então a cobrança sempre tem, não se consegue trabalhar assim ...sem ter que estar dando explicações

- Ah! Sob pressão ... tu achas que não evoluiu desde que entrou nesse Corredor novo de 3.000 toneladas?

- É, houve mais agilidade.

- As pessoas são as mesmas antes do Corredor e depois?

- Não, não, o pessoal de fora sempre muda

- Tu achas que ... mudou pouco, então, essa ***confiança emocional***, que se chama? A pessoa está mais disposta a ajudar, tu achas que não alterou muito depois que entrou o Corredor novo?

- Não, às vezes a gente até explica a situação que a gente está com um problema e ... acham até que está fazendo corpo mole .., mas não é, às vezes a gente não tem condições de melhorar, né. A condição do equipamento, às vezes o equipamento está ...deu problema, né.

- Com relação à ***construção de significados***, .. é um outro aspecto da colaboração ... tu sabes me dizer se foi criado algum artefato comum, que vocês construíram juntos, uma agenda, ou um manual, alguma coisa que foi discutida e chegou ao consenso de que seria

assim, os parceiros públicos e privados foram construindo algo que teve uso comum, teve senso comum?

- Isso já seria mais é... fica acima da nossa função aqui .. essa aí já seria mais o coordenador de operações, que ele tem mais contato com o pessoal de fora. Então, quando é algo assim, que envolve, a gente também aqui da área técnica não participa das reuniões, né, com o pessoal de fora, se há uma reunião, uma conversação, que é o coordenador de operações, de manutenção e o administrativo da empresa que vai conversar com o pessoal de fora, a gente se atém mais a desenvolver o trabalho dentro da equipe do turno, né. Então, a gente já recebe aquela... as instruções do que tem que fazer e engrena o pessoal para as atividades.

- Não tem muita oportunidade de...

- Não, essa parte não, porque a gente não participa das reuniões.

- Os outros dois itens dessa parte da entrevista são referentes ao estágio mais avançado da colaboração, então provavelmente vai ser difícil também, eh... *definições tangíveis*, o uso de artefatos físicos para melhorar o entendimento, acontece às vezes, numa fábrica um engenheiro desenha um equipamento e o montador sabe montar o equipamento e aí quando há uma dificuldade de entendimento de um com o outro, se usa uma peça do equipamento pra mostrar pro outro entender melhor,

- Esse exemplo, assim, funciona muito na parte de operações com a manutenção nossa ...

- Internamente...

- Porque .. é montado o equipamento lá, mas a manutenção ela não observa o funcionamento, assim, a fundo nos detalhes. Então, a parte da operação, ela que executa a parte em cima do equipamento, a gente que observa, por exemplo: aqui foi reformado um equipamento recentemente com a instalação do Corredor novo pra aumentar a capacidade, era de 400 toneladas por hora, o objetivo era aumentar pra 700, então, foi tudo modificado, metade da velocidade da correia, só que a comporta ficou desproporcional. Então, a gente fez a ... como está ali no dia-a-dia, vendo a situação, a gente chegou a .., da operação, chegou à conclusão de que tinha de ser modificada a comporta para conseguir direcionar um volume maior. Então, são coisas assim, a gente está no dia-a dia, trabalhando em cima do equipamento, tu observa, consegue dar idéias para a manutenção melhorar e trabalhar em cima daquilo.

- E aí? Houve a iniciativa da operação de melhorar esse equipamento, né? E vocês usar algum recurso físico pra mostrar....

- É. A gente vai lá, explica, mostra, né, faz uma situação, como poderia ser, e daí pede pra fazer uma outra simulação e a gente comprova daí, pode ser que mais na frente pode dar uma melhoria pra gente. Porque, às vezes, o equipamento não está funcionando como deveria, mas já desde novo, e aí eles chegam a causar um derrame de carga fora e aquilo causa transtorno, tem que fazer uma limpeza manual, então tudo que puder melhorar é

- É ganho pra operação... oh, também *explicitações de justificativas tácitas*, é uma iniciativa de mostrar pro parceiro como está fazendo pra induzir ele a fazer do mesmo, uma homogeneização da cultura organizacional. Aí, eu perguntaria, ocorre esse tipo de coisa entre vocês e os parceiros?

- É, às vezes há uma troca de idéias, um vem observar como é que funciona o, digamos lá compraram um equipamento novo, nós vamos lá, se aprovou, se serve de repente pra se encaixar pra gente, e vice-versa, isso acontece... a gente procura sempre melhorar, né.

- Há uma disposição de mostrar como ...

- Ah! Sim, lógico!

- Bom, essa era a primeira parte...

Segunda parte

- Na segunda eu peço pra tu dares a tua opinião, pessoal, sobre o tema da produtividade, *como tu descreverias a produtividade do Corredor de Exportação?* O teu conceito de ...

- Digamos, aumentar a capacidade de exportação, né, através dos volumes, antigamente era 500 toneladas por hora, cada *ship loader*, são dois, daria 1000, hoje passou pra 15000 cada um, passou pra 3000. Só que, em função disso houve aumento de armazéns das empresas fora, e passou-se a adquirir o volume da carga. E antes o terminal tomava a parte maior da armazenagem e tinha condições de faturar, faturar um volume razoável. Era obrigado a exportar por aqui, agora com o pessoal de fora aumentaram os volumes, mas também é dividido. Antigamente a gente ficava com a metade do volume e agora está com um terço, né, porque tem outras duas empresas que trabalham em conjunto.

- Tens mais alguma coisa a dizer sobre produtividade?

- Eh, só... tem a parte de carregamento de navio, mas eu acho que tem muito a melhorar na parte de recebimento, né. Digamos, o funil, que tem caminhões que vem de tudo que é canto, vagões, e aqui chegam num funil. Esse funil está muito estreito, na hora de tu jogar um pouco de mercadoria como a empresa, descarregar, digamos empresa A descarregar para a empresa C, pra empresa B, isso daí tem uma certa comunicação, em termos de despacho, de rodovias, está faltando melhorias, desse projeto, mas por enquanto ainda está só no papel, e a parte da ferrovia também, que é só uma entrada, uma entrada e uma saída pela mesma linha.

- É um gargalo.

- É um gargalo e aí fica difícil, numa hora que chega uma composição, e tem compromisso com empresa C, empresa A e empresa B e todos querem receber ao mesmo tempo, e só consegue receber um de cada vez. Então, a parte de embarque praticamente está normal, agora tem que melhorar muito a parte de recebimento de mercadoria, o transporte aí... não tem como ele passar esse funil, está muito estreito.

- Pra ti, *quem são os beneficiários?*

- Eh..., agora dividiu, né, tem empresa B, empresa C e empresa A, só nós três. São três partes que estão dividindo o ...

- *E pra melhorar essa produtividade do Corredor? O que poderia se feito?*

- Teria que melhorar essa condição do recebimento de mercadoria. Na parte do embarque, o único empecilho que a gente tem é o tempo, é a condição do tempo, não consegue embarcar com chuva! Até poderia ser feito um projeto pra embarcar com chuva, mas isso seria um custo que não justificaria, então, ... até chega a ter espaços, assim, que sai o navio e leva 3, 4, 5 dias pra encostar outro em função dele, a gente tem que aguardar recebendo mercadoria. Então a entrada da mercadoria não está sendo compatível. Sai mercadoria muito mais rápido do que ela entra.

- Num dia como hoje, assim, já não dá pra embarcar?

- Hoje é um dia normal.

- Com bruma, dá?

- Depende da situação do navio, né? Às vezes, na tampa do porão começa a acumular e pinga pra dentro. Então, também depende do modelo do navio, depende da tripulação, cada caso é um caso!

- *Tu achas que existem fatores externos que afetam a produtividade do Corredor?*

- Eh... o que está acontecendo ultimamente são as preferências, né. Por exemplo, empresa C e empresa A, que são os parceiros nossos, eles traçam a meta pra nós em função da prioridade deles. Eles vêm primeiro a situação deles, “Ó, vamos descarregar isso, vamos fazer isso!” ... pra depois... a gente fica praticamente em segundo plano... Então, eles que direcionam, nós vamos descarregar isso, vocês vão descarregar aquilo, então... eles estão com a condição de estar com a mercadoria, eles tem condições de administrar o que eles vão fazer, pra depois repassar o que vai caber a nós, né? Já quando era o equipamento velho, a empresa B tinha mais autonomia, já em função da própria logística que ela tinha,

os armazéns maiores era daqui, o equipamento todo era dela, agora não, agora é uma concorrência do pessoal de fora. Então, eles é para..., a eles cabe armazenar, depois repassam pra gente, vocês vão armazenar isto, vocês vão exportar isso....

- E eles tem um peso grande.

- Isso! Tem um peso maior. Tem contrato de movimentação mínima, que está bem feito, daí eles tem que armazenar aqui e exportar, isso anual, né. As empresas atendem pelo sistema de contrato, né.

- Do convênio, né?

- Porque pra eles, eles colocam mais em cima da política deles, pra depois o que puder repassar pra nós é outro caso, mas em função das taxas, pra eles é mais vantajoso transportar por fora. Pra eles já armazenar aqui e carregar por aqui a taxa é outra, é outro valor, é uma questão de valores!

- É econômico. Das duas opções, preferem a mais econômica?

- É isto! Cada um trabalha em cima do que é melhor pra sua empresa.

Entrevista 8

Empresa D (privada)

Primeira parte

- *Qual é o teu cargo ou função?*

- Operador de produção. Na empresa D, a função é designar os vagões para as moegas, no caso, a empresa B, empresa A

- *Há quanto tempo tu estás nesta função?*

- Aqui, nesta localidade, faz 5 anos agora, mas estou na ferrovia nesta função... vai fazer 24 agora, 23 anos.

- Tudo isso?

- É, entrei em 74 na ferrovia.

- Como estou preocupado com a interação público-privada do Corredor de Exportação, eu te perguntaria, *como é que ocorre a tua interação com o parceiro público, no caso, a empresa B?*

- Olha... a comunicação, coisa assim?

- Isso.

- Quando a gente precisa de alguma coisa, a gente pergunta pra eles, e eles informam, quando eles perguntam, a gente informa, o horário... a hora de chegada dos vagões aqui, saber o horário pra chamar o balanceiro pra pesar, e...

- Ah! Esse tipo de interação?

- Isso.

- Um chama o outro para fazer as conexões?

- É, eles perguntam pra mim lá “Ó, que horas vai chegar o trem com os vagões?”, eu digo “Tal horário, tal horário”, pra ter balanceiro para pesar no horário certo.

- O pessoal de operação lá?

- Isso. O encarregado de operação.

- Quando é preciso resolver algum problema entre as duas empresas, tu sabes a quem recorrer pra obter as informações necessárias informalmente?

- Sim, com o encarregado da empresa B.

- Eu estou mais preocupado com o aspecto da colaboração que é a coordenação.

- Sim.
- Se vocês estão colaborando...
- Colabora, o encarregado já dá uma solução pra nós, “Olha, não vai dar pra levar agora...”
- Ah! Ele é a pessoa de contato!
- O encarregado geral deles ali, no caso, é o encarregado dentro do turno deles, acho que é o que cuida da parte de descarga de vagões. Às vezes acontece de ter um vagão lá que não abre o dique, eles informam “Ó, vai aí!”, nós já dizemos, então, “Pode mandar de volta, separa o vagão pra mandar embora o vagão .. carregado também”
- ***Com relação à estrutura desse relacionamento mais informal, tu tens autonomia pra fazer alguma mudança ... na programação?***
- É, no caso de.. programa, assim.. no caso dez vagões, vinte vagões no horário da ... das 19, que é o horário deles, ... das 17 às 13.. e nesse meio tempo chega mais esses 5 vagões, eu conversei com eles se dá pra encaixar esses 5 vagões lá pra aproveitar o turno da moega, no caso, se for 13 vagões em 7 horas e tem um trem que vai chegar por volta das 10, 11 horas da manhã, nós combinamos com eles lá, com o balanceiro, pra conseguir pesar uns 5 ou mais que está chegando, no turno deles...
- Isso é acertado informalmente?
- Isso é acertado informalmente com o nosso supervisor aqui e o supervisor deles lá, informando certinho, pra aproveitar o
- Tu achas que ***evoluiu a informalidade*** com o funcionamento do novo Corredor?
- Eu acho que evoluiu.
- E, ***quanto à comunicação, é outro aspecto da colaboração, tu verificastes se também mudou alguma coisa...?***
- Mudou, mudou um pouco.
- Usando o rádio....
- Aqui entre nós e a empresa B é mais por telefone. Mas, de vez em quando, porque aqui é perto, às vezes tu vais até lá perto da moega, conversa com eles...
- Pessoalmente...
- Aí vem o balanceiro, vem aqui, e a gente conversa...acontece às vezes de dar diferença na balança e peso, né, pra dar tudo certinho....
- Desenvolveram alguns mecanismos de comunicação, modos de chamar, e tal?

- Não, normalmente é por telefone e... num problema mais sério que dê, no caso, é feito por e-mail pra eles lá, a empresa B manda pra cá.

- Terias como lembrar mais fatos ou eventos que provocaram a melhoria na comunicação?

- É, antes da... quando era a rede ferroviária, no caso, aqui, eles tinham um telefone interno da empresa B, só falava entre nós e a empresa B, com o telefone dela no caso. Então, de vez em quando pifava o telefone, e agora, no caso, do convencional, né, então é bem mais fácil comunicar com eles lá. Você liga pra um setor, no caso, que... no encarregado lá. Se ele não está na mesa, automaticamente liga na mesa da telefonista e ela já transmite pra ele ou.. essa parte está mais fácil. Via rádio ela acha onde ele está e ele fica de telefonar pra mim ou ele...

- Já é uma melhoria?

- Já é uma melhoria...

- Uma mudança na sistemática?

- É, já melhorou da parte da empresa B.

- Eh, outro aspecto da colaboração que estou querendo investigar é... a **confiança emocional.. aí eu perguntaria, tu verificastes se houve um aumento de disposição pra ajudar a resolver dificuldades no trabalho?**

- Eu acho que sim. Está mais fácil de... às vezes acontece alguma coisa de ... dá um problema num vagão, eu demoro um pouquinho pra ir lá, e eles entendem porque que demorou, eu estou com um revisor aqui, que vai lá abrir a caçapa, fazer outro serviço, então atrasa um pouco a situação deles, a descarga lá deles, mas eles entendem, conseguem...

- Ah! Tem um entendimento melhor....

- Entendem. “Ó, daqui uns quinze minutos estou indo aí!” Às vezes eu passo e ligaram o telefone, “Ó, daqui um pouco já vou lá!”. Não dá aquele atrito mais... sempre dão um jeito da gente... de arrumar certinho pra não dar problema.

- Tu saberias dizer **o que provocou essa melhoria de confiança** e tal?

- Talvez por causa da empresa agora, da empresa D, né, que... está mais.. eu acho que agora está mais certo o horário de trem, o horário que chega pra eles, “Ó, o trem vai chegar tal horário” e está chegando naquele horário. Antigamente acontecia muito do trem chegar em tal horário e atrasava muito. Às vezes não tinha aquele comunicação “Ó, o trem não vai chegar!” E, combina uma descarga hoje, às 19:00, então eles estão certos de que às 19:00

está lá! Às 19:00 chega o balanceiro e pesa. Às vezes o trem acontece de dar um problema, né, e às vezes não entrava “Ó, não vai dar às 19:00, só vai dar à 1:00”.

- Ah! A pontualidade ajudou?

- A pontualidade está ajudando mais, está mais acertado, às vezes chamava uma equipe terceirizada pra descarga, né. Então, se atrasava muito, acabavam pagando aquela equipe sem trabalhar, parada. Então, dali uma hora tem que chamar outra equipe e pagar outra, a diária. Então, isso agora está mais certo, né.

- E quanto ao entrosamento social, esse é um outro aspecto da colaboração, eu pergunto se *houve maior entrosamento social, assim, encontros, conhecimento da pessoa, se conhecendo melhor?*

- É, eu, é que eu sempre tive um entrosamento com eles ali, no caso, há tempo já, mas eu diria que já tem o .. a comunicação por... com balanço, o balanceiro é fácil de entender, o encarregado também, ...

- Manteve o mesmo, né, com a entrada do Corredor não alterou?

- Não, o mesmo.

- Um outro aspecto, quando a colaboração já está mais evoluída, eu perguntaria, *teria ocorrido a construção de artefatos de uso comum*, eh, manual, agenda... lembra de alguma coisa que vocês discutiram, cada um deu a sua opinião e construíram juntos, alguma coisa juntos...

- Assim, em que sentido?

- Um trabalho conjunto.. aquilo significou um trabalho conjunto de grupo informal entre as duas empresas...

- Ah! A linha aqui, que mudou aqui o traçado, ficou mais fácil pra entrar pra empresa B ali, tinha que abrir portão, às vezes....

- Isso, depois do Corredor?

- Depois do Corredor, mudou um pouco essa entrada aqui.

- Isso foi discutido junto com o parceiro?

- É, eles estavam vendo que tinham que parar um pouco a moega, eles tiveram que, esse, foi da empresa A, no caso ali...

- A esteira?

- A esteira. Tinha um terreno com a empresa D, empresa B e a empresa A, que participaram... Eles participaram porque nós usávamos a linha e eles estavam trabalhando em cima da linha, também, pra poder trabalhar melhor, deixar um projeto.. a gente está..

estão estudando com a empresa A um ramalzinho de linha lá na empresa B, um encarregado nosso....

- É, eu soube que eles fizeram um pro depósito de óleo com a empresa A

- Estão querendo fazer um dentro da empresa B mesmo, pois nós estamos descarregando hoje 20, 25 vagões lá dentro, querem fazer um terminalzinho pra descarregar mais uns 30 vagões... pra empresa B e empresa D...

- Aí é discutido?

- É! Porque a empresa B nos cedeu o espaço e a empresa D entra com a mão-de-obra...

- Os outros elementos que eu tenho pedido pra informar é se são utilizadas as *definições tangíveis*, o uso de um artefato físico pra melhorar o entendimento. A interação entre vocês e o parceiro tem feito uso de algum artefato pra o entendimento, fazer um gancho pra entender melhor?

- Assim, no caso, na comunicação do serviço?

- Do serviço, é! Pra ficar mais fácil pro outro entender. O público e o privado têm necessidade de usar alguma coisa pra facilitar o entendimento. Numa fábrica acontece às vezes de um engenheiro desenhar uma máquina e o montador sabe montar, e às vezes os dois não conversam muito bem, aí usam uma peça do equipamento pra facilitar o entendimento..

- Ah! Aqui, no caso da empresa B, eles usam no trator um engate que nós trazemos no vagão, né. Ficou acertado entre a empresa D e a empresa B pra ficar mais fácil pro trator, porque quem puxa é o trator, né, na moega lá. Então, foi pedido um engate de pára-choque pra.., porque o engate puxa num... porque a.... de corda, né, cabo de aço, então ficava, ele não puxava o vagão direito, o vagão passava...então o pára-choque vem, conforme o trator, traz ela, ele pode colocar no lugar certinho.

- Aí o pessoal da operação explicou...?

- Isso. O pessoal de operação, o pessoal da empresa B lá,... eles fizeram isso no pára-choque do trator da empresa B.

- Mas, vocês propuseram a melhoria, ou eles que...?

- Ali.. eh, foi entre os dois, foi acertado, acho até que foi mais, talvez até...

- Aí vocês apresentaram à empresa B a ferrovia, o veículo pra trabalhar, e eles a operação...?

- Isso! Facilita pra eles a operação lá, no caso, o trator puxa, eles puxam e deixam bem em cima da margem onde descarregar, às vezes não dá, o vagão sobe, ele sai fora da margem...

- Tu achas que na ocasião montaram uma peça e tal?
- É, do pára-choque.
- Outra coisa é o parceiro explicitar os seus procedimentos de operação, de trabalho, para tentar integrar mais a cultura. Então, ele faz declarações e afirmações pro outro entender “O melhor é fazer de tal modo..” É a *explicitação de justificativas tácitas*..
- Isso.
- O tácito é quando tu faz sem pensar, a explicitação desse trabalho tácito é mostrar o trabalho que está fazendo, né, que normalmente não é falado, mas o parceiro tenta explicar, e o outro assimilar esse tipo de procedimento.
- É entre as duas empresas, no caso, né?
- É! Tu lembra se é feito isso? Se chega nesse ponto de colaboração?
- Já , já chegou. Às vezes acontecia de.. às vezes chegava 15, 16 vagões, eles não queriam descarregar, porque a moega é de 25 vagões, né. Então, foi conversado, né, que vai chegar só 15 vagões agora, os outros vagões vão chegar só depois de amanhã. Então, não posso ficar com os vagões parados no pátio dois, três dias, né, eu tenho que entrar em descarga pra...pra...
- Foi explicado...?
- Foi explicado e entra em um acordo, às vezes entre um pouquinho de vagões em cada dia, e a gente faz essa jogada, pra não ficar... então nós perder aqui, mas fica parado lá... e às vezes até entre a empresa D, empresa B, e mais o
- Mas não é um procedimento comum?
- Não! Às vezes acontece.
- Aqui, no caso, é procedimento rotineiro, vocês não repassam procedimento rotineiro?
- Não, rotineiro aqui, no caso, tu diz “Ó, amanhã vai chegar...”, uma previsão, no caso, .. isso é feito todo dia. A previsão “Ó, amanhã vai chegar tantos vagões pra vocês!”
- É comunicado....
- É comunicado. Eles perguntaram, quando eles perguntam, nós passamos pra eles. Às vezes vem pra empresa A, e a empresa A diz “Ó, vamos mandar pra empresa B”Então, é entrada o tempo todo, empresa A, empresa B e empresa D, né. Isto é normal. É feita essa comunicação.
- Então há uma certa troca de conhecimentos?

- Sim, há, há!

Segundo parte

- A segunda parte é essa parte do discurso do sujeito coletivo. Aí, eu te perguntaria, *como tu descreverias a produtividade do Corredor?* Vocês trabalham como apoio ao Corredor..., mas a produtividade das empresas, que trabalham juntas? Como tu entende o que é a produtividade?

- De todas as empresas, no caso?

- É, aqui do terminal, empresa A, empresa B, empresa C, esse conjunto aqui, vocês atendem com vagões, né? O que é produtividade para ti, desse conjunto?

- Produtividade, no caso, a descarga de vagões?

- É, a produtividade de transportar essa carga...

- É, no caso aí, melhorou, está tendo bem mais continuidade agora, né? Mais descarga da empresa A, empresa B...

- Quantidade de carga?

- Quantidade de carga aumentou! Tem mais da empresa A, a empresa A joga alguma coisa pra empresa B, né, entre eles lá, né, quem faz esse serviço somos nós, a manobra....

- É mais serviço, mais transporte...

- É mais serviço, mais transporte.

- *Os beneficiários quem são, neste conjunto?* Transporte de carga... quem ganha mais?

- Quem ganha mais é o transportador, né, evacua mais a carga dele...

- Considerando a descarga de produtos, e expedição, exportação, esse conjunto todo, o que tu achas, os beneficiários?

- Desse conjunto todo aí? Acho que é o estado, né, ganha impostos. Cada um tira o dele, mas quanto mais produzir, transportar, mais imposto ganha o estado. É, eu acho....

- Não, a idéia é tu falares o que tu achas mesmo. O que tu achas que deve ser. Queres falar mais alguma coisa? O teu conceito de produtividade é transportar mais carga pra ter mais receita pra o estado arrecadar mais das empresas?

- Isso. E também o lucro..

- Mais capacidade de investimento...

- É por aí, então?

- É por aí!

- *Pra aumentar a produtividade, o que tu sugeririas?*

- Pra aumentar a produtividade, no caso? Aqui nesta localidade, no caso, aqui?
- É, os graneleiros...
- Os graneleiros, aí, acho que está sendo mais a ampliação do porto mesmo, no caso....
- Como?
- A ampliação do porto. É, tão aumentando, estão trabalhando no porto pra poder encostar mais navios....
- Estão ampliando, reformando o 101, né?
- Isto! O 101, 103 também. Pra entrar mais alguns graneleiros...
- É, eles querem ocupar um outro berço?
- É, usar mais o graneleiro pra embarcar...
- Ah! Acho que é o 301, né, lá na ponta? Na curva lá..
- Isso! Parece que é lá, a empresa C está também querendo fazer alguma coisa.
- ***Tu achas que existem fatores externos que afetam a produtividade?*** Como eles poderiam ser aproveitados? Se existem fatores externos afetando essa produtividade?
- Eu acho que sim.
- Tu poderias lembrar de alguns? Falar a respeito?
- Eu não consigo..., no caso, de aumento de produtividade, assim..
- É, fatores que estão fora do grupo de graneleiros aqui, que estão afetando. Tu falastes no porto, que...
- Quanto ao aumento da produtividade?
- É, que afetam a produtividade.
- Eu acho que... não sei... a soja que tão plantando muito, né,... tão, tem bastante aí, agricultura está bem forte...
- Ah! A safra?
- A safra!
- Tu achas que é um fator externo, que ajuda a aumentar a produtividade....
- Ajuda na produtividade da carga aqui....
- (pausa)
- Tu sugeres alguma coisa pra atuar em cima desse fator?
- Não tenho idéia.

- Tu achas que é independente isso aí, né? É uma coisa por fora, né?

(pausa)

- Tá bom.

Entrevista 9

Empresa C (privada)

Primeira parte

- ***Qual é o teu cargo ou função?***

- Hoje eu trabalho como encarregado de operações portuárias.

- ***Há quanto tempo tu estás neste cargo?***

- Neste cargo eu estou... faz dois anos, vai pra dois anos! Eu trabalhava na empresa, mas eu trabalhava em outras tarefas, eu trabalhava em... de fábrica, na fábrica, então vai pra...

- Aqui mesmo?

- Aqui mesmo, eu trabalhei durante 24 anos aqui na fábrica, 22 anos, agora fechou e agora tem o Corredor de Exportação, nesta área faz 2 anos que estou trabalhando. Estamos aprendendo a trabalhar!

- Bom! Já tens uma experiência boa. Agora, eu pergunto, ***como ocorre a tua interação com o parceiro, no caso, o público, empresa B?***

- Empresa B?

- É, pra descrever basicamente como interagem.

- Bom, o relacionamento como companheiro, como colega, digamos, assim, é um relacionamento de bom humor, um relacionamento muito à vontade, mas existe uma diferença pra se lidar com esse povo no seguinte:... porque, eles, por ser, por fazer parte do governo, né, trabalhar com o governo, né, e a gente trabalhar como empresa privada, eu sei que as responsabilidades são diferentes, mas as visões são diferentes, certo?

- Já percebestes essa diferença?

- É, entendeu? Eu estou sempre com pressa, sempre querendo providenciar o mais rápido possível o embarque....

- As culturas são diferentes....

- As culturas são diferentes!

- Mas, eu perguntaria, assim, mais em baixo, eu queria, por exemplo, mais concreto, ***onde ocorrem certas situações em que nós poderíamos falar de algumas evidências de colaboração entre os parceiros?*** Seria com o pessoal de comando, de equipamentos, de navio...

- É, a gente trabalha com comando direto, né! Empresa B pede informações, eles passam informações pra nós, sabe? Só que eles também tem que ter paciência, porque não é, aquilo que eu já falei pra ti, “Ó, já passo já, segura aí”, “Dá uma segurada, que eu já vou passar!” Está entendendo? Então, a gente vê que, existe.. é diferente! Não sei como explicar pra ti, mas é diferente, sabe? A gente pede “Ó, eu quero a informação já...”

- Mas, basicamente, é pedir informação...

- Pedir informação.

-e comandar esteiras, ...o que vocês fazem?

- Na verdade, nós dependemos deles, eles é que dão a liberação pra nós, está entendendo? Na verdade, o comando é deles, né, eles é que liberam a esteira, nós que colocamos o produto, né.

- Tanto granel como líquido, óleo?

- Na realidade, é eles que comandam, está entendendo? Então, de vez em quando a gente fica meio obscuro, porque a gente, de repente, tem que acreditar na palavra deles, né. “Ah, o que aconteceu aí?”, “Puxou-se o piloto!” Quer dizer, você não tem acesso a isso. Então, prevalece a palavra deles! E a gente, por trabalhar na empresa privada, até mais.. não sei se é por ser mais cobrado, mas a visão é diferente. Vou trocar por miúdos, vamos dizer assim, eu preciso produzir pra receber, né, eu preciso primeiro produzir pra depois receber....

- Está mais focado na produção?

- É. Mais focado na produção.

- Bom, entrando mais a fundo, porque o meu modelo trabalha mais a parte do informal, a atividade prática que trabalha mais informalmente, ela não está na estrutura formal da empresa, ela pode, no máximo, ser fomentada, não obrigada. Então ela está na informalidade, aí eu pergunto: *existe um certo grau de informalidade, já existe uma interação mais informal, até uma coordenação, podes lembrar de alguma coisa? Quando é preciso resolver um problema entre as empresas, sabes a quem recorrer?*

- Aqui, a gente tem... hoje, pra mim, no meu caso, né, eu tenho que recorrer com o fulano 2, que seria o coordenador inicial de lá. O meu relacionamento com ele não é muito bom, pra dizer que é bom, não é! Ele sempre está ocupado, ele diz “Ó, acerta lá com o encarregado!”ou, então, “Acerta com o fulano 3!”. Então, quer dizer, o que a gente sente, tipo assim, você que é encarregado, fica na sua área, a parte de cima é mais em cima....

- Mas, não existe um relacionamento com o pessoal de comando mesmo, da operação?
- É, muito pouco, só por telefone, mas é muito pouco. Hoje a gente ...uma dificuldade, o que eu propus pra ele, combinei com ele, né, que a gente tenha um celular pra entrar em contato com o encarregado, eu, pra entrar em contato com o encarregado, eu, pra entrar em contato com alguém da empresa B é muito difícil, da parte operacional. O encarregado.. olha eu tenho que esperar, .. porque ele serve, olha o terminal lá, as atividades dele, né, e ele não consegue achar, não sei o que acontece, ... Eu, até sugeri ao fulano 2, né, “Fulano 2, compra um celular que dá pro encarregado” Esse celular pode levar em mãos e se eu quiser, posso ir direto no cara. O que acontece: eu pego, entro num ramal, daí eu vou na central dele, falo com a portaria, da portaria vai pro comando, e gente fica.. sabe?
- Dificuldade de comunicação?
- É, eu tenho uma dificuldade muito grande, hoje, de comunicação.
- É, isso chama um outro aspecto da colaboração, o da comunicação, mas, explorando mais essa parte da informalidade, tu achas *que tu tens uma certa autonomia pra fazer mudanças na programação?*
- Lá não, eu não. Eu, na verdade, poderia ter essa autonomia de modificação, não de navio, navio eu não consigo, certo? Pro descarregamento, pro recebimento, até teria, nos finais de semana, feriados, certo, que o fulano 3 não tivesse, que é o nosso coordenador. Hoje, se não tivesse na atualidade, ou estivesse viajando, daí eu teria, teria condições de mudar alguma coisa, mas... com muito diálogo, com muito....
- Sempre informando a estrutura, né?
- Sempre, sempre.
- Isso eu notei nas outras áreas também....
- Notou lá?
- A comunicação, então, tu achas que... não está muito boa?
- Não, não tem comunicação boa.
- Tu achas que não houve evolução, então, desde que entrou a Corredor de Exportação? *A comunicação, não só a parte de tecnologia, os procedimentos, né, não evoluíram? Na informalidade...*
- Sabe o que é o funcionamento... é difícil falar em coisas passadas, acho que nos dois anos que estou aqui, eu estou aprendendo, está entendendo? Então, o que eu falar pra ti, assim, o

que eu sinto, né, na verdade nós dependemos do terminal, nós dependemos da operação deles, né, sinceramente eu vejo....

- *Se houve uma mudança na comunicação?*

- Comunicação? Bom, mudança que deu foi pra pior! (risos) Eu, pra mim, involuiu, né, na verdade nós tínhamos um canal de rádio que ele entravam em contato com o pessoal dentro do navio, e a gente escutava eles se programando pelo rádio que nós tínhamos, e eles pegaram e pum! Cortaram aquele canal, por quê? Porque eles acharam que ... porque o pessoal também sabia o que se passava no terminal. Entendeu? E eles acharam que aquele era telefone deles e que eles não tinham necessidade daquilo. E aquilo pra mim, pra nós, seria necessário....

- Ajudaria na interação?

- Ajudaria, claro! Tanto é que agora o fulano 2 se propôs a arrumar um rádio e colocar pra nós um canal direto, da empresa B com a empresa C. Porque, o que eles fizeram? Na verdade, eles tinham um canal, canal 1, que fazia as mesmas comunicações..

- Compartilhado?

- ... isso, eles descentralizaram, eles colocaram outro canal, e nós ficamos fora da faixa, aí o que eles conversavam a gente não sabia...

- Agora a idéia é colocar um rádio?

- A idéia agora é colocar um rádio no comando, né, lá no navio, no comando e pra nós, na mesa, lá na mesa da companhia, na mesma faixa. Entendeu?

- Tá legal!

- Então, essa é a idéia, porque nós reclamamos, porque nós sentimos dificuldade, né. Então, eu acho que pra nós foi pior. O que eles alegaram? Que tinha muita informação, muita gente falava, porque aquela faixa usava a operação pra descarga e recebimento. Tá, até faz sentido se você analisar bem, muita gente falando, né. Eu acho até válida a justificativa deles, né, desde que eles também compartilhassem com nós, “Ó, nós vamos fazer essa modificação, nós vamos dar um rádio pra vocês nessa faixa, não sei o que..” Não deixassem nós em apuros. Então, eles pensaram, na realidade, neles, né. Como é empresa do governo, é complicado, né, mas seu fulano 12, fizeram reunião, né. Fizeram alguns ajustes, né. A gente está esperando que nesses anos que eles estiveram que alguma coisa melhore. Faz

pouco tempo, uma semana mais ou menos, que eles tiveram comigo, né, então a gente, a base operacional, tem que estar esperando que desta vez surja alguma coisa...

- Sacramente essa...

- Exatamente, alguma coisa. Na verdade, ele perguntou pra gente “Né, fulano 8, o que tu achas que poderia melhorar?” Foi o que eu falei né “É fundamental pra nós a comunicação!” Tudo é comunicação.

- Agilidade...

- Agilidade, eh, eh, é comunicação! Agora se você tem dificuldade para comunicar, tem dificuldade pra... como é que tu vai ...

- Prever alguma coisa?

- Exatamente. Essa é a dificuldade.

- Ao longo desse trabalho de parceria no Corredor, eu pergunto *se apareceu uma ... um aumento da confiança emocional?* Isso se traduz em uma maior disposição do parceiro em ajudar a superar uma dificuldade no trabalho.

- Não, não teve.

- Não houve.

- Não teve. Exatamente naquilo, volto a frisar de novo pra você; porque pra gente... eu tenho que produzir, eu tenho que me virar pra poder chegar no final do mês e ter o que comer, né. E a gente tem que, hoje, infelizmente, eu não sei se toda empresa do governo, ali, na verdade, se funcionar, recebe, se não funcionar, recebe, e o troço vai embora, né.

- E isso interfere na operação?

- Claro! Claro, sem dúvida nenhuma, né. Existe uma diferença de cultura, né. Tanto é, que de vez em quando nós temos embarque aí, e tem embarque de óleo lá, com mangueira e tudo, sai nosso pessoal daqui pra lá instalar mangueira pra as coisas acontecerem, e eles não iam, aí o encarregado dizia “Ah, hoje é final de semana, é feriado, não tem ninguém em casa.” Teve de sair pessoas daqui do terminal pra ir... está entendendo?

- Certo.

- Então, é aquilo que eu disse pra ti, é difícil, né.

- E relacionamentos sociais, então, houve alguma mudança neste período de funcionamento do Corredor? Entrosamento social?

- Tanto é, fulano de tal, pra tu teres uma idéia, eu conheço essas pessoas só por telefone...

- Tá fraco, então...

- Não, não, hoje eu conheço o quê, duas ou três pessoas do comando só, eu falo muito por telefone, mas pessoalmente não. Não existe uma integridade, não existe um ... sabe? Não existe ... muito fraco. Eu acho que essas coisas, acho que tem que ter uma união, pra gente conhecer, de repente a pessoa, é tão chato a pessoa falar tanto por telefone, encontra na cidade e nem conhece, nada....
- O modelo sugere que pelo menos haja um maior conhecimento mútuo entre as pessoas...
- É, mas, não... muito pouco.
- E sobre *construção de significados*, isto é algum artefato que vocês construíram juntos, uma agenda ou um manual, um objeto que vocês construíram juntos, os parceiros e vocês?
- Olha, não sei se foi construído. Na verdade, porque o Corredor terminal, o terminal que tem parte que foi construída, né. É ruim de falar sobre isso porque a gente é novo nisso aí. Tá entendendo? Mas, até onde eu sei, ele foi construído em parceria.
- Certo! Através de um protocolo de intenções e obedecendo as regras...
- Exatamente. Obedecer as regras. Mas, aí, e é difícil eu falar disso pra ti, fulano de tal,..
- Mas, assim, informalmente, tu achas que também, pelo jeito foi difícil... não houve oportunidade de fazer muita coisa juntos... algum empreendimento em conjunto, vocês discutiram, chegaram a um consenso... cada um colocou seu... sua visão...
- Não, não lembro disso aí, não lembro, ... o que eu lembro agora foi um eletroímã que eles colocaram lá. Olha, este é um fato! Colocaram o eletroímã, né, pra detectar aqueles metais..
- Um detector...
- Isso. Mas também a influência muito pesada, quem colocou, na realidade, foi a empresa A, né. Aí, nós criamos uma planilha pra *check list* pra no terminal, pois é o encarregado do terminal que vê, né?
- É o RG?
- Eh, deixa eu ver, é o registro sobre a limpeza do ímã.
- Participaram a empresa A, a empresa C e a empresa B?
- Se a empresa B participou... eu sei que a empresa C criou o registro, certo, a empresa A implantou, a empresa C criou o registro, acho que deve ter sido em parceria...
- Não lembra das contribuições dos parceiros pra aprimorar esse documento?
- Não, quem poderia te informar sobre isso, a fulana 16 seria a pessoa mais indicada pra falar...

- Da qualidade da empresa A?
- Não, fulana 16 nossa, lá é fulana 17! A fulana 16 está conosco há muito tempo, né, é uma pessoa que poderia te dizer bem, eu sei que ela é que criou a planilha...
- Tu achas que teria alguma construção...
- Claro, claro, tanto é que eles são responsáveis lá, eles limpam, eles fazem a rotina deles, né. Tem vindo navio, eles informam “Encontramos “x” gramas de metal não sei o quê..”, né. Quer dizer, aí...
- Funciona?
- Aí funciona!
- Outros elementos que eu queria levantar, numa colaboração mais avançada, se o parceiro está usando de algum *artefato físico para aumentar o entendimento*, às vezes um tem uma visão de um procedimento, de um circuito, alguma coisa eletromecânica, e o outro não entende bem, então usa uma peça pra ajudar a entender, um artefato físico pra um gancho de entendimento. Tu lembra de alguma coisa desse tipo?
- Não, não.
- É, mais difícil, né? E *explicitações de justificativas tácitas*, também, o parceiro procura explicitar o modo de fazer dele....
- Não, a empresa B não. Na verdade, essa é uma operação nossa, nós é que vamos fazer. Eles são muito fechados nisso aí.
- Tá bom. Então era a primeira parte de verificação se o modelo é aplicável.

Segunda parte

- Agora, perguntaria a tua opinião pessoal sobre um tema a fim de coletar o discurso do privado, depois eu vou coletar o discurso do público. *Como tu descreverias a produtividade do Corredor de Exportação?* O teu conceito...
- O meu conceito é o seguinte: privado, privado, ele sempre consegue, ele sempre quer mais, ele sempre está correndo atrás de mais. Hoje, a privada pra mim, ela é limitada, eles têm uma visão muito, muito “arroz com feijão” ...
- Mas, no teu entender, assim, *o que seria a produtividade?*
- No meu entender, assim, a produtividade seria assim: o equipamento é dimensionado pra 1500 toneladas, ele é pra 1500 toneladas, ou 1400 como não podemos ultrapassar, ou não

podemos chegar no limite, senão ele pode quebrar! Ele foi feito pra isso, ele foi dimensionado pra isso...

- Funcionamento pleno, então?

- Claro! Porque a empresa B, que eu me lembro, eu nunca, eu estou há dois anos no Corredor de Exportação trabalhando, eu não me lembro de nenhuma vez da empresa B acompanhar a gente num embarque nosso. Tá entendendo?

- Como? Separados?

- Não, vamos supor, assim, se começar a embarcar um navio, às 7:00 da manhã, empresa C e empresa B, no Corredor são as mesmas, certo? Há uma linha de 1500 e outra linha de 1500, vai chegar à 1:00 da tarde eu vou tá com ...

- Carregamento conjugado? Os dois estão carregando?

- Isso. Os dois carregando no mesmo período, só que um vai estar num porão e o outro no outro. Certo? Então, eu vejo hoje que a empresa B, ela não... ela poderia produzir bem mais, bem mais mesmo, sabe? Daí, vamos supor, chega 1:00 da tarde, estou com 9.000 embarcado, empresa B está com sete, seis e pouco... entende? Eles alegam que é diurno, que é isso, que é aquilo.

- No teu entender, produtividade, então, é colocar quantidade de produto, qualidade na maior...

- Não, lógico, a capacidade final do equipamento. Eu acho que isso tem que ser usado.

- O maior rendimento possível?

- O maior rendimento possível. O equipamento foi feito pra isso. Eles têm as dificuldades deles, que eles alegam que está duro, que está difícil, enfim, mas eu acho que o público deveria ser terceirizado, o embarque deles lá, eles pagam o pessoal, eles terceirizam o equipamento de embarque.

- O controlista de embarque?

- Não, o controlista não é, de trabalha, mas não, eu digo, assim, o operacional! Eu também não tenho uma visão técnica das coisas que se passam fora do terminal, eu tenho uma visão operacional, ... porque ... até estou muito pouco .. faz dois anos que eu estou...

- Eu escolhi os entrevistados da mesma experiência, mesma área, da operação ou da manutenção, bordo, mais unidos.

- e não me envolvo, ... eu nem sei como é que funciona esse sistema, eu sei que tem alguém lá da empresa C e tira o terno, provavelmente deve ser a empresa J que faz o navio, né. Mas, como funciona o sistema, se ele é caro, se ele é... não sei falar disso aí... eu falo do equipamento, do equipamento eu sei. Eu acho que hoje a empresa B paga, pena ali de madrugada por que ela trabalha com operadores terceirizados e... por ser empresa C mesmo, é uma verdade, porque por ser do governo, não adianta..., a empresa A, hoje, é terceirizada, não é isso? Os operadores da empresa A hoje trabalham terceirizados e conseguem manter a mesma produção que nós, certo? Caminham juntos. Por quê a empresa B, não? Por quê um depende da empresa B e eles sempre abaixo do ... está entendendo? E se eles também são terceirizados!

- Então, produtividade pra ti é a agilidade de transportar a maior quantidade de produto?

- A maior quantidade que tiver, está entendendo? No menor tempo que eu tiver, o mais que eu puder, se eu tenho a nominal de 1500, eu vou trabalhar em cima desse número.

- Certo!

- Eu acho que a empresa B, hoje, pena, ela paga, e na verdade aí ela chega a nos prejudicar, né, porque somos parceiros, né? Quando vem um navio, nosso produto está lá...

- É, na verdade é uma produção conjunta.

- Claro, nosso produto está lá...

- Obrigados ou não, mas estão trabalhando juntos...

- Claro.

- ***Quem são os beneficiários do Corredor de Exportação, pela produtividade?***

- Quem são os beneficiários?

- Beneficiários do Corredor, os que se beneficiam da produção?

- Mas, aí somos todos nós, é a empresa C, é a empresa A, é a própria empresa B, também, porque...

- Os mesmos parceiros?

- Claro! Eh... quanto mais..., na verdade é o seguinte, quanto mais rápido nos tirar esse navio, melhor pra nós. Encosta mais navio, daí envolve todo o contexto, né? Tudo o que está envolvido aqui, a vantagem é o quê? A vantagem é despachar, entendeu? Então, quanto mais cedo sair,.. sem dúvida nenhuma.

- ***O que poderia ser feito pra aumentar a produtividade?***

- Empresa C ou o ...?

- O Corredor.
- O Corredor? O que eu vejo, hoje, ... comprometimento maior do pessoal da empresa B, né. Bem maior, se tivesse, seria bem melhor, ... alguns investimentos em algumas máquinas lá, os *ship loaders* estão toda hora incomodando a gente, vai puxando, e puxa e puxa..né É lógico que o terminal, hoje, nós estamos com um problema no terminal com o próprio *ship loader* lá, que vive puxando, por descuido, porque...
- O que é puxar? Entupir?
- É, entupir, entendeu? Um descuido por dia, temos muito disso....
- (pausa)
- Continuando a questão do aumento da produtividade...
- É, fulano de tal, sabe? O que eu diria é mais investimento, e algum investimento naqueles aparelhos que tem lá, né?
- No Corredor?
- No Corredor mesmo, sabe? *Ship loader*, na esteira, sabe? É claro, se fizesse investimento melhor, é bem melhor, né. Quanto mais eles aumentarem, né. E o que a gente vê é... eu vejo isso ... não vejo assim .. o porto, em si, o pouco de deficiência deles, do calado, esse negócio todo que eu não entendo, o navio não dá... aí fica difícil...
- Bom, o outro ponto seria os fatores externos, o que *tu achas que existem de fatores externos que afetam a produtividade do Corredor?*
- Esses seriam fatores externos .. problemas de ...
- As condições do cais...
- Do cais. As condições do cais estão prejudicando a produtividade do terminal, né eles já estão fazendo alguma coisa, estão trabalhando, né. Uma drenagem, parece que estão rompendo uma rocha ali, né, que provavelmente vai melhorar, né.
- Vai aumentar o calado...
- Deixa eu ver o que mais ...
- E *como afetam as ações que favorecem o aumento da produtividade? Os fatores que afetam favorável ou desfavorável?*
- Desfavorável, a gente vê é o seguinte de repente: se nós tivéssemos um calado, aí, bem maior, viria navio muito maior pra nós, né, e teríamos muito mais produtividade, tem muitos navios que não vem pra cá porque não tem condições de ancoragem.
- Ah, é?

- Então, isso afeta... a gente sabe que tem navios maiores aí, que não vem pra cá pela dificuldade que tem, da rocha que está dentro aí, né. Então a gente sabe que ...

- A baía...

- A baía...

Entrevista 10

Empresa C (privada)

Primeira parte

- ***Qual é o teu cargo ou função, atualmente?***

- Sou encarregado de recebimento e de exportação. Trabalho com grãos neste terminal, né, hoje estamos trabalhando com milho, com soja, né.

- ***Há quanto tempo tu estás neste cargo?***

- Neste cargo estou há 2 anos. Fui, muitos anos, mestre de estação de óleo. Trabalhava junto com o fulano 8, né.

- Já estás há mais tempo na empresa?

- É, eu já estou há 26 anos na empresa. Comecei com a empresa H e depois passei pra empresa C, né.

- Eu perguntaria ***como é que ocorre a tua interação com o parceiro público***, a empresa B, no caso. Me descreve como vocês fazem pra se comunicar, tratar, trabalho conjunto, mais informal? Estou preocupado mais com a parte informal entre as duas empresas.

- É nós temos comunicação via telefone, via rádio também, né, e também o contrato é...

- Pessoal?

- Pessoal tem com a empresa B, mais com a empresa B, que é o primeiro parceiro, né...

- Mas, o que fazem no dia-a-dia, pra interagir? Pede pra ligar uma chave, comandar uma esteira...?

- Sim!.Quando nós temos um embarque, a empresa B é o nosso intermediário ali, empresa C, empresa B e porto! Então, o contato imediato é com a empresa B, que comanda a parte operacional, né, das balanças, das fitas transportadoras, né.. então, aí nós temos um contato direto, né, via telefone, via rádio...

- Aí vocês pedem pra liberar?

- Sim. O encerramento de porões de navio, encerramento de navio mesmo, o embarque, né, esse é o contato. Sobre esse contato... está indo muito bem, né. Anos atrás não tinha telefone, né, por via celular melhorou, que daí.. é ...

- Vocês usam celular?

- Nós usamos celular e rádio, né.

- Com a empresa B?

- Com a empresa B, e também tem o telefone fixo. A comunicação, hoje, é essencial, né! Ela dá velocidade maior pro escoamento. Hoje o escoamento tem que ser rápido, o navio tem que encostar no porto, quanto mais rápido sair do porto... é dinheiro que está-se ganhando.

- Então, basicamente, vocês já tem alguns procedimentos e interagem com eles via telefone celular, rádio, pedindo pra complementar as atividades, e isso, pra transportar carga, é mais ou menos assim a operação?

- É, e tudo o que ocorrer no percurso de embarque, né, o equipamento está rodando, às vezes dá um problema, tem que baixar na ..., enfim, toda essa comunicação que a gente precisa receber, tem que ajudar, né. Porque .. o ... aí a maré está alta, aí o navio sobre, aí dá pouco vazão porque força muito o equipamento, lá o *ship loader*, né.

- Certo!

- Que havia a bordo, né? Tem toda essa operação, e tem que ter essa comunicação, né.

- Ah! Então vocês tem que estar junto ali, acompanhando?

- É..., nós não estamos junto ..., mas a empresa B tem o pessoal deles acompanhando lá, via bordo, *ship loader*, ...

- Mas, vocês ficam antenados, assim, qualquer coisa muda....

- É, e eles passam a indicação pra nós aqui, é, mais produção ou menos produção, né, e indicando o problema, o problema que a maré está alta agora, o *ship loader* fica muito vertical, começa a dar problema no equipamento, então tem que diminuir a vazão....

- Isso é típico da interação?

- É, isso aí é operação normal, né.

- Estão sempre informando, né?

- Isso.

(pausa)

- Então, com respeito *a informalidade, sabes informar se ela aumentou..* desde que começou a funcionar o Corredor, esse Corredor de Exportação, que está há três anos aí? Sabes se houve um aumento, assim, a nível de ter *uma coordenação informal entre vocês?*

- Sem dúvida! Porque é assim que todas as empresas estão... numa seqüência de melhoria, né? E isso é o caminho, sempre cada vez melhorar mais, né? E, se tem essa melhora, ...

- Mas, quem são essas pessoas? Poderias lembrar de alguma situação de informalidade onde está uma coordenação de vocês? Se tiver uma pessoa que procura uma informação...

- É, na parte operacional, quando dá um problema, envolve o pessoal da manutenção da empresa B, né. Então, a gente tem que ter um contato com o pessoal da manutenção.
- Certo.
- Hoje o encarregado da manutenção é o seu fulano 15, ali na empresa B. Então, é a pessoa que a gente vai ter contato mais direto, evidente que o ocorrido ...
- Mas, a mudança de programação, também pode ocorrer?
- Pode, porque é ... pode dar problema no equipamento, né. Porque nós temos que reduzir a vazão, então, já tem que ...
- Quais são as pessoas? O pessoal da operação lá, que interage com vocês?
- É, da operação! Porque eles tem uma equipe que trabalha na operação, nós também temos, balanceiro ...
- Tu achas que *aumentou a interação com eles, informal?*
- Sim, sem dúvida!
- Informal, eu digo o que não envolve a estrutura, os gerentes ...
- É, porque tem que ser uma comunicação informal, na hora, porque ...
- Pra ter agilidade devida?
- Agilidade. Porque ... nós embarcamos 1500 toneladas por hora aqui da empresa C, então tempo, ali, é essencial!. Então, as pessoas que estão no comando, na hora, ali, o nosso balanceiro, o balanceiro deles, que estão comandando o equipamento, né, ...
- Mas, isso muda em função do turno?
- Sim. Muda o turno, mas segue a mesma função, né. Está um operador aqui, entra outro operador lá, é a mesma coisa, né.
- Ele já sabe, e já foi criado um vínculo?
- Isso.
- Mesmo mudando o turno, existe um vínculo entre as pessoas?
- É, isso mesmo! Segue o mesmo sistema de operação, o mesmo vínculo, porque ..
- Pois não ...
- Porque, na verdade, não muda nada! É a seqüência de embarque que está seguindo, né. Não muda, o navio é aquele mesmo
- Ele já sabe o que tem que fazer.
- Isso mesmo.

- E tu achas que *aumentou a tua autonomia* nesse trabalho no Corredor de Exportação? Essas mudanças de programação, isso evoluiu também, ao longo do funcionamento do Corredor?

- Sim. Porque ... se resolve o problema imediatamente, se nós temos uma comunicação imediatamente, você evita ser um problema mais grave, né, resolve o problema mais rápido, então

- Foi assumida maior responsabilidade também em relação a isso? Tu achas que aumentou a autonomia, então?

- É, a gente nunca diz que está 100%, né? Esse contato é importante, mas é meio complicado. Sempre a gente está procurando melhorias, né, sempre está correndo atrás de ... de melhoria, exigências, né. Eu, com todos esses anos de empresa, aí, a gente está sempre aprendendo, né? Cada dia que passa, a gente vai aprendendo .. a vida é uma escola, né? A gente vem acompanhando a evolução das empresas no todo, estão evoluindo, né? Na verdade, é o mercado que está em evolução.

- Está em evolução?

- É, quem não evoluir vai ficando pra trás, né. Fica complicado, tem que acompanhar o .. a exigência do mercado. É

- Um outro aspecto da colaboração que eu quero investigar é a *comunicação*. Tu achas que houve alguma mudança na comunicação nesse período? Não só em termos de tecnologia, rádio, telefone, mas em termos de procedimentos. Tu achas que *o parceiro facilitou a tua comunicação em termos de procedimentos*?

- Sim. Facilitou esse ano. Está andando muito melhor que o ano passado. E, geralmente, o ano que vem vai ser melhor que esse ano.

- Tu consegues lembrar de alguns fatos, de algumas evidências?

- Ah! A gente tem “n” fatos aí que ocorreram aí ...

- Um fato ...

- Um embarque lá, pára todo o automático que está alimentando o navio, e nós não tinha como saber o que ocorreu lá, aonde foi o problema, devido à comunicação! Hoje, não! Hoje, tu pegas o telefone e tem imediato, na hora! “Ó, desalinhou uma fita transportadora”! Aí tivemos que parar a exportação. Então, é imediato! É, mudou! E essa informação imediata é muito importante.

- Tu achas que também mudou a *confiança emocional, a disposição do parceiro em te ajudar quando tu tens dificuldades no trabalho?*
- Sim! Houve uma melhora. Cada ano que passa ...
- Lembras de algum fato?
- Não! Esse ano tem andado, a operação tem corrido muito bem, então ...
- E *entrosamento social, tu achas que evoluiu nesse período?*
- Sim. É um seguimento, né?
- É, uma coisa puxa a outra... Tu tens algum fato, encontro, alguma confraternização pra relatar?
- Sim. Fizemos nosso recreativo, nossa parceria, né, empresa B ...
- Os operadores? Se reúnem pra confraternização?
- Isso, encarregados e tal ..
- Isso ocorreu no período?
- Sim, esse ano! É pra ser periódico, e começou esse ano. Nós já tínhamos, mas não era aquela, vamos dizer, uma confraternização recreativa, né? Vamos falar da empresa B, a empresa B também tem recreativa, né. Mas, nós podemos melhorar muito mais.
- Mas, essa confraternização recreativa é só de vocês, ou com os parceiros?
- Eh, .. foi, envolveu todo mundo, porque, hoje, pra envolver todo, vamos dizer, o ...
- O pessoal da empresa B não compareceu, então?
- Não, compareceu, compareceu!
- Foi uma reunião social do grupo dos parceiros, então?
- É isso! O comando deles apareceu, né, apareceram....
- Isso ajudou?
- Ah! Sem dúvida que ajuda, né. Isso é muito importante.
- Tu lembra se houve alguma *construção de algum artefato em conjunto*, um manual, uma agenda, alguma coisa que vocês deram a opinião, cada um deu a sua opinião, e decidiram “Ó, vai ser isso!”, alguma coisa em conjunto ...?
- Vamos falar da empresa C com a empresa B?
- Isso, a interação público-privada.
- Não, ..eu não lembro que tenha ...
- Algum procedimento operacional?

- Porque ... porque tem que ter um conjunto, né. Porque hoje o Corredor de Exportação, algum equipamento é acionado pela empresa B, tem que ter uma ligação com nós direto aqui, né. Aciona o equipamento deles, libera pra nós, aciona o nosso equipamento, né, mas na mesma linha, no caso. Então ...
- Fisicamente está interligado?
- Interligado! Não pode, vamos dizer, haver uma falha ali, né?
- Tu achas que teve uma *manifestação deles de explicar melhor como é que eles atuam*, esse é um outro elemento que eu estou procurando, é uma explicitação do modo de agir, mostram como eles agem pra facilitar o entendimento?
- É, nós tivemos um problema de limpeza no Corredor de Exportação, né. No passado era bem mais complicado, né, e esse ano tivemos um grande avanço, nesta ... união, né. Como manter o Corredor limpo, né, ...
- Ah! Eles mostraram, então, os procedimentos pra entender melhor. Aí vocês procederam de forma parecida?
- Porque, nós temos equipamento que vai até na divisa do nosso parceiro, onde nós cuidávamos do equipamento, manter limpo, o equipamento deles estava meio ..., né.
- Sujinho?
- É, então... nessa união ...
- Mas, vocês é que explicitaram, então, o procedimento que é melhor?
- É, que a empresa C tem ISO, né, e eles ...
- Ah!, vocês que explicitaram, então?
- não tem ISO ... não tem, na verdade tem outra formação, outra cultura, enfim. Porque a própria ISO exige que a pessoa se enquadre, assim, né? Na verdade, ... essa ferramenta exige esse ...
- Isto foi espontâneo, então, esse fluxo que seguiram, também?
- Eh ... porque o cliente, também, o externo, não vamos falar do cliente interno também, né. O cliente interno hoje, no Brasil, está ficando mais exigente, né, e isso é muito bom, né! Mas o cliente externo, ele sempre foi mais exigente que o cliente interno, né, se não se enquadrar conforme as normas, aí você não consegue vender esse produto no mercado externo, seguir as normas de qualidade ... não é fácil de se conseguir esse mercado externo, é uma demanda muito forte ...
- Tem muitos concorrentes ...

- Concorrentes muito fortes, né.
- Outro elemento que estou investigando é se existe a *definição tangível*, que é o uso de algum artefato físico pra servir de gancho pra o entendimento.
- Sim, nós temos o..., porque a empresa B trabalha muito com..., vamos falar em aluguéis, né. Ela tem armazéns ali, né, então, nós temos armazéns que, a empresa C cuida, né ...
- O armazém dois?
- É, o armazém dois, célula 1, acho que a célula cinco ou seis, lá, então ... e ... no embarque de óleo, por exemplo, também, tem mangotes, mangueiras, que ligam, navio também, e tal .. e tem que ter reserva na empresa C, quando precisa deve ter ... auxilia eles ...
- Aí vocês notam como é...que fazem, e usam os mangotes, a peça, pra facilitar o entendimento?
- Sim, é uma parceria, né, que tem que funcionar em união, porque senão não vai, né. É assim que funciona!

Segunda parte

- Então, vamos pra segunda parte, que é ... perguntando sobre ... *como tu descreverias produtividade do Corredor de Exportação?*
- A produtividade é ..., nós já temos uma regra definida, que seria manter o máximo de capacidade de operação do Corredor de Exportação! Então, o nosso Corredor de Exportação, o máximo de capacidade dele é 1500 por hora, né, e nós sempre trabalhamos em cima desse ... desse volume, né. Se está com um vazão mais baixa, né, o equipamento é o mesmo, os custos também são os mesmos, né. Então, vai gerar um custo maior! É automático isso daí! Então, nós sempre trabalhamos tentando embarcar, ah ...
- O nominal?
- Nominal! É, que é 1500 toneladas por hora.
- Então, no teu entendimento, produtividade é uso pleno do equipamento, é isso?
- Sem dúvida! A hora em que o navio encosta no porto, que está ancorado, nós temos que usar esse tempo, não tem tempo, tem contrato, né? Temos que usar esse tempo pra embarcar esse navio no .. tempo programado, né. E ... pode chover também, e daí nós paramos o embarque e vamos perdendo, né. O navio fica ancorado no porto, não consegue embarcar, né, o nosso tempo ... tempo é dinheiro! É precioso!
- Tem que aproveitar bem.
- Tem que aproveitar.

- E *quem são os beneficiários da produtividade do Corredor*, no teu entender? Quem se beneficia?

- Ah! Sem dúvida que é nós, como funcionários da empresa C, e funcionários da empresa B, funcionários do porto, as pessoas que estão envolvidas neste trabalho, né. E, a própria empresa B, a própria empresa C, também, né. Acho que toda essa união é benficial, né. E, quando a operação está com um atrapalho, acho que toda essa equipe é prejudicada, ... e não andou conforme o programado, né. Então, pra isso não acontecer, tem que estar uma equipe bem alinhada, né, ...

- *O que poderia ser feito pra aumentar a produtividade do Corredor?*

- Pra aumentar? Eh... a gente está falando da via da empresa C, né, de 1500? Mas, nós temos parceria com a empresa A, né ...

- É, o Corredor envolve maior número de parceiros...

- Isso mesmo! Eh.Teria esse armazém dois, que nós temos lá na empresa B, nós armazenamos produtos. Então, nós temos como embarcar com duas linhas de 1500 por hora, né, pra ter esse volume mais rápido, ter um embarque mais rápido. E, não é diferente com a empresa A, também, né, uma parceria com a empresa A, que também tem uma linha de 1500 por hora ... então ...

- Pra aumentar...?

- É. Pra aumentar, teria que fazer investimentos aí, né? Então, ... esse tipo de parceria nós fazemos porque nós temos equipamento, e o que a empresa B tem, e o que a empresa A tem, né? É 1500 da empresa A, mais 1500 da empresa B e mais 1500 da empresa C, né. Então, essa parceria, pra ficar tudo pronto, montado, pra trabalhar, né. Agora, se fosse pra aumentar essa vazão, teria que fazer investimentos, né, ampliação do porto, fazer mais linhas de ... de Corredor, eu acho que é muito importante, o Brasil está precisando, né, de uma ampliação dos portos, né. Não tem espaço pra armazenar mais produto, né.

- Aumentar a capacidade de recebimento, né?

- Eh, ... e no transporte, falta caminhões, que nem a gente está sentindo nesse ano, faltam vagões , né, na linha .., na empresa D, também.

- Mas, é problema de safra, ou ..?

- É, esse ano foi uma supersafra.

- Não tem produto pra vir?

- Não, produto tem, mas falta caminhão, falta trem, falta vagões pra chegar aqui pra ...
- Levar produto ... transporte?
- É, transporte. Então nós ficamos com a nossa moega aí, ansiosos, sem ter caminhões, sem ter vagões pra descarregar, né, porque .. vamos falar na empresa D, ... eh ... nessa linha aqui, que liga o Paraná, né, da serra, do Paraná, da divisa ali, esse ano ficou descendo 250 vagões por dia, ali, né. Na verdade, precisaria descer 300, 350 vagões por dia, né, precisava outra linha, né, nessa descida, no caso, daí melhorava o fluxo de produto, né. Acho que o Brasil está crescendo e vai crescer muito, e vai melhorar. Acho que no futuro vão acontecer essas melhorias, né?
- É, o governo está querendo aumentar a infraestrutura por meio das parcerias, pra ver se anda melhor, né? Investir mais em infraestrutura.
- É, a gente assistindo a reportagem do governo federal, ele ... tem bom pensamento, mas já sentiu, a máquina administrativa federal que precisa ampliar os portos, o Brasil como um todo, né ... e ... investir em navios também, que não tem ... vários estaleiros aí no Brasil operando ... e ficou parado há anos, né, uma perda da nação, então hoje nós estamos sentindo essa parada aí que ... deveria ter muito mais navio aí navegando.
- É o transporte mais barato, né?
- É o mais barato, o marítimo, depois vem o ferroviário, né, o rodoviário é dos mais caros.
- Quanto maior o navio, mais barato é o frete. Bem, então, entrando nesta parte dos fatores externos, eu perguntaria *quais são os fatores externos que afetam a produtividade?*
- E o próprio acesso, né, hoje, falar da rodovia nossa, das vias, afetam o porto. Hoje é urgente ter uma duplicação aqui na BR-280, porque a 101 já é duplicada, né. Daí até a 101 vem com uma velocidade de escoamento, e chega na 280, estrangula tudo, né. É uma dificuldade muito grande pro porto de São Francisco e essa ação teria de ser de curto prazo.

Entrevista 11

Empresa D (privada)

Primeira parte

- *Qual é o teu cargo ou função?*

- Sou operador de produção 1, né. Trabalho na função direta de operação do pátio, pátio de manobra e pátio de terminal de descarga.

- *Há quanto tempo tu estás neste cargo ou função?*

- Neste cargo e função eu estou há seis anos.

- Eu te pergunto, *como ocorre a tua interação com o parceiro público, no caso, a empresa B?* Poderias descrever como é que procedes, a tratar coisas com eles?

- Ah! Eu tenho uma programação prévia, feita, né, e eu trabalho direto com o encarregado, o encarregado do terminal, do turno, né, faz a descarga pra mim acertar o horário de encoste, aí a pesagem de vagões, e a retirada de vazios também. E acertar o próprio turno, eu já tenho que passar pra ele se eu tenho continuidade se serviço pra ele, ou vai parar por aí ... porque, às vezes eles enviam uma programação, mas há uma flexibilidade, que, às vezes, dá alguns problemas, que parou ali, que vai continuar, ou durante o processo houve uma mudança de programação pelo dono da mercadoria, o cliente, pois nós somos prestadores de serviços, como a empresa B, nós encostamos vagão e fazemos descarga, nós transportamos e eles armazenam.

- Vocês prestam serviço pra empresa B?

- Não, nós prestamos serviço pro dono da mercadoria, o dono do produto. Como a empresa B também.

- São dois prestadores de serviço?

- São dois prestadores de serviço.

- Que interação?

- Que interação, no caso, como tem a empresa C, a empresa C coordena, programa a descarga, e daí entra nós dois, no caso, a empresa D, porque tem que acertar direto com eles os horários de corte e a pesagem de vagões, que é feita fora do terminal deles, né.

- Vocês trabalham com os três, então, empresa A, empresa C e empresa B?

- Com os três, com os três!

- E com a empresa B, *vocês têm a oportunidade de interação mais informal?* Pode acontecer, às vezes, de tratar informalmente?
- Tem, tem. A gente trabalha com praticamente ..., tendo descarga lá, nós temos mais contato, normalmente por telefone, né, porque é mais rápido ali, né. Às vezes, às vezes pessoalmente, mas normalmente por telefone.
- Certo! Eu gostaria de explorar mais essa parte informal do relacionamento
- É mais informal mesmo, porque a gente está falando, falando, porque tem pessoas que eu conheço há muito tempo, mais pelo telefone do que pessoalmente. Pessoalmente eu não conheço, .. por telefone, ouviu a voz já sabe quem é .. (risos)
- Mesmo mudando o turno?
- Mesmo mudando o turno, porque a gente trabalha no turno, e eles também trabalham no turno.
- É muito freqüente?
- Está mudando, mas pela voz a gente já sabe quem está falando.
- Todo dia tem contato?
- Todo dia tem contato.
- Então, pra resolver algum problema entre as duas empresas, tu sabes a quem recorrer pra obter informações informalmente?
- Sim, tem. Normalmente é direto com o encarregado na parte de ... de .. aí a gente resolve, né. O encarregado de turno da empresa B e, no caso, às vezes, do ... às vezes algum problema de pesagem e coisa, aí é com o próprio balanceiro, né, que faz a pesagem dos vagões, né.
- Da empresa B?
- Da empresa B.
- Aí, *ele assume esse relacionamento informal?*
- É, isso aí! Até onde a gente pode, né, porque daí certas coisas já não depende mais de nós, né. Se a gente pode, a gente resolve direto, a gente resolve ... “Ah! O vagão chegou tal hora!”, “Tal hora eu vou pesar o vagão!”, “Tal hora eu vou encostar”, é diretamente com ele.
- Tu podes me dizer *se tu tens certa autonomia?* Tu verificastes se houve um aumento de autonomia desde esse trabalho junto ao Corredor de Exportação?

- Eh ...
- A mudança de programação, essas coisas ...
- Tem, tem uma autonomia, porque a gente, porque normalmente, eh ..., às vezes, quando há descarga lá, vamos dizer assim, vamos dizer ... se eles programam, eh ... eh ... existe uma programação pra uma determinada hora, por algum motivo houve um atraso, ou diminuiu a quantia de vagões, aí ele tem uma autonomia dele, acertar com eles a ..., isso o mínimo, mas a gente acerta com eles diretamente a ... esse atraso, a diminuição, ou a troca do produto, dá pra trocar pro outro turno, às vezes a gente pede pra antecipar, às vezes “Ó, vamos descarregar até tal horário, tal produto!”.... mas alguns problemas a gente teve ... que mudança, às vezes o próprio cliente que pedir já acerta, ...”Não, vamos testar, vamos trocar neste turno”, ou “Não, vamos continuar no próximo turno com o mesmo produto..” , “Vamos trocar ..”
- Preocupados, inclusive, com a seqüência da atividade deles lá ...
- Com a seqüência de serviço, porque eles também têm serviço lá. Porque tem descarga de caminhões, e, às vezes, a descarga de caminhões eles enfiam na descarga de vagões, dependendo do que eles estiverem fazendo. Então, às vezes, eles não podem fazer, e, às vezes, nós não podemos. Aí tem que ter um acordo entre as partes pra ...
- É combinado informalmente?
- Informalmente!
- Interessante. Tu achas que houve uma mudança também na comunicação com eles, nesse período de funcionamento do Corredor?
- Sim, eu acho, pela minha experiência, eu acho que melhorou, melhorou
- Tu consegues lembrar de alguns fatos, eventos, que fizeram a diferença, a mudança na comunicação? Não só em tecnologia, telefone, rádio, mas em procedimentos?
- Eu acho que a ... até o próprio acerto da descarga em si, acho que houve uma própria melhoria. A gente até, tem até essa troca de produto aí, acho que ...
- Tem algum procedimento pra chamar, e tal, foi criado ... ao longo do período?
- Ah! O que a gente sempre procura, o que a gente tem ..., vamos dizer assim ... eh, .. está programado que vai chegar o produto tal hora, pra empresa B, pra descarregar em determinada hora, e a gente entra em contato, “Ah, não, vai chegar” ou “Não vai chegar em

cima da hora”, mas nós vamos conseguir encostar!” E, daí, vai encostar, então, eles, “Bom, tudo bem, então vamos descarregar nesse determinado horário!”

- Certo!

- O que acontecia anteriormente é que assim “Ah, não, vai chegar? Não, nós vamos descarregar tal horário!” Aí passava pro outro, “Vamos ver se agente consegue mais ...” tipo

- Um ajuste mais ...

- Ajuste ... uma confiança no serviço ...

- mais sintonizado ...

- Mais sintonizado o serviço, porque a gente dá a garantia de que vai fazer, “ Não, então vamos fazer! Fazer tal hora!”

- Certo!

- A gente procura dar uma garantia melhor pro cliente, “Ah, não vai chegar!”, “Não, vai chegar!”, “Ah, então está bom!”. Acho que você, a verdade! Procurar sempre ... “Ah, não, tal horário, pra mim não dá! Não vou fazer!” Não adianta eu prometer uma coisa e não vou fazer. Eu perco a credibilidade. Eu vou fazer tal hora, eu vou fazer! Aí, tal hora eu não posso.... Acho que a própria ... é isso que eu acho que melhorou, a credibilidade entre as duas partes, tanto eles, a gente acertar tal hora e cumprir a horário, como nós também, nós temos acertada a hora, nós temos que cumprir o nosso horário. Se a gente não fizer, a gente procura passar antecipadamente que não vai dá.

- Certo! Entendi.

- Essa parte eu acho que nos últimos anos melhorou.

- É um dado importante.

- Acho que se melhorou, porque até a própria ...inclusive mudando o crescimento, mudou o volume aqui é maior. Então, como tem um volume maior, você tem que ... uma ... uma flexibilidade maior

- Uma o quê? Desculpe, não entendi.

- Uma flexibilidade maior. Se você perder muito tempo “Ah! Não, .. pô!”, todo o embarque, ou toda a carga que você perder tempo pra fazer, chega no final do ...

- É, como é, o procedimento padrão? (risos)

- Tem hora que não dá, tem hora que você tem que ... tem que ... né, “Ó, vamos fazer pra” .. perder, você não vai fazer o volume programado. Acho que nessa parte, acho que melhorou bastante.

- Outra pergunta é sobre aquilo que tu falastes, a *confiança emocional*. Eu perguntaria se houve uma evolução também na prestatividade do parceiro pra resolver problemas, ajudar a superar as tuas dificuldades no trabalho? Ele está mais disposto a colaborar?

- Eu acho, eu vejo assim, eu acho ... aí estando já nesta parte que ... eu acho que está havendo, começando a haver na própria na empresa pública, como a empresa B, a necessidade deles mesmos ... eu acho que, no meu entender mesmo, acho que no ano anterior era bem mais difícil, eles tinham, sabe, eram mais rígidos. Hoje não, acho que eles ... já existe ... porque é uma operação, uma operação de risco, uma operação complicada. Você trabalha com

- Grande volumes?

- Grandes volumes. Então, ... claro, tem que ter alguns procedimentos, mas tem que ter uma flexibilidade. Se você for rígido, vai engessar, nós vamos engessar a operação aí, então alguém vai arcar com as nossas dificuldades. Então, mesmo que ... a própria empresa ... a estatal entendeu que também tem que começar a entrar nessa ... nessa iniciativa privada. Existe uma possibilidade. Com a empresa A e a empresa C, por serem ... eh ... iniciativa privada, elas têm uma maior flexibilidade. Ah, a gente entende, aí eles tem um procedimento e até tem uma burocracia, não respondem aqui, respondem lá

- O comando da área é mais distante ...

- É, mais distante. Mas, é isso, acho que nos últimos anos melhorou bastante.

- Quanto ao *entrosamento social*, que é um outro aspecto da colaboração, tu achas que aumentou, o entrosamento social, encontros, confraternizações, em conhecer mais o outro?

- Eu acho que isso continua na mesma proporção. Sei lá, talvez do próprio dinamismo do grupo aqui, que funciona 24 horas, entendeu? Quando o pessoal está de folga lá, a gente fica trabalhando, você não tem ... você nunca está trabalhando só com as mesmas pessoas. Se você trabalhasse com o mesmo pessoal, na empresa A, na empresa D, empresa C, empresa B, tudo no mesmo horário, era mais fácil. “Ah! Hoje vou trabalhar com você, amanhã de novo!” Então, esse pessoal

- É, dificulta um pouco

- socialmente ... “Ah, amanhã a gente se encontra!”, “Ah! Amanhã eu estou trabalhando.” Aí ..., até por causa disto, né? Por outro lado, porque aí nunca você está trabalhando com a mesma pessoa todo o dia. Também, entra essa outra parte, no caso de serviço, eu acho até que é uma boa.

- Pro serviço que é bom?

- É bom, é bom. Pro serviço seria bom, conhecimento demais, mas aí é uma coisa, vamos dizer assim, falta alguém pra nós tomar uma iniciativa, né?
- Um incentivo ...?
- Um incentivo. Ah, não, vamos fazer! Ah, não, vamos convidar o pessoal pra ... acho que talvez, ... (risos) seja uma coisa do mundo moderno, cada um fica mais na sua e não ...
- É, e também tem isso. A sociedade está bem fragmentada
- Está ficando assim a sociedade, né? Você fica naquele seu grupo, e não abre o leque.
- Mais isola que ...
- Mais isola do que aproxima.
- Outro aspecto que eu gostaria de saber é sobre a *construção de significados*, se vocês construíram um documento de uso comum, uma agenda, um manual? Alguma coisa que vocês discutiram e cada um colaborou com uma sugestão, e foram criando uma coisa comum.
- Olha, com a empresa B, acho que é porque eles têm um procedimento, que, desde o começo, é o mesmo, né, acho que não. Não foi feito! Acho que documentalmente falando, assim, ...
- Não, pode ser um outro artefato qualquer ... uma outra coisa, artefato físico, um mecanismo de conexão, ... qualquer coisa. Nessa interação com eles, vocês construíram juntos ...
- É, eu acho, eu diria, é o que eu falei, é mais a experiência de trabalhar no dia-a-dia ...
- Os procedimentos?
- Os procedimentos que você ... eh, eu trabalho há seis anos ... o fulano diz isso, o ciclano diz aquilo, o próprio dia-a-dia te dá a credibilidade, né. E, você, “Ah, não! Tal hora vai estar lá!” À medida que a tua precisão do serviço consegue alcançar, você tem um próprio ..., acho que o que melhorou foi isso, a credibilidade da verdade.
- Acho que isso está num outro elemento que é a *explicitação de justificativas tácitas*. É um conceito teórico pra aquele procedimento que o parceiro procura passar pro outro, explicitar pro outro, “Ó, eu faço assim, assado!” E, aí, com isso, ele tenta induzir o outro a fazer parecido ...
- É, acho que sim.
- Fica conhecendo mais o procedimento do outro.

- Acho que sim, porque, eh ... vamos dizer assim, eh... no caso, eh... hoje, a ferrovia que privatizou, ela tem que ter um dinamismo, uma velocidade maior das coisas. Porque hoje a necessidade é tem que estar trabalhando.

- É no sentido de conhecer mais o procedimento do outro pra o entendimento fluir melhor, né?

- Ah, não! O vagão vai chegar tal hora, mas eu preciso descarregar nesse horário, tenho que descarregar porque ... esse horário eu tenho que fazer, no outro eu não vou poder fazer ...

- Essa questão de vocês considerarem, digamos, o turno lá, isso eles deixaram explícito pra vocês? Acho que aconteceu isso, né?

- Como?

- Eles explicarem “Nós procedemos assim, assado ...”

- Não, acho que o turno todo não mudou muita coisa, a rotina aqui é a mesma

- Não, eu digo vocês considerarem a mudança de turno ... eles explicitaram o procedimento

- Ah, sim, se precisar, a gente sabe o horário ...mas, assim, vamos supor, que nem agora, às 7:00 da manhã, aí, então, se eu tinha alguma coisa pra acertar já pra esse turno, alguma coisa assim, 7:00, então, já pro encarregado, já pegava o encarregado no início do expediente deles, “Ó, pra já”, se estivesse algum problema ocorrendo, ou acertar alguma coisa ...

- Ele procurou explicar o que ele faz? Como ele procede?

- Sim.

- Acho que essa troca existe ...

- Existe, existe sim.

- Outro elemento que eu procuro identificar é o da *definição tangível*, na hora de procurar passar informação de um pro outro é usado algum artefato físico, pra facilitar o entendimento? Por exemplo, um projeto, um equipamento, o outro monta o equipamento, aí um deles usa uma peça do equipamento pra que haja entendimento comum.

- Ah, eu acho que até a própria .. tem, tem ... acho que tem um ... talvez seja o que tu estás perguntando, vamos ver se é isso: ah, existe uma proposta, que eles fizeram numa reunião, verificar a possibilidade de transferir a balança pra lá, pra dentro do terminal. Foi feita uma reunião. Eles! Chamaram! Ah, tipo .. também tem aquela coisa, né

- Aí tu participastes dessa reunião?

- Não, não participei!

- Seria interessante saber se usaram o recurso para que haja um entendimento maior. Por quê tem que mudar a balança?
- Por quê? Ah, por quê tem que mudar a balança? Eles dizem, assim, que ... porque ...duas coisas: a balança precisa deslocar de lá, e a balança dentro do terminal deles, também, que nem é nos outros terminais, né, a empresa A, a empresa C. Já faz todo o serviço lá dentro do terminal deles.
- Certo, aqui fica um operador da empresa B?
- Da empresa B, a balança é operada por eles, porque a carga vai ser armazenada no depósito deles, né, tem que justificar o que entrou e o que saiu. Então, é eles que tem que fazer a pesagem no vagão.
- Mas, assim, informalmente, entre vocês e os operadores da empresa B, fizeram uso de um recurso destes? Vocês mais discutem procedimentos?
- Não, não, é mais verbalmente, o vagão carregado, eu tenho que fazer um contato pra descarregar.
- Precisaria um contato mais pessoal pra mostrar uma coisa assim, né?
- Fisicamente você vai ter o quê pra mostrar? Reduz o limite físico, porque, o que a gente trata? O vagão carregado, “Ó, dá a nota pra eles ...”
- Na parte mecânica do vagão vocês têm contato com o fulano 15, por exemplo, trocas de idéias?
- Na parte mecânica do vagão a gente nem mexe, a própria rede não mexe. No caso, tem um problema na parte mecânica do vagão, eles chamam nós.
- Vocês tem a manutenção?
- Tem, tem a manutenção. Você tem um vagão com algum problema lá, eles não abrem o vagão, se o vagão não abrir, ou não fechar, eles chamam nós, pra nós ..., ou mandar alguém lá, se for o caso, ou o vagão pra nós verificarmos o que é. Isto é feito. Porque a empresa D
- Isso é discutido internamente
- Internamente, isso é internamente, ah, vagão tal não está dando, ah, vamos verificar o que foi .. Se não foi resolvido na hora, a gente vai retirar o vagão e vai ficar pra se resolver depois....
- A troca de conhecimentos existe na interação que vocês fazem? É mais a nível de procedimentos operacionais mesmo.

- É mais a nível de procedimento operacional.

Segunda parte

- *Como tu descreverias a produtividade do Corredor de Exportação?*

- A produtividade pra nós, que trabalhamos em ferrovias é ..., a produtividade vai depender muito do estado do cliente em descarga. Se eles estão com um bom espaço físico pra armazenar produto, a produtividade é

- Em termos de armazéns, tu dizes?

- É, em termos de armazéns. A produtividade, mais no caso pra nós, ela vai ser, o normal vai melhorar, ela vai depender basicamente disso. E pra nós, também, isso é um fato, eh (risos) a briga como caminhão, né? Entendeu? Porque se você, às vezes tem vazão e caminhão pra eles carregar. Pra nós, no caso pra vocês não, porque é ...

- Abrangendo o Corredor?

- O Corredor, em geral, não vai diferenciar, porque vai entrar, ou a mercadoria vai entrar por vagão, ou por caminhão!

- Talvez em termos de custo?

- Custo? Acho que o trem é mais barato. O custo é menor. O volume que eles conseguem fazer na descarga de vagão é bem maior que de caminhão, bem maior.

- Rende mais?

- Rende mais. Por esse dias eu estava falando com um cara da empresa C, falando em números, perguntei “Ah, quantos caminhões tem fazendo descarga por dia na empresa C?”, “Cento e cinquenta!”, aí “Ah, vagão?”, “Dá pra descarregar duzentos, duzentos e pouquinho” Número por número, vai dar um volume muito maior. Então, pra produtividade, ou seja, melhorar o que está, o vagão sempre vai produzir mais.

- Falta aumentar o espaço físico, em termos de armazéns?

- Eu acho que é o espaço físico e ..., é, acho que é o espaço físico.

- A capacidade de recebimento é muito menor que a de expedição.

- E aí, daí, tem aquela história, o cliente, né, o interesse do cliente, né. Às vezes tem a carga, mas não tem o navio. Aí tu não abre espaço, você não faz o giro. Às vezes acontece, problema do câmbio, né ...Aí, ah, não, vou dar um ... acho que o próprio ... a gente não sabe

abertamente, mas a gente entende que o cliente ... “Pô, vamos vender, tem o contrato!”, então “Vamos cumprir!”, e aí, “Ah, não! Vamos dar um segurada!” Encher o navio ...

- É isso aí, o espaço físico ...

(pausa)

- Pra ti, ***quem são os beneficiários?*** Dessa produção, produtividade do Corredor?

- Os beneficiários? Acho que é o próprio cliente.

- Quem é o cliente?

- O cliente, no caso, a própria empresa D. Se ela tem oportunidade, ela tem um giro maior de vagão, né. A idéia é o vagão chegar, descarregar e voltar. Então, se você tem uma interatividade melhor, produtividade melhor, o cliente vai ganhar, porque tu vai terminar rápido lá, o terminal de um lado, a origem, o destino, aqui pra armazenar, pra ir pro navio, a velocidade, pra ele, é melhor! Quanto mais vier pra essa ... essa interatividade, acho que a tendência é o cliente ter mais ... fazer um contrato mais arrojado, né. Prazos menores, né. Ah, não! 60.000 toneladas, posso fazer daqui 20 dias, coloco no porto 70.000, a empresa D vai mandar os vagões, é de vários locais 70.000, ... daqui 10 dias. Quanto melhor a produtividade, mais confiança o cliente vai ter.

- Puxa mais clientes fora, né?

- Puxa mais clientes fora. É a empresa D vai ganhar. O cliente vai ganhar, porque vai vender o seu produto barato. Às vezes, a brecha no mercado tem um volume, vai ... exportar mais rapidamente, e a empresa D vai ... vai .. o vagão, que nós chamamos de giro. Vai girar! Porque vai chegar carregado, vai voltar vazio

- Então os grandes beneficiários seriam esses parceiros? Empresa B, empresa C, empresa A, empresa D, né?

- Os parceiros! Porque a empresa B mesma vai ganhar. Porque se ela tiver um giro maior de mercadorias nos armazéns, ela vai armazenar muito mais no outro ano, se ela ganha por tonelada armazenada, ela vai ganhar muito mais. Com a produtividade, vai ganhar todo mundo, na verdade, acho que ... quanto maiores produtos, acho que ninguém perde.

- E, ***como tu achas que poderia ser aumentada a produtividade?*** O que poderia ser feito pra aumentar a produtividade do Corredor?

- Do Corredor em si?

- É, envolve os parceiros todos ...

- Eu acho que precisaria ... aí é aquela história..., no meu entender precisaria de ... de uma capacidade de estocagem maior nos terminais aqui, envolvendo todos, empresa A, empresa C, empresa B, precisaria um pouco mais. Acho que basicamente seria isso. E daí, claro, se você, você vai aumentar a capacidade de armazenagem, vai melhorar, você vai fazer outras melhorias, né.

- *Tu achas que existem fatores externos que afetam a produtividade do Corredor?* Poderias identifica-los?

- Eu acho que o fluxo do Corredor, o fator externo que atrapalha a produtividade, é só o tempo, a intempérie. Tem dias que chove, não consegue embarcar, não consegue desembarcar no navio, no caso, não consegue fazer um descarregamento. Aí você pára, interrompe o processo, né. Se você está com o armazém cheio, “Olha, preciso embarcar!” Estou com vagão, estou com caminhão, e choveu. Vai continuar tudo parado.

- *O que poderia ser feito pra trabalhar esses fatores?*

- Ah! Claro. Existe o projeto de mudar o contorno dessas linhas aqui, né. Eu chamo de gargalo, a linha mudar o contorno por fora pra melhorar e isso vai ter que ser investimento do governo federal. Já está aprovado, já aprovaram até o projeto, só falta começarem a ...

- Esse é o fator externo que favoreceria?

- Vai favorecer. Acho que, ... se eles aumentar a capacidade de armazenagem, fazer esse contorno aí, acho que possivelmente é capaz de se dobrar, dobrar a capacidade!

- De carregamento de embarque?

- Isso. É capaz de dobrar. Que aí o volume vai chegar muito mais rápido, o volume vai melhorar pra chegar vagão e caminhão, uma melhoria no terminal vai ter que fazer, você é capaz de dobrar a produtividade.

Entrevista 12

Empresa A (privada)

Primeira parte

- ***Qual é o teu cargo ou função?***

- O meu cargo hoje na empresa A é, sou supervisor de operações. Eu atuo no turno de revezamento.

- ***Há quanto tempo tu estás neste cargo?***

- Neste cargo de supervisor eu estou, mais ou menos, uns dois anos. Mas, na empresa, já vou me encaminhando pra cinco anos, já.

- Certo. Eu te pergunto, ***como ocorre a interação do teu grupo, que tu atuas, com o parceiro do setor público?*** No caso, interessa a interação, ah ... ***mais informal*** ... estou preocupado mais com a parte informal, no nosso caso, o Corredor de Exportação.

- É, envolvendo o Corredor de Exportação e armazéns do governo. O nosso relacionamento com eles, a princípio, é bom ..., quando se fala em interatividade, as pessoas são muito boas no dia-a-dia, conversação, e ... quando se fala em armazenar produto. Interagir com eles, de certa forma é bom! Agora, quando se fala em qualidade, eu já não posso dizer a mesma coisa. Hoje, tu sabes que o nosso terminal, o terminal tem certificado ISO, né, a gente trabalha com qualidade, com seguimento, e, a gente deposita os nossos produtos no terminal da empresa B, né, e quanto à qualidade já não pode-se comparar o nosso terminal com eles, né, eles não têm procedimento nenhum, eles não tem ...

- Há uma discrepância?

- Uma discrepância ..., mas isso até é normal, né, é normal pelo fato que os funcionários lá não ... não tem treinamento, não trabalham com procedimentos, ... então, isso eu acho que até é normal.

- Mas, a tua interação é baseada no quê? No desdobramento de uma programação? Semanal? É pedido pra acionar esteiras? Qual é o tipo de interação?

- Nós temos um ...

- Operacional!

- ... é operacional, e isso quando nós vamos ter essa operação no porto, no Corredor, e isso a empresa B, né, já fica sabendo disso antecipadamente ...

- Tem o mesmo painel?

- Eles não têm o mesmo painel, mas quando chega o dia da atracação do navio que vai usar o Corredor, então, a gente já começa a entrar em contato pra ver se tudo está funcionando bem, dentro do esperado, pra que, na hora do embarque, não venha uma surpresa. A operação é muito boa, são muito flexíveis, isso daí, a gente se dá muito bem nesta parte.
- Me interessa essa parte mais informal do trabalho conjunto da operação.
- A gente tem um bom relacionamento com eles.
- Tu achas que *já existe um certo grau de coordenação nessa informalidade?* Já tem algumas pessoas que podem informar, procurar, pegar informações, coisas deste tipo? Por parte dessa interação público- privada, a empresa A e empresa B?
- Sim, existe. Existe, já os assuntos direcionados mesmo, a gente já tem, já sabe com quem falar, tem isso, tem aquilo, já ... essa parte é tranqüila já pra gente, não tem dificuldades.
- Isso evoluiu ao longo do período de funcionamento do Corredor? Tu achas que melhorou, avançou?
- Evoluiu. De uma certa forma evoluiu, porque ..., mas, não em função da parte pública, evoluiu em função da parte ... privada, feitos investimentos, veio com outras idéias, quer dizer, eles tinham equipamento .. então, essa melhora teve, mas não por parte do governo.
- Do parceiro ..?
- Parceiro, .. hã ... iniciativa mesmo, foi iniciativa privada.
- Tu achas que *aumentou a .. a informalidade, a autonomia?*
- Oh! Consideravelmente! Consideravelmente. Antigamente o fluxo de embarque era, no máximo, de 800 toneladas hora ...
- Eu digo no sentido de realizar atividades ... numa emergência, quando tem um problema, informalmente? Aumentou a autonomia?
- Sim. Aumentou, aumentou bastante.
- Tu lembra o que causou, o que poderia ter desdobrado isso?
- Eh .. o que causou é ... eles estão trabalhando aqui no nosso terminal ... o governo trabalha muito com a gente, com a empresa C, então, de uma certa forma, eles entraram no ritmo da gente, ficou aquela .. aquela coisa de trabalhar por estado, ficar meio acomodado, de certa forma eles tiveram que seguir o nosso ritmo aí.
- *Quanto à comunicação, tu achas que houve uma evolução, não só em uso de tecnologias, rádio, telefone, mas em modos de comunicar?* Tu achas que nesse período de

funcionamento do Corredor surgiram novas formas de se comunicar, pra facilitar a comunicação?

- Sim, surgiam sim, Até porque as empresas privadas se fechavam muito, não eram muito abertas a parcerias, né. Até a própria empresa B. Mas, hoje a gente tem essa interação aí, pode-se dizer que 100%, né, mas a gente trabalha tranquilamente neste sentido, com comunicação, a gente sabe o que ocorre lá dentro, de certa forma, né, ...

- O que poderia ter causado isso?

- Eu ..., essa ..., essa interação tem que existir hoje, se você trabalhar sozinho, você não consegue nada. Se tiver uma interação, jogar mais aberto, para que nenhum só assuma os problemas do dia-a-dia do ... da exportação, né, acho que tem que ser aberto pra poder dar idéia pro outro, naturalmente, ...

- Ficar distribuído o peso do problema.

- Exatamente. Eu acho isto muito bom, hoje, muito bom.

- E aí foram desenvolvidos alguns mecanismos pra se comunicar melhor? Lembra de alguns?

- Sim, sim. Hoje nós temos aí, eh ..., nós temos painéis operacionais, nós temos *line ups*, hoje nós temos ..., nós podemos prever aí antecipadamente a chegada de navio, nós podemos prever quanto tempo o navio vai ficar operando, nós podemos prever atracação, não atracação ...

- Isso os parceiros procuram comunicar um ou outro?

- Sim, sim, Comunicados todos, todos comunicados, tanto a deles como a nossa, muito boa essa parceria de jogar aberto, né. Comunicação que antigamente não existia, é, hoje melhorou bastante. A gente se sente até mais ... mais confortável com a comunicação aí (risos).

- Outro aspecto da colaboração que eu queria investigar é quanto à *confiança emocional*, eu te perguntaria: tu achas que aumentou a disposição do parceiro em ajudar a superar dificuldades no trabalho?

- Olha, isso ainda é uma coisa que pode-se dizer ...

- Tá mais devagar ... (risos)

- é um “calo no sapato”, porque a gente não tem muito acesso à entrada do terminal deles, expor as nossas idéias, né? Da mesma forma, eles aqui, né? Então, acho que isso ainda é uma coisa que precisa ser trabalhado mais.

- Trabalhado mais ...

- É. Tem que trabalhar mais um pouco, mas, .. estamos correndo atrás disso, correndo atrás disso, porque eles têm uma certa forma de trabalhar, até por não ser cobrado, numa empresa privada tem muita cobrança, na pública não existe muita cobrança, né, eles trabalham com um certo nível de conforto, assim, e a gente, a gente é mais cobrado. Provavelmente isso incomoda ..

- São diferentes culturas, né?

- Exatamente, isso às vezes incomoda a gente porque a gente tem uma prancha pra cumprir no final do mês, tantas toneladas, o navio ficou tanto tempo operando, o que aconteceu? Demorou? Aí a gente tem que ... essa cobrança por parte da empresa privada, a gente é constantemente cobrado. Já fui ... já teve pior ... (risos) .. a gente está melhorando bastante.

- E quanto a relacionamentos sociais, esse é um aspecto que também quero investigar, se ***houve um aumento de entrosamento social entre os parceiros?***

- Olha, eu diria que ... eu diria que ... ainda não existe, ainda não existe. A gente tem conhecimento, eu conheço fulano de tal, mas é só aquele “Oi”, “Bom dia!”, “Boa tarde!”, “Tudo bem?”, ...eh...

- É limitado...

- É muito limitado isso, né? Não existe aquela confraternização, um evento, o pessoal está lá, ainda não existe isso.

- Certo. ***Tu sabes se foi construído algum documento de uso comum***, um manual, uma agenda, onde as pessoas, os parceiros discutiram, e cada um deu a sua opinião, e foram elaborando o documento em conjunto, foram construindo juntos alguma coisa?

- Olha, existe isto por parte da coordenadoria. Da nossa parte, da operação, não temos esses dados aí ...

- Não teria havido essa experiência?

- Não, ainda não.

- Outros dois elementos que eu queria levantar são as ***definições tangíveis e explicitações de justificativas tácitas***. Definições tangíveis são objetos físicos pra dá um gancho pra o entendimento entre os grupos de áreas diferentes. Lembra se houve uma iniciativa nesse sentido? De usar alguma coisa pra facilitar o entendimento de um grupo pro outro? Estaria

no mesmo nível da construção ... a operação não trabalha muito com a parte física, mais manutenção, provavelmente?

- Não, a operação, não, nós trabalhamos sim, nós trabalhamos sim.

- Fazem uso de objetos físicos?

- Fazemos, sim. A manutenção só é chamada em caso de quebra. Mas, no dia-a-dia a gente tem que estar supervisionando sempre. E, por parte da empresa privada a gente já faz isso diariamente, né.

- Oferecendo alguma coisa pra melhorar o entendimento?

- Exatamente.

- Lembras de algum exemplo, de algum caso no passado?

- Olha, tem uns aí, o nosso próprio Corredor, nosso aí, de ... de Exportação aqui. Antigamente a gente não tinha a ...

- As fitas de vocês?

- É, as fitas com a deles.

- Antigamente a gente não tinha as fitas com as deles, os depósitos não existiam, o corredor compacto do governo lá era um corredor limitado. O nosso é um corredor mais moderno. Então, a gente tinha esse entendimento com eles pra poder trabalhar com um fluxo maior e, de uma certa forma, acertava bem, não tinha essa coisa ... essa troca de informações com eles ainda. Hoje, a gente até que pode-se considerar

- Lembras se fizeram uso de alguma peça, algum artefato físico, da operação, pra entender melhor, como proceder ...?

- Tem, a balança de fluxo, essa é uma balança ..., até então eles não tinham uma balança assim como a gente, uma balança digital!

- Mais moderna ...

- Mais moderna! E, quando, isso foi ... foi implantado na empresa B, interagiram muito bem com a gente, eles pediram ajuda. Achei muito legal por parte deles, a gente, até então, eles não tinham conhecimento de nada disso, e a gente já trabalhava com balança e já sabia, mas eles não tiveram dificuldade em solicitar a gente pra ir lá.

- Aí vocês mostraram fisicamente como opera?

- Exatamente, fomos lá e contribuímos com o nosso conhecimento, apesar de ser uma empresa nova, a empresa A já tem um certo conhecimento sobre balança ..

- Tiveram treinamento?
- Tivemos treinamento! Tivemos treinamento com o próprio construtor de balança, como proceder, como não proceder ...e, quando eles, então, adquiriram isso aí, de uma certa forma eles sentiram uma dificuldade.
- Mudou a tecnologia?
- Mudou a tecnologia, as pessoas, inclusive, que estavam operando eram pessoas mais de idade, são pessoas, enfim, já com uma cultura diferente...
- Da idade analógica?
- Exato. Sentiram uma dificuldade pra assimilar certas coisas. Mas, aos poucos a gente foi se integrando e hoje já não tem mais problemas, toca 100% legal!
- Bom, acho que ...
- Fizemos os *ship loaders* também, os *ship loaders* do Corredor ...
- Também tem muita coisa pra aprender ...
- Fizemos dois *ship loaders* lá que permitem colocar a mercadoria no navio ...
- Isso modernizou?
- Isso, coisa antiga. Desde que foi construído o porto, até então não tinha sido modificado, né.
- Agora tem sensores eletrônicos ...?
- Agora tem sensor. A eletrônica tomou parte de tudo! Tem painel digital, *joystick*, você ... uma pessoa, ...eh, opera ele tranquilamente.
- Aí novamente vocês que
- Exatamente, porque tem um *ship loader* da empresa C, né, e o outro é nosso.
- Primeiro vocês fizeram treinamento e depois passaram pra eles?
- Foi passado porque ...
- Pelo convênio eles é que tem que operar?
- Exatamente. Na realidade foi o contrário, eles tiveram primeiro o treinamento e depois nós! E eles são os donos do Corredor de Exportação. Por mais que a gente tenha posse do *ship loader* lá, o Corredor de Exportação faz parte do governo, né? Então, eles tiveram treinamento e depois que foi passado pra nós.
- Ah! Foi o contrário?
- O contrário! Porque eles operam lá. Nós não temos acesso pra operar o *ship loader*.

- Mas vocês têm uma noção de como operar?
- Exatamente. Até pra a gente não ficar boiando quando falar em *ship loader*, como funciona. Então tivemos treinamento num embarque, pra ver como funciona, mas...
- Eles procederam da mesma forma? Mostraram como operam, os recursos?
- Sim. O pessoal da empresa B é um pessoal bom de conversa. É o que eu te falei no início, eles não tem aquela cultura de qualidade, ainda, até por ser uma empresa que não ... não trabalha com certificado, não tem procedimento. Então, tem uma cultura um pouco diferente da nossa, não são tão cobrados nessa parte como ...
- Essa é uma diferença concreta realmente, se tem certificado ou não?
- Exatamente!
- Então, tu achas que em outros procedimentos *operacionais existe a intenção do parceiro de mostrar como ele opera? Pra tentar homogeneizar a cultura...*
- Existe. Tem que existir, né. No nosso caso aqui, nós temos que interagir direto com o Corredor, com a empresa pública aí. Se não a gente não vai a lugar nenhum. E, de uma certa forma a gente está transmitindo as nossa idéias de melhoramento e ... e as coisas estão acontecendo, estão melhorando. Se bem que nesses últimos anos, aí, aumentou muito a exportação, esses são dados concretos, esses dados aí, na empresa B, aqui na empresa A ...
- Tu achas que isso se deve, em grande parte, à informalidade? Pesa bastante isso?
- Pesa, muito! E a iniciativa, né, a iniciativa de querer melhorar esse Corredor, né, iniciativa privada, e ... isso melhorou bastante! Consideravelmente. Hoje nós temos um *record* de carregamento de navio de quase 60.000 toneladas, nós conseguimos fazer esse navio se não me engano em 33 horas. Esse é um *record*, aliás não só pra São Francisco, mas no Sul é *record*
- É tempo curto
- É bem curto, por causa dessa parceria, né? Dá resultado, dá resultado! Querendo, dá! (risos) Agora, falta o governo ser flexível nisso, deixar as coisas acontecer. Aí sim, a gente consegue ... tirar idéias que ...
- Que levem à maior produtividade?
- Exatamente.

Segunda parte

- ***Como tu descreverias a produtividade do Corredor de Exportação?*** O teu conceito, o que é produtividade desse Corredor?

- Olha, produtividade, hoje, está falando em ... volume?

- ***É, o que tu entende o que é produtividade?***

- Produtividade, hoje, que eu entendo, a empresa A entende é .. é o navio, por exemplo, nós temos o nosso Corredor aí, o navio atraca e tem que fazer, terminar esse navio no mínimo de tempo possível. Sempre com ... com, fazendo isso com segurança e qualidade, né. Fazer uma prancha no menor tempo possível pra que a gente consiga ...

- Liberar o navio?

- ... liberar o navio e ter uma credibilidade lá fora com relação a carregamento, né.

- Certo. Em relação aos clientes, né?

- Em relação aos clientes, exatamente. A gente ... essa visão de ... de rapidez, com segurança, com qualidade, isso influencia bastante. Faz com que a gente consiga até trazer mais navio, é o tempo de espera, ... que o navio fica aqui na nossa baía especialmente quando ele atraca e o tempo de operação dele é o mínimo, né? Então, isso faz com que o pessoal volte a carregar aqui.

- ***Quem tu achas que são os beneficiários do Corredor, da produtividade?***

- Olha, em primeiro lugar somos nós, claro, né. Em primeiro lugar, aliás, são os clientes, por ter ...

- O produto?

- ... o produto. O cliente que vai ... o tempo foi mínimo. Segundo, a gente, pela satisfação que isso dá, né? Você atracou um navio num dia, no outro dia está saindo sem problema nenhum, tudo correu bem. E, de um modo geral, a comunidade, né, porque, se eu consigo fazer em tempo *record* , tenho condições de atracar outro já em tempo *record* também. Quem ganha com isso é a comunidade de São Francisco, porque com essa operação toda vai criando volume e vai gerando ...

- A comunidade toda que tu dizes, é a comunidade toda ...

- A comunidade toda, né, da cidade de São Francisco. Acho que todos se beneficiam com essa rapidez e essa produtividade. De uma certa forma, ...às vezes tem gente que não faz nem idéia de como um navio muito tempo parado, atracado, pode afetar, né? Mas, a gente, como terminal graneleiro exportador, a gente sabe que isso afeta muito, né, conhece o processo todinho, acaba atrasando um outro que está na espera e aquilo vai se tornando uma

“bola de neve”, né. E a credibilidade vai caindo e nos prejudicando ..., mas a gente só tem só batido *record*, acho que a produtividade está ...

- Tu achas que poderia aumentar mais a produtividade? Saberias como aumentar mais, a produtividade do Corredor?

- Olha, hoje a gente tem um grande problema com relação a tempo, tempo clima. Houve já, por parte da empresa A, uma ... uma pesquisa, né, uma pesquisa pra ver como se conseguiria operar um navio chovendo, ou seja, uma pesquisa a bordo no porão, pra poder aumentar a produtividade, pra gente não perder tanto tempo no navio com porão fechado, atracado, ...

- Até uma bruma já perturba, né?

- Exatamente. Houve isso aí, uma pesquisa com relação a isto, mas no momento ainda é inviável, por causa dos custos, né. O custo/benefício ainda não ... ainda pesa muito. Teria que ter mais parcerias, e aí o custo ficaria mais ou menos, né. Essa é uma das coisas que a gente está investigando, não focando muito nisso, mas não esquecendo também, né. Mas, era uma das coisas que não deixam de aumentar a produtividade. No Sul, aqui, a gente tem um clima muito chuvoso, né. Então a gente perde muito tempo nisso.

- Até tem a safra, né?

- Às vezes pega a safra, tem a importação também, quando falo atracação, falo importação também, né.

- Trabalham com isso?

- Trabalhamos com isso, com importação, e quando o clima não ajuda ...

- Aí usa o mesmo Corredor?

- Não, aí é outro caminho, é o transporte rodoviário.

- É pelo TESC?

- Isso. Ou do próprio porto

- *Tu achas que existem fatores externos que afetam a produtividade?* Um que é o fator climático, mas lembramos de mais algum fator externo que afeta?

- Existe um fator aí que é ... nós temos um vizinho, aí, que é o nosso concorrente, a empresa C, né. É que às vezes a gente não consegue, por exemplo, .. cumprir com o que, é raro, mas às vezes acontece isto, ... cumprir com que o navio saia com um prazo determinado. Então, às vezes nós temos influência de terceiros aí que desatracam o navio pra que atraque o deles, né.

- Ah! Tem competitividade aí, ... (risos)
- Existe, a gente ...
- É, esse é um fator externo, e não tem nada a ver com o Corredor
- Não, aí já é a mais a parte comercial, né. “Ó, tu vais atracar o teu navio, nós te liberamos pra atracar o teu..”
- É uma competição a nível mundial ...
- Isso, é. Mas aí existem algumas regrinhas, né, se você não cumprir com o termo dado, você vai ter que desatracar o teu navio e depois atracar o meu. Então, isso aí são alguns fatores, né.
- Mas perturba a produção do Corredor?
- Não, a princípio não. Não afeta muito não ...
- É mais pra um dos parceiros ...
- Não afetaria pra nós, mas a pessoa que está cobrando sim, né, como a empresa C.
- Lembras de mais alguma coisa, de fatores externos?
- De fatores externos, aí, nós tivemos, eh... um erro de logística, por exemplo, o navio atracou e a gente não dispunha da mercadoria, ou o navio se prontificou e a gente não dispunha de toda a carga. Então, ...
- Ah! Mas, isso os parceiros podem resolver?
- Podem, tem que resolver!
- Essa é uma questão de prática, experiência, né?
- É. Existem outros fatores também, por exemplo, a empresa B, a gente não consegue segregar o produto lá.... nós trabalhamos com soja convencional e transgênica, né, e a gente só faz a segregação dentro do nosso armazém.
- Certo!
- Já na empresa B, a gente não consegue fazer isto, né. É aquela velha história, eles não têm procedimento, eles não conseguem segregar um produto transgênico e um não transgênico. Então, lá fica difícil, e isso, às vezes, deixa a gente
- Pode perder um cliente aí, exportador ...
- Isso. Por falta de espaço, por não ter outra empresa que consiga fazer essa segregação, né. Mas, de uma certa forma, a gente evoluiu muito, a empresa público-privada aí evoluiu muito.