



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Faculdade de Ciências Econômicas

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

**SAMUEL ARAUJO GOMES DA SILVA**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA  
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL: O caso da Sociedade  
Moçambicana de Medicamentos**

**BELO HORIZONTE  
2014**

**Samuel Araujo Gomes da Silva**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA  
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL: O caso da Sociedade  
Moçambicana de Medicamentos**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração da Universidade Federal de  
Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa – Estudos organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Roberto González Duarte

**BELO HORIZONTE  
2014**

## Ficha catalográfica

S586t  
2014

Silva, Samuel Araújo Gomes da.  
Transferência de conhecimento no contexto da cooperação internacional [manuscrito] : o caso da Sociedade Moçambicana de Medicamentos / Samuel Araújo Gomes da Silva. – 2014.  
118 f. : il.

Orientador: Roberto González Duarte.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 97-104) e apêndices.

1. Moçambique – Relações exteriores – Teses.  
2. Cooperação internacional – Teses. 3. Medicamentos – Teses.  
I. Duarte, Roberto Gonzáles. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.  
III. Título.

CDD: 327

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM004/2015



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **SAMUEL ARAUJO GOMES DA SILVA**, REGISTRO N° 548/2014. No dia 30 de maio de 2014, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 26 de maio de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL: O caso da Sociedade Moçambicana de Medicamentos**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

( ) APROVAÇÃO;

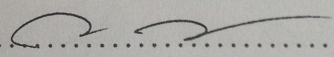
(X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

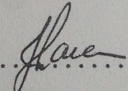
( ) REPROVAÇÃO.

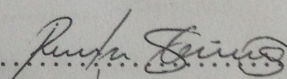
O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de maio de 2014.

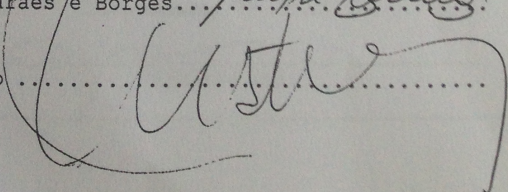
NOMES

ASSINATURAS

Prof. Roberto Gonzalez Duarte .....   
 ORIENTADOR (CEPEAD/ UFMG)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janete Lara de Oliveira.....   
 (CEPEAD/ UFMG)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Simões Guimarães e Borges.....   
 (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. José Márcio de Castro .....   
 (PUC MINAS)



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

MODIFICAÇÃO EM DISSERTAÇÃO

Modificações exigidas na Dissertação de Mestrado do Senhor **SAMUEL ARAUJO GOMES DA SILVA**, número de registro 548/2014.

As modificações foram as seguintes:

- 1- Revisar o capítulo de introdução, de acordo com as considerações da banca.
- 2- Revisar o capítulo de referencial teórico, de acordo com as considerações da banca.
- 3- Revisar o capítulo da metodologia, de acordo com as considerações da banca.
- 4- Revisar o capítulo dos resultados, de acordo com as considerações da banca.
- 5- Revisar o capítulo dos resultados / conclusões finais, de acordo com as considerações finais.

O prazo para cumprimento é de 90 dias, sendo responsável o

Professor

ROBERTO GONZALEZ DUARTE

Nome

Assinatura

Assinatura Orientador: Prof. Roberto Gonzalez Duarte.

Samuel Araujo  
Assinatura Candidato: Samuel Araujo Gomes da Silva

Atesto que as alterações exigidas foram cumpridas.

Belo Horizonte, 02 de de Junho de 2014

Professor responsável

Assinatura

*À minha família, biológica e escolhida, pelo carinho,  
incentivo, compreensão, companheirismo, apoio  
e, especialmente, por acreditarem em mim.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido saúde, calma e perseverança para cumprir mais uma etapa da minha vida.

Aos meus pais, pelo amor e confiança em mim. E por financiarem grande parte da coleta de dados dessa pesquisa. À minha tia, irmão e primos-irmãos pela confiança e incentivo ao meu trabalho, mesmo sem entender muitas vezes sobre o que se tratava.

Ao Rafael, pela paciência, força, carinho, parceria e sinceridade. Sem você do meu lado, não sei se teria conseguido passar por isso intacto.

Aos meus amigos, novos e velhos, por me escutarem falar sobre minha pesquisa em todo e qualquer lugar e, mesmo assim, continuarem me chamando para sair. Em especial, às minhas amigas de república, por suportarem meu stress cotidiano, minhas histórias inflamadas, minhas noites mal dormidas e nem por isso me expulsaram de casa. E aos amigos do CEPEAD (Centro de Pós – Graduação e Pesquisas em Administração) por terem dividido comigo os bons e maus momentos.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Roberto González Duarte, pelo auxílio, pelo compartilhamento de conhecimento e pela paciência no desenvolvimento dessa pesquisa. Ao Prof. Dr. José Márcio de Castro, à Prof(a) Dra. Janete Lara de Oliveira e à Prof(a) Dra. Renata Simões Guimarães e Borges, pelas valiosas contribuições na qualificação do projeto que, hoje, apresento como Dissertação. Agradeço, ainda, ao CEPEAD e à UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais) pela estrutura e pela oportunidade de formação. Também à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo financiamento concedido para execução da pesquisa e conclusão do mestrado.

A Sol, Pilar, Elora e Hugo pelo apoio nas transcrições. E finalmente aos funcionários da FIOCRUZ, de Farmanguinhos e da Sociedade Moçambicana de Medicamentos por terem confiado em mim e não só me concedido entrevistas, mas especialmente dividido comigo suas experiências e aspirações ligadas a esse projeto de cooperação internacional.

*O conhecimento inclui dimensões sociais, éticas  
e políticas que não podem ser reduzidas à tecnologia.*

Jérôme Bindé e Jean- Joseph Goux



## RESUMO

A despeito do crescimento da cooperação técnica internacional, sobretudo horizontal (também chamada sul-sul), a literatura sobre o processo de transferência de conhecimento nesse contexto ainda é escassa. A fim de analisar como mecanismos de transferência de conhecimento e capacidade absorptiva se inter-relacionam nesse processo, realizou-se um estudo de caso sobre a implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos (SMM). A partir de uma revisão teórica entendeu-se capacidade absorptiva como um conjunto de rotinas e processos organizacionais mediante os quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir capacidade organizacional dinâmica, podendo essa ser dividida em duas dimensões: capacidade absorptiva potencial (CAP) e realizada (CAR). A CAP é a habilidade da organização de reconhecer e assimilar conhecimento externo. Já a CAR corresponde à capacidade da organização de transformar e explorar o conhecimento. Quanto maiores os níveis de capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada, maior é a efetividade da transferência de conhecimento. A distância entre a CAP e a CAR, por sua vez, pode ser reduzida com o auxílio dos mecanismos de transferência de conhecimento. No contexto da cooperação internacional, essa diminuição do espaço entre as duas dimensões vai ao encontro do conceito de desenvolvimento de capacidades apresentado pelo modelo de cooperação Sul-Sul estruturante em saúde. Esse modelo envolve ações de capacitação de servidores públicos dos países recipiendários, que culminariam no fortalecimento das organizações de saúde e no desenvolvimento institucional daqueles países. Para operacionalizar a pesquisa foram definidas duas variáveis: mecanismos (composto pelas categorias: 1- treinamentos, 2 - movimento de pessoas, 3 - expatriação e 4 - manuais) e capacidade absorptiva (dividida pelas categorias capacidade absorptiva potencial – aquisição e assimilação – e realizada - transformação e exploração). A coleta de dados foi feita por meio de documentos oficiais e entrevistas. Foram realizadas 29 entrevistas com 21 profissionais tanto do nível gerencial quanto do operacional, sendo que alguns foram entrevistados mais de uma vez. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do *software* NVivo. Os resultados evidenciam que o mecanismo movimento de pessoas impacta na capacidade absorptiva potencial (CAP), enquanto que a expatriação e a criação de manuais são fundamentais para a capacidade absorptiva realizada (CAR). Ainda, verificou-se a potencialidade da utilização dos mecanismos de transferência de conhecimento em bases não comerciais, com o intuito de promover desenvolvimento humano. Entretanto, a falta de convergência entre os objetivos dos atores da cooperação impossibilitou, mais uma vez, que se ultrapassasse o patamar de capacitação de servidores públicos para a estruturação e aprimoramento das instituições ligadas à política de saúde. A contribuição teórica deste trabalho é demonstrar como os diferentes mecanismos de transferência de conhecimento afetam a CAP e a CAR no contexto da cooperação Sul-Sul.

**Palavras-chave:** Cooperação Sul-Sul; Mecanismos de transferência de conhecimento; Capacidade absorptiva.

## ABSTRACT

Despite the growth of International Technical Cooperation (ITC), especially horizontal (South-South), the literature concerning the process of Knowledge Transfer (KT) in the ITC context is still scarce. In order to analyze how the mechanisms of Knowledge Transfer and the absorptive capacity are interrelated in that process, this case study was conducted about the implementation of the Mozambican Medicines Society (SMM). From a literature review, Absorptive Capacity is considered a set of routines and organizational processes by which firms acquire, assimilate, transform and exploit knowledge to produce dynamic organizational capability. This can be divided in two dimensions: Potential Absorptive Capacity (PAC) and Realized (RAC). The PAC is the organization's ability to recognize and assimilate external knowledge. On the other hand, RAC corresponds to the capacity of the organization to transform and exploit knowledge. The higher levels of PAC and RAC in an organization, the greater the effectiveness of knowledge transfer is. The distance between the PAC and RAC can be reduced with the assistance of the mechanisms of KT. In international cooperation, the gap reduction between PAC and RAC is in line with the concept of Capacity Development presented by the model of South-South cooperation structuring in health. This model involves training for government workers at the beneficiary countries, resulting in strengthening the health organizations and institutional development in those countries. To perform the study, two variables were defined. The first variable, Mechanisms, is composed by training, movement of people, expatriation and manuals. The second variable, Absorptive Capacity, is composed of PAC (acquisition and assimilation), and RAC (transformation and exploitation). The data collection was done through studying official documents and a total of 29 interviews with 21 professionals from both managerial and operational positions, some of them were interviewed multiple times. The data analysis was done using the method of content analysis, with the assistance of the software NVivo. The results show that the mechanism movement of people influences the Potential Absorptive Capacity (PAC) while expatriation and creating manuals impact Realized Absorptive Capacity (RAC). Also, it was observed that the mechanisms of knowledge transfer in non-commercial basis can promote human development. However, the absence of governance structure, made it impossible to go beyond the level of training of public employees for structuring and improvement of institutions related to health policy. The theoretical contribution of this work is to demonstrate how the different mechanisms of knowledge transfer affect the PAC and RAC in the context of South-South cooperation.

**Keywords:** South-South Cooperation; Mechanisms of knowledge transfer; Absorptive capacity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### 1 – LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1: SÍNTESE DAS RELAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS APRESENTADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO	43
FIGURA 2 – SÍNTESE DA INTER-RELAÇÃO ENTRE OS MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO COM AS DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA	85
FIGURA 3: RESULTADO DA ANÁLISE DE CLUSTER DAS FONTES POR SIMILARIDADE DE PALAVRAS	113
FIGURA 4: RESULTADO DA ANÁLISE DE CLUSTER DAS CATEGORIAS POR SIMILARIDADE DE PALAVRAS	114
FIGURA 5: NUVEM DE PALAVRAS	115
FIGURA 6: FOTO 1 DO INTERIOR DA SMM	116
FIGURA 7: FOTO 2 DO INTERIOR DA SMM	117
FIGURA 8: FOTO 3 DO INTERIOR DA SMM	118
FIGURA 9: FOTO 4 DO INTERIOR DA SMM	119

## 2 – LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: FRAMEWORK DE MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA PARA GERENCIAR CONHECIMENTO E EXPERTISES EM ORGANIZAÇÕES COM OPERAÇÃO BASEADA EM PROJETOS	28
QUADRO 2: MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	28
QUADRO 3: AS QUATRO GRANDES FASES HISTÓRICAS DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL SEGUNDO PUENDE (2008)	35
QUADRO 4: SÍNTESE DAS VARIÁVEIS E SEUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS	42
QUADRO 5: VARIÁVEIS DE ANÁLISE	47
QUADRO 6: DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	48
QUADRO 7: DESCRIÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA SOCIEDADE MOÇAMBICANA DE MEDICAMENTOS QUE FIZERAM INTERNATO EM FARMANGUINHOS	62
QUADRO 8 – PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS DA UTILIZAÇÃO DE MECANISMOS PARA TC	81
QUADRO 9: IMPACTOS DOS MECANISMOS DE TC PARA A CAP E A CAR	87
QUADRO 10: ROTEIRO 3 DE ENTREVISTAS	112

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABC- Agência Brasileira de Cooperação  
AIDS - Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (em inglês)  
ARV - Medicamentos Antirretrovirais  
BM – Banco Mundial  
CA – Capacidade Absortiva  
CAP – Capacidade Absortiva Potencial  
CAR – Capacidade Absortiva Realizada  
CGPD - Coordenação Geral de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento  
CIRT – Centro Internacional de Cooperação Técnica em HIV/Aids  
DST – Doenças Sexualmente Transmissíveis  
EUA – Estados Unidos da América  
FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz  
FMI - Fundo Monetário Internacional  
HIV - Vírus da Imunodeficiência Humana (em inglês)  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
MIS – Mecanismos de Integração Social  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PCI - Programa de Cooperação Internacional para Ações de Controle e Prevenção do HIV para países em desenvolvimento  
PEB- Política Externa Brasileira  
SMM - Sociedade Moçambicana de Medicamentos  
SUS - Sistema Único de Saúde  
TC – Transferência de Conhecimento  
TDE - Teoria do Desenvolvimento Econômico  
UNAIDS - Programa de combate à Aids das Nações Unidas (em inglês)  
UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (em inglês).

## SUMÁRIO

<b>1.0 - INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2.0 - REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
<b>2.1 - TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO</b>	<b>21</b>
2.1.1 – Capacidade Absortiva	25
2.1.2 - Mecanismos de Transferência de Conhecimento	25
2.1.2.1- Expatriação	28
2.1.2.2- Treinamentos	29
2.1.2.3- Movimento de pessoas	30
2.1.2.4- Best practices/BPF/POP	31
<b>2.2. - TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL</b>	<b>34</b>
2.2.1 – Transferência de conhecimento na cooperação Sul- Sul	35
2.2.1.1 - Cooperação Sul-Sul no Brasil	36
2.2.1.2- Cooperação Sul-Sul em saúde	38
<b>3.0 -METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
<b>3.1 – ESTRATÉGIAS DE PESQUISA</b>	<b>44</b>
3.1.1 – Tipologia de pesquisa	44
3.1.2 – Método de Pesquisa	44
<b>3.2 – ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS</b>	<b>45</b>
3.2.1 – Seleção do objeto de pesquisa e unidade de análise	45
3.2.2 – Técnicas de coleta de dados	46
<b>3.3 - ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>48</b>
<b>4.0 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>51</b>
<b>4.1 – HISTÓRICO DA COOPERAÇÃO</b>	<b>51</b>
<b>4.2 – TRANSFORMANDO A IDEIA EM REALIDADE</b>	<b>53</b>
<b>4.4 – ENSINANDO A PRODUZIR MEDICAMENTOS</b>	<b>58</b>
4.4.1 – Experiências prévias	58
4.4.2 - As ferramentas de ensino	58
4.4.2.1 - Os treinamentos	58
4.4.2.2 - O movimento de pessoas	61
4.4.2.3 - A expatriação	63
4.4.2.4 - Manuais/POPs/BPFs	66
4.4.3 – Produzindo medicamentos	70
<b>5.0 – ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>73</b>

<b>5.1 – A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL- CASO DA SMM</b>	<b>73</b>
<b>5.2 – PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJETO</b>	<b>75</b>
5.2.1– Treinamentos	76
5.2.2 – Movimento de Pessoas	78
5.2.3 – Expatriação	78
5.2.4 – Manuais/POPs/BPFs	80
<b>5.3 – Os MECANISMOS E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO</b>	<b>82</b>
5.3.1 – A assimilação e os Mecanismos	83
5.3.2 – A Transformação e os Mecanismos	83
5.3.3 – A Exploração e os Mecanismos	84
5.4 – Capacidade Absortiva e os Mecanismos	85
<b>6.0 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>89</b>
<b>6.1 - PRINCIPAIS RESULTADOS</b>	<b>90</b>
<b>6.2 – RESULTADOS SECUNDÁRIOS - A [ FALTA DE] GOVERNANÇA DO PROJETO</b>	<b>92</b>
<b>6.2 - IMPLICAÇÕES TEÓRICAS</b>	<b>93</b>
<b>6.3 - SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA OS GESTORES</b>	<b>95</b>
<b>6.4 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>	<b>96</b>
<b>6.5 – SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE C</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE D</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE E</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE F</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE G</b>	<b>116</b>

## 1.0 - INTRODUÇÃO

Formalmente instituída pela resolução número 200 de 1948 da Assembleia Geral das Nações Unidas, a Cooperação Técnica Internacional (CTI) é fundamentada em três elementos basilares: (i) transferência não-comercial de técnicas e conhecimentos; (ii) diferença entre os níveis de desenvolvimento dos países envolvidos; e (iii) execução conjunta dos projetos (MENDONÇA JÚNIOR, 2013), que ancoram as principais ações de seus projetos voltados para a capacitação de recursos humanos, por meio da melhoria de sua qualificação, *know-how* e aptidões produtivas (AFONSO, 2005).

De maneira geral, segundo Valler Filho (2007), a Cooperação Técnica Internacional é entendida como um processo de construção e desenvolvimento de capacidades. Seu objetivo é tornar os países receptores da ajuda externa aptos a formular e executar políticas públicas eficazes e gerar mudanças estruturais sustentáveis. Sato (2010) a define como um processo que promove mudanças sociais e econômicas profundas, resultando, também, em transformações na esfera política. Nesse contexto, o conhecimento é entendido como uma ferramenta de mudança de aspirações e instituições humanas, quando combinado com interesses e objetivos políticos (HAAS, 1990). Para Stokke (1996), esse potencial transformador da cooperação técnica internacional é amparado na premissa de que a formação dos recursos humanos e a oferta de insumos tecnológicos pode solucionar eventuais gargalos que impedem o desenvolvimento das pessoas.

Embora a sua história seja marcada, em grande medida, pela ajuda externa para o desenvolvimento no vetor Norte-Sul, em que os países do hemisfério Norte ajudam os do hemisfério Sul, há relatos sobre a utilização do termo Cooperação Sul-Sul (CSS) desde a década de 1960, quando versava apenas sobre relações de comércio e integração regional (UNCTAD, 2005). A Resolução n. 2974 da Assembleia Geral da ONU, de 14 de Dezembro de 1972, criou o primeiro grupo de trabalho para estudar as melhores maneiras de juntar os esforços dos países em vias de desenvolvimento. A partir de então, a CSS ganhou mais destaque, tornando-se cada vez menos vinculada exclusivamente às relações comerciais (SOARES, 1994).



O plano de ações de Buenos Aires, por sua vez, é considerado o documento que instituiu oficialmente a cooperação técnica entre os países em desenvolvimento, também conhecida como “Sul-Sul” e “Horizontal” (MENDONÇA JÚNIOR, 2013). Nesse tipo de ajuda externa para o desenvolvimento, mantiveram-se os pressupostos da CTI tradicional, aceitando-se, a partir de então, que tal relacionamento ocorresse entre países em vias de desenvolvimento. Com a proposta de acrescentar uma nova forma de ação de cooperação às já existentes, o plano deu origem à Resolução n. 34/134, de 19 de dezembro de 1978, da Assembleia Geral das Nações Unidas (PUENTE, 2010), o que demonstra o reconhecimento desse tipo de cooperação perante a ONU e seus países-membros.

Para o governo brasileiro, a cooperação técnica horizontal é entendida como um instrumento de desenvolvimento que, por meio do favorecimento de mudanças estruturais nos sistemas produtivos dos receptores, promove a superação de restrições que impeçam o crescimento natural de países em desenvolvimento. Os programas e/ou projetos criados sob esse viés permitem, em tese, transferir conhecimentos, experiências bem-sucedidas e equipamentos sofisticados. Isso contribui para a capacitação dos recursos humanos e para o fortalecimento das instituições do país receptor, o que o capacita a dar um salto qualitativo de caráter duradouro. O Brasil tem projetos de cooperação Sul-Sul que vão desde as áreas de educação até a saúde coletiva, passando pela reforma agrária e pela energia renovável (ABC, 2012). Dentre todos os campos em que a cooperação técnica internacional brasileira é operada, a área de saúde tem ganhado cada vez mais destaque nos últimos anos. O desenvolvimento de políticas de controle do HIV/Aids aparece como um dos temas mais recorrentes, estando por várias vezes combinado com outros como o Sistema Único de Saúde – SUS, vigilância epidemiológica, fármacos e imunobiológicos (LIMA; CAMPOS, 2010).

A cooperação horizontal brasileira em saúde é fundamentada na ideia de que para haver crescimento em um país é necessário que sua população seja plenamente saudável. Entretanto, em sua maioria, os sistemas de saúde dos países em desenvolvimento não são capazes de responder às necessidades de suas populações. Além disso, muitos desses Estados vivem uma situação de total dependência de doações de medicamentos e equipamentos médicos por ONGs e organismos internacionais, o que limita a capacidade destes governos de formular e implementar políticas de saúde (BUSS; FERREIRA, 2010). No estudo realizado por Fronteira e

Dussalt (2010) em alguns países africanos onde o Brasil opera projetos de cooperação internacional, foram identificados problemas comuns em seus sistemas de saúde. Entre eles, foram encontrados déficits consideráveis de pessoal qualificado em todas as categorias, uma dependência excessiva dos médicos estrangeiros combinada com a emigração dos profissionais mais qualificados, pouca capacidade autônoma de formação de recursos humanos de saúde (RHS), remuneração insuficiente dos RHS, ausência de um sistema de informação sobre RHS com dados fidedignos e atualizados, fraca capacidade de gestão e baixo potencial financeiro para a expansão rápida dos RHS. Os problemas estruturais dos sistemas de saúde dos países africanos se tornam ainda mais preocupantes quando somados a um quadro epidemiológico caracterizado pela alta incidência de doenças transmissíveis, em especial o HIV/Aids (FRONTEIRA; DUSSAULT, 2010). Esse cenário aponta para a necessidade de projetos capazes de proporcionar mudanças estruturais que possam suplantar os desafios comumente encontrados nos sistemas de saúde desses países.

Nos últimos anos a cooperação brasileira em saúde tem se apropriado cada vez mais dos pilares fundamentais da cooperação Sul-Sul, com o objetivo de propor um novo modelo de ajuda externa nas áreas médico-sanitárias. Com uma visão voltada para a construção de capacidades para o desenvolvimento, a cooperação estruturante em saúde é composta pela formação de recursos humanos, o fortalecimento organizacional e o desenvolvimento institucional, utilizando procedimentos de transferência de conhecimento como forma de operacionalizar os projetos (ALMEIDA et al., 2010). Para que esse modelo alcance seus objetivos, é necessária a integração de três níveis essenciais para o fortalecimento de capacidades. O primeiro nível é o individual, relacionado à capacitação de servidores públicos para dar continuidade ao processo de aprendizagem. O segundo, o institucional, está vinculado à estruturação do sistema de saúde e ao aprimoramento das instituições médico-sanitárias. Por fim, o social, que diz respeito ao desenvolvimento de capacidades sociais passíveis de transformar a sociedade como um todo (TORROTENGUY, 2010). Esse argumento se apoia na ideia de que o conhecimento transferido pode promover o empoderamento dos indivíduos. Em decorrência disso, podem surgir mudanças graduais em seu ambiente de trabalho, em sua comunidade e em seu país, o que dialoga com o conceito de desenvolvimento humano proposto por Amartya Sen (2010).

Um dos pilares da cooperação Sul-Sul, e pressupostos dos modelos de Sen (2010) e Almeida et. al. (2010), é o reconhecimento da transferência de conhecimento como potencializador do desenvolvimento humano. A transferência de conhecimento é definida como um processo de intercâmbio de conhecimentos tácitos e explícitos entre dois agentes (KUMAR; GANESH, 2009). Entendida como dinâmica e processual, essa atividade pressupõe a recriação e manutenção de um conjunto de rotinas complexas em um novo contexto. Isso implica que os aspectos contextuais do conhecimento em questão, presentes em sua concepção, sejam ressignificados no intuito de possibilitar o seu entendimento e internalização (SZULANSKI, 1996; 2000). Segundo Easterby-Smith et al. (2008), a transferência de conhecimento também pode ser entendida como multidimensional, pois sofre influências de vários fatores ligados à fonte, à receptora, à natureza do conhecimento ou à dinâmica interorganizacional.

A capacidade absorptiva (CA) é apontada na literatura como fator crítico da transferência de conhecimento. Cohen e Levinthal (1990) a definem como a competência da organização em adquirir e explorar o conhecimento recebido. Zahra e George (2002), por sua vez, conceituam a CA como a habilidade de aquisição, assimilação, transformação e “exploração” do conhecimento recém-adquirido, sendo esses conceitos divididos entre capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada. Os autores ainda apontam que os mecanismos de transferência de conhecimento podem ser entendidos como redutores da distância entre a capacidade absorptiva potencial e a realizada. Eles são capazes de facilitar a internalização de um saber mesmo em um ambiente com pouco ou nenhum histórico de incentivo à aquisição de conhecimento.

O entendimento dos mecanismos como redutores da distância entre a capacidade absorptiva potencial e a realizada (ZAHRA; GEORGE, 2002) vão ao encontro da ideia de desenvolvimento de capacidades apresentada por Almeida et al. (2010) e Torrotenguy (2010). Quando se parte do pressuposto de que a formação de recursos humanos é passível de empoderar os indivíduos e propor transformações no seu trabalho, sua comunidade e seu país, assume-se que esse conhecimento recém-adquirido pode promover mudanças comportamentais. Contudo, na morfologia da literatura de transferência de conhecimento feita por Kumar e Ganesh (2009) a cooperação internacional não é citada como um contexto em que esse processo aconteça. Sendo assim, torna-se premente um estudo que analise o papel dos

mecanismos de transferência de conhecimento no contexto da cooperação internacional, dada a importância do fenômeno para a área e o número crescente de projetos que utilizam esse método para a promoção de desenvolvimento. Dessa forma, esta pesquisa parte da seguinte questão: qual o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento no contexto da cooperação internacional, em especial na Cooperação Sul-Sul entre Brasil e Moçambique, no setor da saúde?

A fim de discutir o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento e sua inter-relação com a capacidade absorptiva no contexto da cooperação internacional, esta dissertação optou pelo estudo do caso da implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos – SMM. Inaugurada em 27 de julho de 2012, a “Sociedade Moçambicana de Medicamentos (SMM) é a primeira instituição pública no setor farmacêutico do continente africano” (CANAL SAÚDE, 2012). O projeto de cooperação técnica do Brasil com Moçambique representa uma inovação nos processos da política externa brasileira, em especial no que tange ao relacionamento com os países do eixo sul. Contudo, no caso da implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos, além de lidar com as barreiras próprias do processo de transferência de conhecimento, era necessário superar os principais desafios identificados em sua fase inicial: a garantia da sustentabilidade da fábrica e da política de prevenção/controle do HIV/Aids no longo prazo (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2007). Para tanto, não se podia apenas construir a fábrica, era preciso incrementar a capacidade absorptiva potencial e assegurar a capacidade absorptiva realizada, o que aponta para a importância dos mecanismos de transferência de conhecimento neste projeto. Assim, propõe-se por meio do estudo de caso da implementação da SMM, a compreensão e análise empírica do papel dos mecanismos na transferência de conhecimento na cooperação internacional. Para tanto, definimos os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Compreender o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento e sua inter-relação com a capacidade absorptiva na cooperação internacional

**Objetivos específicos:**

- Identificar os mecanismos de transferência de conhecimento utilizados na implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos;

- Analisar como os mecanismos utilizados para a transferência de conhecimento afetaram a implementação da SMM;
- Compreender como os mecanismos de transferência de conhecimento são aplicados em bases não comerciais;

Para realizar esta pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso (YIN, 2003) de natureza qualitativa, descritiva e explicativa, por tratar-se de exame intensivo – tanto em amplitude como em profundidade - de uma unidade de estudo, empregando todas as técnicas disponíveis para ele (GODOY, 1995; GREENWOOD, 1973).

Foram realizadas 29 entrevistas com 21 profissionais tanto do nível gerencial quanto do operacional, sendo que alguns foram entrevistados mais de uma vez. Todos foram indicados pela equipe brasileira responsável por gerenciar a execução do projeto. As entrevistas aconteceram entre março de 2013 e novembro do mesmo ano nas dependências da FIOCRUZ e de Farmanguinhos, no Rio de Janeiro, bem como em Maputo, nas instalações da SMM. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2009), com o auxílio do *software* NVivo.

A dissertação está organizada em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução. Em seguida, o capítulo dois apresenta o referencial teórico sobre a transferência de conhecimento e a utilização desse fenômeno no contexto da cooperação técnica internacional. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação da metodologia e dos métodos utilizados neste estudo. O quarto capítulo dedica-se à apresentação dos dados em forma de estudo de caso. O quinto, por sua vez, será composto pela análise dos dados segundo os pressupostos teóricos apresentado no capítulo 2. Por fim, o capítulo seis apresenta as considerações finais e os principais resultados da pesquisa, suas implicações teóricas, sugestões para o gestor, limitações e indicações de pesquisas futuras.

## **2.0 - REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as bases teóricas que fundamentam esta dissertação. A discussão inicia-se com a exposição dos pilares da transferência de conhecimento (TC), partindo da compreensão sobre a relevância do conhecimento para as organizações (GRANT, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e da sua transferência como fenômeno (EASTERBY-SMITH et al., 2008). Nesse trabalho dá-se destaque especial aos seguintes aspectos da TC: capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002); mecanismos de transferência (BOH, 2007; ROCHA; BORINI, 2011); e a inter-relação entre eles (ZAHRA; GEORGE, 2002; MURSITAMA, 2011).

Na segunda seção, discute-se a transferência de conhecimento na cooperação técnica internacional (CTI), (MENDONÇA JÚNIOR, 2013), mostrando como os objetivos e as motivações da TC nesse contexto (STOKKE, 1996; SATO, 2010) se diferenciam de outros, em especial dos baseados em relações comerciais. Em seguida, apresenta-se os fundamentos da TC na cooperação Sul-Sul (AYLLÓN; LEITE, 2009), em especial para o Brasil (ABC, 2012), na área da saúde (ALMEIDA et al. 2010; BUSS; FERREIRA, 2010; LIMA; CAMPOS, 2010).

Essa estrutura abrange tanto os fundamentos teóricos da transferência de conhecimento quanto os da CTI. Assim, este trabalho permite compreender o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento (TC) e sua inter-relação com a capacidade absorptiva na cooperação internacional, objetivo desta pesquisa.

### **2.1 - Transferência de Conhecimento**

Os conceitos de conhecimento, de informação e de dados se diferenciam tanto em sua funcionalidade quanto em seu valor para as organizações. Os dados podem ser definidos como um conjunto de observações descontínuas, com baixo valor agregado sem significado por si só, além de facilmente acessível. A informação, por sua vez, pode ser entendida como um composto de dados organizados, agrupados ou categorizados segundo um padrão determinado, com maior valor agregado que os dados. O conhecimento, por fim, é entendido como uma informação que foi

contextualizada, a qual se atribui significado. A transformação da informação em conhecimento está ligada a processos de comparações, contrastes, identificação de relacionamentos e inferência de consequências, influenciados por experiências pessoais, valores e *insights* estruturados (BESSANT; TIDD, 2009)

Compreendidas pela sociedade industrial apenas como uma “máquina de processamento da informação”, as organizações passaram a ser entendidas, na sociedade do conhecimento, como ambientes de promoção, criação, desenvolvimento e exploração de saber. Nesse novo contexto, o conhecimento começou a ser compreendido como um ativo intangível de alto valor, pois pressupõe a ação e, conseqüentemente, fomenta a (re)criação de processos/produtos e contribui para a solução de problemas (TAKEUCHI; NONAKA, 2009). O conhecimento também está impregnado nas rotinas das organizações (NELSON; WINTER, 1982) e é, portanto, de difícil cópia e imitação, o que garante à empresa vantagem competitiva (SILVA; FERREIRA, 2009). Portanto, o diferencial dos recursos de uma organização, com relação aos seus concorrentes, está na forma como se gerencia o ambiente onde o conhecimento é criado e explorado, bem como no tipo de saber utilizado em suas operações (GRANT, 1996; BOU-LLUSAR; SEGARRA-CIPRÉS, 2006).

A gestão do conhecimento, ou do ambiente em que ele é desenvolvido, é fundamentada no pressuposto de que existem dois tipos de saber: o tácito e o explícito. Entende-se por tácito o conhecimento que é pessoal, baseado em experiências, específico do contexto e difícil de formalizar e comunicar. Já o explícito configura-se como aquele saber que pode ser codificado, ou seja, expresso em termos numéricos, textuais ou gráficos e, portanto, mais facilmente comunicável (POLANY, 1962). Para Takeuchi e Nonaka (2009), a criação do conhecimento organizacional está diretamente ligada à conversão do saber tácito do indivíduo em saber explícito. Após essa transformação, o conhecimento é transmitido aos outros indivíduos e combinado com seus conhecimentos pré-existentes. O próximo passo é a internalização desse conhecimento, seguido pelo compartilhamento de novas experiências por meio do contato entre os indivíduos/grupos que compõem a organização, fechando, assim, o ciclo da espiral do conhecimento.

Contudo, o entendimento sobre o processo de criação do conhecimento organizacional não é unânime na literatura. Um raciocínio que se contrapõe à ideia apresentada por Takeuchi e Nonaka (2009) é fundamentado no argumento de que um conhecimento não é criado ao se transformar o saber tácito em explícito, mas quando

as habilidades práticas são expressas em novas formas por meio de interações sociais (TSOUKAS, 2003). Assim, ao contrário do conhecimento explícito, o conhecimento tácito, por ser não-codificado, é desenvolvido por meio de um processo de aprendizagem não-estruturado do ponto de vista procedimental (HOWELLS, 1995), não cabendo, assim, a conversão de um tipo em outro. Ao assumir essa premissa, aceita-se que a criação do conhecimento pode ser feita por diversas formas, sem necessariamente obedecer a um procedimento estruturado e cíclico.

O conhecimento nas organizações desenvolve-se por meio da sua criação propriamente dita, ou seja, baseado em experiências prévias e experimentações, ou mediante aquisições em ambientes externos (BESSANT; TIDD, 2009). A aquisição externa é uma solução para as organizações que não possuem em seus indivíduos e rotinas recursos tangíveis ou intangíveis suficientes para criação do conhecimento. Essa aquisição pode ser feita, por exemplo, por meio de alianças estratégicas (INKPEN; TSANG, 2005) ou por licenciamento de tecnologias (CASTRO et al., 2013). Entretanto, o desafio da aquisição de conhecimento em ambiente externo é conseguir transferi-lo de maneira adequada.

A transferência de conhecimento pode ser definida como o compartilhamento de conhecimento entre dois agentes – indivíduos, equipes, unidade, organização ou grupo de organizações – em que um deles é influenciado pelas experiências do outro (ARGOTE; INGRAM, 2000; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008; VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008; KUMAR; GANESH, 2009). Além do recebimento de conhecimento de uma fonte externa, a transferência de conhecimento pressupõe a sua aplicação, desenvolvimento e transformação. A absorção do conhecimento depende de sua integração às rotinas e processos organizacionais da unidade receptora, fazendo adaptações e modificações quando necessário, seja para a incorporação, seja para a inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; CUMMINGS; TENG, 2003; VAN DEN BOSCH et al., 2003; EASTERBY-SMITH et al., 2008).

A transferência de conhecimento pode acontecer em diferentes contextos. O conhecimento pode ser transferido entre duas ou mais áreas, departamentos ou unidades de uma mesma organização, denominado intraorganizacional (KUMAR; GANESH, 2009). Também pode ser ocorrer entre duas ou mais organizações, sendo chamado de interorganizacional (EASTERBY-SMITH ET AL., 2008). Da mesma forma, pode haver transferência de conhecimento em ambientes domésticos, dentro de



um mesmo país ou internacionalmente (PÉREZ-NORDTVEDT et al., 2008; KUMAR; GANESH, 2009), em organizações públicas (CASTRO et al., 2013) e também privadas (BORINI; OLIVEIRA, 2009). Portanto, essa multiplicidade de cenários demanda uma análise multidimensional do fenômeno, uma vez que cada um deles possui características próprias.

Tratar a transferência de conhecimento como um fenômeno multidimensional é aceitar que ela é influenciada por vários fatores, não só contextuais, mas também relacionais, antecedentes ou relacionados à natureza do conhecimento em si (PÉREZ-NORDTVEDT et al., 2008; CASTRO et al., 2013). Isso quer dizer que a TC pode ser influenciada por aspectos relacionados às experiências prévias da fonte, da receptora, ou do relacionamento entre elas, como também do tipo de conhecimento, tácito ou explícito, entre outros. Cummings e Teng (2003), por exemplo, concluem que as variáveis “articulabilidade”, cultura de aprendizagem no receptor, prioridade para a receptora e atividades de transferência influenciam diretamente a transferência de conhecimento. A “articulabilidade” é o grau de articulação do conhecimento a ser transferido, ou seja, quanto mais explícito o conhecimento, mais fácil é sua transferência, o que influencia o resultado positivo do processo. A cultura de aprendizagem no receptor é o entendimento de que, quando a organização receptora possui uma cultura que promove a aprendizagem, a transferência de conhecimento possui mais chances de ser bem sucedida. A prioridade para a receptora representa o grau de importância que aquele projeto de transferência de conhecimento tem para a organização receptora. Enfim, por atividades de transferência entende-se o número de atividades e mecanismos utilizados para a realização da transferência de conhecimento. Easterby-Smith et al. (2008), por meio de um modelo de análise, dividem o fenômeno em quatro esferas, cada uma com suas variáveis respectivas: a) fonte (capacidade absorptiva, capacidade de transferência intra-organizacional e motivação para ensinar); b) receptora (capacidade absorptiva, capacidade de transferência intraorganizacional e motivação para aprender); c) natureza do conhecimento (capacidade absorptiva, capacidade de transferência intraorganizacional e motivação para aprender); d) dinâmica interorganizacional (relações de poder, confiança e risco, estrutura e mecanismos, e laços sociais). Os autores concluem que as barreiras (fatores organizacionais, nacionais ou ligados a clusters industriais que podem reduzir a dinâmica da transferência de conhecimento, ou até inviabilizá-la) e a relação entre a transferência inter e intraorganizacional (os autores defendem que,

apesar de distintas, existe uma relação entre a transferência de conhecimento intra-organizacional e interorganizacional) influenciam diretamente o resultado da transferência de conhecimento. Os autores ainda afirmam que a capacidade absorptiva, principalmente na receptora, é um fator crítico e deve receber uma atenção especial na análise do fenômeno.

### **2.1.1 – Capacidade Absortiva**

O termo capacidade absorptiva (CA) é definido por Cohen e Levinthal (1989, pp. 569-570) como “habilidade que uma organização tem de reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais”. Os autores afirmam que essa competência organizacional está fundamentada nos conhecimentos prévios e experiências dos indivíduos. Para Tsai (2001) a CA também está relacionada aos processos de aprendizagem e à existência de um ambiente que promova o desenvolvimento de conhecimento no interior da organização. Zahra e George (2002), por sua vez, apresentam a capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica inserida nas rotinas e processos organizacionais, dividida entre habilidade de aquisição, assimilação, transformação e “exploração”. A aquisição está ligada à capacidade da organização em identificar e adquirir conhecimento externo que agrega valor à sua operação. Já a assimilação diz respeito às rotinas e processos que possibilitam a organização analisar, processar, interpretar e entender o conhecimento recebido. A transformação refere-se à habilidade da organização no refinamento e no desenvolvimento de rotinas que propiciam a combinação entre o conhecimento existente e o adquirido recentemente, materializando-se por meio de processos como adição ou exclusão de conhecimento, ou interpretação deste em um novo contexto. Já a “exploração” compreende as práticas que permitem à organização construir, refinar, ampliar e alavancar competências, incorporando-as às suas atividades diárias. Por fim, Easterby-Smith et. al. (2008) definem a CA como a habilidade de identificar novas ideias e incorporá-las aos processos organizacionais.

Além das experiências prévias (COHEN; LEVINTHAL, 1990; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999), outros fatores também influenciam a capacidade absorptiva. A qualidade dos recursos humanos da organização, a cultura organizacional (LYLES; SALK, 1996), os investimentos em treinamento, a política

de desenvolvimento dos funcionários, a aquisição de novas tecnologias, as instalações e o financiamento adequado são elementos que incidem na CA (DUTSE, 2013).

O conceito de capacidade absorptiva pode ser desdobrado em duas noções: capacidade absorptiva potencial (CAP) e realizada (CAR). A primeira compreende as dimensões da aquisição e da assimilação, enquanto a segunda compreende a transformação e a "exploração" (ZAHRA; GEORGE, 2002). A CAP pode ser entendida como um conjunto de rotinas que propiciam ou inibem o desenvolvimento de competências ligadas à aquisição e assimilação do conhecimento. Ela se concretiza por meio de processos organizacionais, em especial pelas práticas de recursos humanos, que produzem efeito sobre a forma como os indivíduos da organização entram em contato com novos conhecimentos. Já a CAR corresponde à internalização e à utilização do conhecimento em si, podendo ser observada por meio de mudanças comportamentais causadas pelo novo conhecimento (MURSITAMA, 2011).

Apesar de compreenderem um mesmo conceito, a divisão da capacidade absorptiva entre potencial e realizada demonstra que existe uma interposição entre adquirir e assimilar o conhecimento e conseguir transformá-lo e fazer uso dele. Conseqüentemente, quanto menor for a capacidade absorptiva potencial, maior será o hiato entre CAP e CAR. Contudo, a distância entre a capacidade absorptiva potencial e a realizada pode ser reduzida com o auxílio de mecanismos de transferência de conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

### **2.1.2 - Mecanismos de Transferência de Conhecimento**

Segundo Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), os mecanismos para a transferência de conhecimento possuem a capacidade de integrar as organizações e facilitar a transferência de conhecimento. Eles também funcionam como atenuadores dos impactos negativos ligados à ausência, ou ao baixo nível, dos elementos que influenciam a capacidade absorptiva, como a experiência prévia, a qualidade dos recursos humanos, a cultura organizacional, a política de desenvolvimento dos funcionários, entre outros. Nesse sentido, Tsoukas (2003) afirma que a escolha eficiente dos mecanismos e a dinâmica do relacionamento entre a fonte e a receptora podem potencializar a transferência de conhecimento.

Os mecanismos que promovem o aumento do contato entre os indivíduos, também denominados de mecanismos de integração social (MIS), incidem no

relacionamento entre as partes, uma vez que promovem a comunicação frequente e aproximada, além de favorecerem o compartilhamento de experiências. Esse tipo de mecanismo também é visto como forma de internalizar o conhecimento explícito e transferir o conhecimento tácito. Entende-se como mecanismos de integração social (MIS) o movimento de pessoas, as viagens curtas, os programas de treinamentos compartilhados e as reuniões, os grupos (comitês) formados por pessoas de várias áreas e unidades (BJÖRKMAN; STAHL; VAARA, 2007). A comunicação informal também pode ser entendida como um MIS, pois permite aos indivíduos o compartilhamento de *insights* e ideias para a aplicação de um novo conhecimento em um novo contexto e é crucial para garantir que a capacidade absorptiva individual seja traduzida em capacidade absorptiva no nível organizacional (HOTHO; RITTERSPACH; SAKA-HELMHOUT, 2012), afetando diretamente a “exploração” do conhecimento (DUCHEK, 2013).

Além dos MIS, existem outros tipos de mecanismos que podem ser utilizados para transferir conhecimento. Eles podem ser categorizados em individualizados de personalização, individualizados de codificação, institucionalizados de personalização e institucionalizados de codificação. Os individualizados são os mecanismos que possibilitam a TC no nível individual e tendem a ser informais e desestruturados. Já os institucionalizados propiciam a transferência coletiva e tendem a ser formais e sedimentados em rotinas organizacionais. No caso dos mecanismos de codificação, “o conhecimento é codificado cuidadosamente e armazenado em base de dados e documentos, onde as informações podem ser acessadas e utilizadas facilmente pelos membros da organização” (BOH, 2007, p. 30). Tais mecanismos podem ser eficientes para o armazenamento de grande quantidade de conhecimento, mas não garantem uma intermediação da comunicação. Na esfera da personificação, por sua vez, “o conhecimento está diretamente ligado à pessoa que o desenvolveu, e a transferência acontece primordialmente por meio de contato direto entre pessoas” (BOH, 2007, p. 30).

Pode-se observar, abaixo, um quadro que demonstra a interação entre as dimensões e as categorias.

	<b>INDIVIDUALIZADO</b>	<b>INSTITUCIONALIZADO</b>
<b>PERSONALIZAÇÃO</b>	QUADRANTE 1: MECANISMOS INDIVIDUALIZADOS - PERSONALIZAÇÃO	QUADRANTE 2: MECANISMOS INSTITUCIONALIZADOS – PERSONALIZAÇÃO
<b>CODIFICAÇÃO</b>	QUADRANTE 3: MECANISMOS INDIVIDUALIZADOS - CODIFICAÇÃO	QUADRANTE 4: MECANISMOS INSTITUCIONALIZADOS – CODIFICAÇÃO

**Quadro 1 - *framework* de mecanismos de transferência para gerenciar conhecimento e expertises em organizações com operação baseada em projetos.**

Fonte: (BOH, 2007)

Com base no quadro apresentado acima, o autor categoriza dezoito mecanismos, segundo as categorias criadas por ele, apresentadas no quadro 2.

QUADRANTE 1 MECANISMOS INDIVIDUALIZADOS – PERSONALIZAÇÃO	QUADRANTE 2 MECANISMOS INSTITUCIONALIZADOS – PERSONALIZAÇÃO	QUADRANTE 3 MECANISMOS INDIVIDUALIZADOS - CODIFICAÇÃO	QUADRANTE 4 MECANISMOS INSTITUCIONALIZADOS – CODIFICAÇÃO
BATE-PAPO ENTRE GESTORES	REUNIÕES DE GESTORES	COMPARTILHAMENTO INFORMAL DE DOCUMENTOS DE PROJETOS ANTERIORES	BASE DE DADOS
REDES DE CONTATOS PESSOAIS	ANÁLISE DE PROJETOS	MANUAIS ESCRITOS VOLUNTARIAMENTE	USO DE MODELOS (MANUAIS)
FERRAMENTAS DE COLABORAÇÃO	UM COORDENADOR PARA GERIR TODAS AS NECESSIDADES DE PESSOAL		DISSEMINAR <i>EMAILS</i> E FÓRUMS
	TER UM DIRETOR RESPONSÁVEL POR VÁRIOS PROJETOS		NÚCLEO DE ESPECIALISTAS
	COMPARTILHAMENTO DE EQUIPE ENTRE PROJETOS		METODOLOGIA PADRONIZADA
	CENTROS DE APOIO		
	POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES		
	CRIAÇÃO DE UMA COMUNIDADE		

**Quadro 2 - mecanismos de transferência de conhecimento. Fonte: (BOH, 2007)**

Segundo Foss e Pedersen (2004), os mecanismos de transferência mais citados na literatura são: expatriados, treinamentos, movimento de pessoas e *best practices*. Em um estudo recente, Rocha e Borini (2011) compararam a utilização desses quatro mecanismos em dois tipos de multinacionais (MNE), as tradicionais (oriundas da

Europa, Estados Unidos ou Japão) e as brasileiras. Os resultados apontam para uma maior utilização da expatriação por parte das MNEs brasileiras em relação às tradicionais. Já as *best practices* são mais presentes nas TC das MNEs tradicionais do que nas brasileiras. Por fim, os treinamentos e as viagens são utilizados em proporções parecidas nos dois tipos de organização (ROCHA; BORINI, 2011).

De acordo com o esquema proposto por Boh (2007), pode-se categorizar previamente os quatro mecanismos em: 1) expatriação - individualizados de personalização, 2) treinamentos - institucionalizado de personalização, 3) movimento de pessoas - institucionalizado de personalização e 4) *best practices* - institucionalizado de codificação. Contudo, no intuito de averiguar as influências desses na TC, é importante esclarecer as características de cada um dos mecanismos apresentados, o que será feito a seguir.

#### **2.1.2.1 – Expatriação**

A expatriação é apontada na literatura como uma ferramenta essencial na transferência de conhecimento tácito, pois os expatriados constituem um elo entre a fonte e a receptora, movimentando um grande volume de informações entre as partes. Isso se dá porque eles são responsáveis por reportar à matriz o andamento da TC e levar para a subsidiária as informações necessárias para a efetivação do processo (BONHACHE; BREWSTER, 2001; RIUSALA; SUUTARI, 2004).

Tradicionalmente, os expatriados são indivíduos que ocupam posições gerenciais e possuem experiência acumulada tanto em gestão geral quanto em áreas específicas (GRAINGER; NANKERVIS, 2001). Contudo, no processo de transferência de conhecimento, esses profissionais, em sua maioria, não executam funções ligadas a um conhecimento técnico especializado. Eles assumem atividades gerais voltadas para a estruturação e coordenação das ações ligadas à TC (BORINI; OLIVEIRA JR., 2009). Sua relevância na TC justifica-se por sua presença auxiliar na compreensão do conhecimento, por criar vínculos de confiança, favorecer a aceitação e a efetivação da TC (ANTÔNIO; MARTINS, 2008).

No processo de transferência de conhecimento os expatriados possuem uma função basilar de adequação do saber, como prática gerencial, às características culturais e sociais de cada contexto receptor (GONÇALVES; MIURA, 2009). Na TC espera-se que o expatriado tenha certas competências, como motivação e interesse

pela busca de soluções para eventuais problemas que surgem no decorrer do processo, o que favorecerá a recriação do conhecimento no novo contexto (CHANG; GONG; PENG, 2010). Em sua maioria, esses profissionais sentem-se altamente conectados com o conhecimento transferido e lhes é conferido um alto nível de autonomia para a tomada de decisão nas atividades diárias ligadas ao processo (ROCHA; BORINI, 2011).

Com base no modelo analítico apresentado por Boh (2007), a expatriação pode ser categorizada como mecanismos individualizados de personalização, pois as relações de compartilhamento de conhecimento, nesse caso, são baseadas em relações informais e por meio de contato direto e pessoal. Assim, pode-se imaginar que esse tipo de mecanismo tenha efeitos tanto para a assimilação – segunda dimensão da capacidade absorptiva potencial – quanto para a transformação – primeira dimensão da capacidade absorptiva realizada.

### ***2.1.2.2 – Treinamentos***

Conceitualmente, o treinamento é entendido como um processo de obtenção de conhecimentos e/ou de desenvolvimento de competências com foco na mudança de comportamento e no desempenho profissional do indivíduo (PEREIRA, 2001). Portanto, a aprendizagem não se refere exclusivamente à formação de novos mapas cognitivos responsáveis por favorecer o entendimento de novas realidades, mas essencialmente na mudança de atitudes que reflitam o saber recém-adquirido (FLEURY; FLEURY, 1997). A aprendizagem também proporciona a descoberta de soluções para problemas e desafios diários. Assim, o treinamento deve ser compreendido como um processo dinâmico que estimule o questionamento, visando à absorção máxima de conhecimento pelo profissional e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de competências e habilidades (PEREIRA, 2001).

Tradicionalmente ligados à busca de melhorias na execução das atividades, à preparação de pessoal para novos cargos/tarefas e à apresentação de novas ferramentas, tecnologias ou processos, os treinamentos são, em sua maioria, mecanismos de transferência direta de conhecimento (ARAÚJO, 2011). O papel dos treinamentos na TC interorganizacional é de reduzir as distâncias cognitivas com o foco no alinhamento dos esquemas mentais, o que reduz a ambigüidade e, conseqüentemente, favorece a TC (NOOTEBOOM, 2006). Eles também auxiliam na

internalização do saber que se transfere, pois têm foco não só na aquisição do conhecimento, mas especialmente em sua aplicação (ROCHA; BORINI, 2011; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2006).

O treinamento, enquanto um dos mecanismos ligados à TC, influencia diretamente o incremento das competências e habilidades, propiciando o desenvolvimento do capital humano da organização (HUSELID, 1995). Ele também contribui positivamente para a motivação dos indivíduos (DELANEY; HUSELID, 1996) e para a transferência de conhecimento (CUMMINGS; TENG, 2003; MINBAEVA et al., 2003). Em contextos com equipes formadas por indivíduos de diferentes culturas, os treinamentos geram condições favoráveis tanto para a formação em conjunto quanto para o trabalho em equipe (ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2004).

Com base no esquema de Boh (2007), os treinamentos podem ser entendidos como mecanismos institucionalizados de personalização, pois são processos de capacitação criados pelas organizações com uma finalidade específica. Apesar de serem, em geral, aplicados a grupos, os treinamentos também têm foco na aprendizagem de indivíduos. Esse mecanismo possibilita que saberes e práticas organizacionais sejam transferidos para os indivíduos com foco na mudança de comportamento desses no ambiente profissional. Do ponto de vista da inter-relação entre capacidade absorptiva e treinamento, pode-se pensar que ele contribui principalmente para a aquisição, que é a primeira dimensão da capacidade absorptiva potencial.

### ***2.1.2.3 - Movimento de Pessoas***

O movimento de pessoas (MP), geralmente operado por meio de viagens, é considerado um mecanismo eficiente de transferência de conhecimento, pois possibilita o aumento das relações sociais e, conseqüentemente, o estreitamento de laços entre as unidades. Por promover a comunicação direta entre indivíduos, o MP aumenta a capacidade de processamento de informações ao possibilitar que as partes entrem em contato direto com a realidade do outro. Esse processo auxilia a fonte na compreensão das peculiaridades do contexto em que o conhecimento será recriado e a receptora na visualização do conhecimento aplicado na prática. O movimento de pessoas pode ser particularmente útil nas transferências em contextos internacionais em que os ambientes econômico, cultural, institucional da receptora e da fonte



diferem, pois pode contribuir para minimizar possíveis incompreensões acerca do funcionamento de outros contextos. (BORINI; FLEURY; FLEURY; OLIVEIRA JR., 2009; ROCHA; BORINI, 2011).

Com base no esquema de Boh (2007), o movimento de pessoas pode ser entendido como mecanismo institucionalizado de personalização. Ele se enquadra no tipo institucionalizado, pois é baseado em situações pensadas pela organização, tais como as formas de treinamento e de transferência de conhecimento, tendo um planejamento prévio e o envolvimento de pessoas voltadas exclusivamente para este fim. A sua classificação enquanto mecanismo de personalização, por sua vez, se deve ao fato de ele possibilitar a absorção do conhecimento diretamente pelo indivíduo, não se preocupando com a codificação, nem com o armazenamento externo do conhecimento em questão. Assim, no que concerne à capacidade absorptiva, o movimento de pessoas pode, para além da aquisição, afetar a assimilação – segunda dimensão da capacidade absorptiva potencial.

#### **2.1.2.4 – *Best Practices/ BPF/ POP***

As *best practices* podem ser definidas como um mecanismo de compartilhamento de um conhecimento criado em um determinado cenário que, após ter seu êxito comprovado, foi codificado com o intuito de ser reproduzido em outros contextos. Replicar esses procedimentos pressupõe antecipar a solução de problemas previsíveis, a fim de não comprometer a entrega de resultados semelhantes aos já testados (ROCHA; BORINI, 2011). Seu objetivo na TC, muito além de apenas padronizar a prática cotidiana no interior das organizações, representa a codificação de parte do conhecimento embutido na execução da atividade produtiva (GUPTA; GOVINDARAJAM, 2001).

Neste estudo, parte-se do conceito *best practices* de acordo com o seu significado na indústria farmacêutica, ou seja, como medidas e ações padronizadas para a execução de determinados processos da produção de medicamentos (BRASIL, 2010). Essas medidas resultam, nesse setor, na construção de manuais de boas práticas de fabricação (BPF) ou procedimentos operacionais padronizados (POP). Esses documentos são protocolos sugeridos pela Organização Mundial de Saúde – OMS, pelas organizações multilaterais ligadas ao tema saúde global e por agências reguladoras.

A utilização desse mecanismo não envolve necessariamente a relação direta entre os agentes. Por ser codificado e mantido em algum tipo de plataforma de armazenamento, pode ser acessado sem que os indivíduos envolvidos em sua criação sejam acionados. Além das formas tradicionais utilizadas pelas organizações para codificarem conhecimento, as publicações científicas representam, na indústria farmacêutica, uma fonte de disseminação de novas práticas. Elas podem indicar tanto soluções para possíveis problemas no processo de produção, quanto inovações de processos e produtos (COSTA; TORKOMIAN, 2008).

Com base no modelo analítico apresentado por Boh (2007), esse mecanismo pode ser compreendido como institucionalizado de codificação. Esse agrupamento é baseado no entendimento de que as *best practices* encontram-se traduzidas em aspectos linguísticos formais e explícitos, não sendo necessária a presença direta de um indivíduo para sua transferência, além de ser facilmente armazenado. Contudo, há de se lembrar que, como proposto por Grant (1996) e Tsoukas (2003), mesmo os conhecimentos armazenados nas formas mais codificadas precisam de determinados aspectos tácitos para serem colocados em prática. Assim, mesmo que existam protocolos com processos bem detalhados acerca de procedimentos e práticas padronizados, para que isso se torne realidade é necessário que alguns aspectos da formação e as experiências prévias das pessoas sejam evocados. Tendo em vista as características desse mecanismo, cujo objetivo é o compartilhamento do conhecimento, pode-se pensar que os manuais afetam principalmente a aquisição do conhecimento – primeira dimensão da capacidade absorptiva potencial.

Na literatura, a utilização dos mecanismos de transferência de conhecimento é observada com frequência em contextos como fusões e aquisições (F&A's), alianças estratégicas, relacionamento universidade-indústria, incubadoras, transferência de tecnologia por meio de equipamentos, projetos de licenciamento tecnológico, atividades de consultoria, arranjos produtivos e parques tecnológicos (KUMAR; GANESH, 2009). No que tange às relações de bases não-comerciais, a transferência de conhecimento tem sido encontrada cada vez mais em projetos de cooperação internacional do tipo técnica (MENDONÇA JÚNIOR, 2013).

## **2.2. - Transferência de Conhecimento na Cooperação Técnica Internacional**

A transferência de conhecimento é um dos elementos basilares da cooperação técnica internacional (CTI) desde a sua formalização, em 1948, pela Assembleia Geral das Nações Unidas (MENDONÇA JÚNIOR, 2013). Entendida como um instrumento de promoção de mudanças sociais e econômicas, a TC, no contexto da CTI, é fundamentada na oferta de insumos humanos e tecnológicos com o intuito de impulsionar mudanças estruturais que promovam o desenvolvimento nos países receptores (STOKKE, 1996; SATO, 2010). Contudo, ao contrário do que acontece na maioria dos contextos apresentados na morfologia de Kumar e Ganesh (2009), a transferência de conhecimento ocorre na cooperação técnica em bases não comerciais, o que a torna diferente tanto em suas motivações quanto em seus objetivos.

A explicação sobre os objetivos, motivadores e causas da cooperação internacional varia de acordo com a corrente teórica que analisa o fenômeno. De maneira geral, o debate sobre o assunto permite identificar três posições: os que compreendem a ajuda externa como mera estratégia dos países doadores para fazer valer suas aspirações; os que acreditam no caráter ético e humano envolvido no processo e, por fim, os que buscam uma explicação que combine as duas análises (AYLLÓN, 2006). A cooperação também pode ser entendida como: a) um instrumento para promover um comércio mundial contínuo, se analisado com base na racionalidade econômica, b) uma estratégia de segurança nacional, se visto pela racionalidade militar; c) uma forma de expansão de área de influência, com base na racionalidade política (CAMPOS, 2007). Ayllón (2006), por sua vez, considera que, para explicar o papel do desenvolvimento na política mundial, a ajuda externa não pode ser avaliada apenas pelo viés dos interesses políticos e econômicos. Já para Puente (2008), outra forma possível de se entender os motivadores da cooperação internacional é pela compreensão do modo como os organismos multilaterais e seus membros compreenderam a ideia de desenvolvimento no decorrer dos anos. Ele apresenta uma divisão histórica da cooperação em quatro fases diferentes, partindo das décadas de 1950 e 1960, com a efetivação das medidas propostas pelo acordo de Bretton Woods, até o período pós-Guerra Fria. No quadro 3, pode-se ver como o autor

estruturou sua argumentação.

Fase	Período	Características
1	Entre 1950 – 1960	O conceito de desenvolvimento foi aliado à ideia de crescimento econômico. Ex: projetos que visavam investimento de capital nas economias subdesenvolvidas inspiradas no Plano Marshall e na reconstrução da Europa no pós-Segunda Guerra Mundial.
2	1970	Crença generalizada da ineficiência de modelos baseados unicamente no influxo de capitais para promover desenvolvimento. Preocupação com a dimensão social e inclusão dos indicadores sociais básicos e dos mecanismos de avaliações de qualidade da assistência ao desenvolvimento. Ex: Inclusão da temática social e da geração de bem-estar nos projetos de cooperação.
3	1980	Crise no sistema de cooperação fruto da recessão dos países desenvolvidos causada pela crise do petróleo e desequilíbrio nas contas externas dos países em desenvolvimento. Instauração de políticas de estruturação macroeconômicas como o Consenso de Washington e reformas estruturais que tinham como objetivo estabilizar a economia mundial. Ex: projetos de cooperação que tinham foco em estabilizações econômicas em detrimento da preocupação com políticas sociais.
4	A partir de 1990	Marcada pelo fim da Guerra Fria e pela mudança do papel do Estado na promoção de desenvolvimento. Mudanças pautadas na reformulação das premissas do sistema de cooperação internacional. Implementação de conceitos como "boa governança" e "desenvolvimento humano". Ex: projetos ligados à reforma do Estado no que tange à capacidade de gerir seus recursos, proporcionar a inclusão dos cidadãos no processo político como um todo e expandir as liberdades individuais de forma que cada um consiga operar necessidades outras que não apenas as vitais.

**Quadro 3 - as quatro grandes fases históricas da cooperação internacional segundo Puende (2008). Fonte: Elaborado pelo autor com base em Puende (2008)**

No período pós-Guerra Fria, o conceito de desenvolvimento passou a colocar o indivíduo no centro do debate. Partiu-se do pressuposto de que, para haver desenvolvimento e crescimento em um país, era preciso ampliar as capacidades e as possibilidades reais das pessoas. Nesse sentido, o conceito de desenvolvimento humano adotado pelos organismos multilaterais na década de 90 pode ser definido como “um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas possuem” (SEN, 2002, p. 17). Nesse sentido, o autor estima que

[...] o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição sistemática, negligência

dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (SEN, 2002, p.18).

Com base no paradigma do desenvolvimento humano, a cooperação técnica internacional passou a ser entendida como um processo de construção e desenvolvimento de capacidades. Assim, seu objetivo é tornar os países receptores da CTI aptos a desempenhar funções e gerar mudanças de forma eficiente e sustentável (VALLER FILHO, 2007). A operacionalização dos projetos de cooperação técnica é fundamentada em ações de desenvolvimento de recursos humanos por meio da melhoria de qualificação, know-how técnico e aptidões produtivas de países em processo de desenvolvimento institucional (AFONSO, 2005).

Além da cooperação técnica internacional tradicional, operada no vetor Norte-Sul, um novo modelo de cooperação foi instaurado, desde a década de 1970, denominado cooperação Sul-Sul (CSS) ou cooperação horizontal. Embora baseada nos mesmos princípios da CTI tradicional, a CSS se difere por propor o relacionamento entre países em desenvolvimento (SOARES, 1994).

### **2.2.1 – Transferência de conhecimento na cooperação Sul-Sul**

A cooperação Sul-Sul, formalizada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1978, tem sido cada vez mais entendida como um instrumento eficiente na promoção de desenvolvimento humano. Essa crença na eficiência da CSS é fundamentada em três fatores. O primeiro deles é o entendimento de que por possuírem semelhanças sociodemográficas, as políticas, ações e soluções concebidas nos países do sul são mais aplicáveis a outras nações em desenvolvimento. A concentração das atividades de pesquisas nos países industrializados no setor privado, o que torna mais difícil a transferência de conhecimento de forma gratuita ou com baixos custos, é outro fator que tem ajudado a disseminar a cooperação Sul-Sul. Por fim, a aceitação da cooperação horizontal é relacionada ao fato dela possuir poucas ou nenhuma condicionalidade vinculada aos projetos de cooperação (AYLLÓN; LEITE, 2009).

Os motivadores da cooperação Sul-Sul podem ser explicados por meio das mais diversas perspectivas teóricas das relações internacionais (PUENDE, 2008). O viés realista, fundamentado no modelo de *"soft power"*, encara esse tipo de cooperação como um instrumento utilizado pelos países em desenvolvimento para

serem reconhecidos como agentes ativos na promoção do crescimento, o que lhes garantiria legitimidade e reconhecimento no cenário internacional, sem falar no aumento da influência sobre os Estados com os quais se mantêm relações de cooperação (NYE, 2004). A explicação idealista sobre a motivação da CSS é fundamentada em aspectos éticos e morais (AYLLÓN, 2006). Já os que se enveredam para a explicação estruturalista, como Valler Filho (2007) ou Puende (2008), entendem a cooperação horizontal como uma ação influenciada pelas discussões dos organismos multilaterais em determinado momento histórico, que favorece e até incentiva o aumento da CSS no período pós-Guerra Fria. A teoria social, por sua vez, entende a cooperação horizontal como um processo complexo de trocas, que diferentemente das econômicas, baseadas em contratos, criam obrigações difusas. Nesse sentido, pressupõe-se que a cooperação engatilha um processo de recompensas mútuas entre os países em questão, que tendem a se repetir, aprofundar e ampliar ao longo do tempo, gerando uma interdependência entre os atores (LEITE, 2012). Este trabalho segue os pressupostos da teoria social, pois acredita-se que as motivações da cooperação horizontal não são unicamente de cunho econômico, político ou social, mas sim uma confluência de interesses e relacionamentos de todas essas áreas.

### ***2.2.1.1 – Cooperação Sul-Sul no Brasil***

No Brasil a cooperação internacional ocorreu, durante muito tempo, apenas por meio do tipo vertical, com o país na posição de receptor de cooperação. Atualmente, a diplomacia brasileira atua tanto na vertente vertical quanto horizontal, sendo que a última tem crescido cada vez mais (MENDONÇA JÚNIOR, 2013). Uma possível explicação para essa mudança de postura é a reconfiguração do relacionamento que o Brasil tem com outros países. A diplomacia brasileira passou a agir com foco na convergência entre os “níveis bi e multilateral da política externa, focando na ampliação e combinação das dimensões horizontais e verticais das parcerias estratégicas” (PECEQUILO, 2008, p. 151).

A cooperação técnica operada na forma horizontal ganhou nas últimas décadas o status de agenda estratégica no Brasil. Amorim (2006) apontou a cooperação como um instrumento fundamental para a Política Externa Brasileira (PEB) e reconheceu sua relevância como forma de aproximação com outros países, em especial aqueles em desenvolvimento. O Ministério das Relações Exteriores, por

meio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), tem direcionado seus esforços para a cooperação horizontal por acreditar que esta é a maneira mais eficaz de promoção do desenvolvimento (ABC, 2012). Segundo a portaria 12, publicada em outubro de 2001, que regula a gestão de projetos de cooperação técnica no Brasil, a Cooperação técnica, em especial a horizontal, é fundamentada na

[...] transferência de tecnologia, conhecimento e experiências de aplicação prática no processo de desenvolvimento socioeconômico de um país, ou no apoio à geração local, a partir da implementação de um conjunto de ações integradas, executadas em parceria direta entre as partes envolvidas. (BRASIL, 2001).

No intuito de aprimorar as ações de cooperação internacional horizontal, a ABC criou em 1987 a CGPD - Coordenação Geral de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento, que tem atuado em projetos de disseminação de práticas e tecnologias sociais brasileiras em países do hemisfério Sul. Com caráter não-comercial e focada na atuação de desenvolvimento pleno em detrimento do mero assistencialismo, a CGPD tem seus objetivos e missão muito bem definidos. Isso pode ser visto no documento que conceitua as vertentes de cooperação técnica internacional do Brasil:

A CGPD brasileira se faz pela **transferência de conhecimentos técnicos e experiência do Brasil**, em bases não-comerciais, de forma a promover a autonomia dos parceiros envolvidos. Para tanto se vale dos seguintes instrumentos: consultorias, treinamentos e a eventual doação de equipamentos. [...] A missão da CGPD é contribuir para o adensamento das relações do Brasil com os países em desenvolvimento, para a ampliação dos seus intercâmbios, geração, disseminação e utilização de conhecimentos técnicos, capacitação de seus recursos humanos e para o fortalecimento de suas instituições (ABC, 2012).

A Agência Brasileira de Cooperação (ABC), em parceria com outras agências e ministérios do governo brasileiro, tem aumentado cada vez mais sua atuação em várias áreas de promoção do bem público. O Brasil possui atualmente projetos que atingem mais de 50 países, com atuação vasta e variada, envolvendo áreas de educação, saúde coletiva, reforma agrária, fortalecimento institucional e energia renovável, entre outras temáticas (ABC, 2012). Dos projetos de cooperação vigentes no Brasil, a maioria é direcionada a países do continente africano. A África representa

uma área de interesse para o Brasil, por motivos econômicos, políticos e por vínculos culturais. Nos últimos cinco anos, grande parte dos países africanos apresentaram um crescimento acima da média mundial, com 5,7%<sup>1</sup> ao ano, o que naturalmente desencadeou processos de ampliação do mercado interno, urbanização acelerada e investimentos diversos. Esse cenário, combinado com a progressiva estabilidade política, tem culminado em políticas que aproximam cada vez mais o Brasil dos países africanos (MENDONÇA JÚNIOR, 2013)<sup>2</sup>.

A cooperação horizontal brasileira com a África, em especial as parcerias feitas com os países de língua oficial portuguesa (PALOPS), recebeu críticas quanto ao formato de execução dos seus projetos. Segundo Torronteguy (2010), a relação Brasil-PALOPS pode ser considerada formalmente horizontal, pois não há condicionalidade, nem endividamentos dos países africanos. Entretanto, materialmente ela é vertical, pois as atividades pactuadas nos atos bilaterais são operadas em mão única, com os países africanos em posição passiva na transferência de conhecimento, feita em sua maioria em nível individual a servidores públicos desses países.

Entre todas as áreas em que a cooperação técnica internacional brasileira é operada, a saúde tem ganhado destaque nos últimos anos. Nos projetos de cooperação, o combate à Aids aparece como um dos temas mais recorrentes, estando por várias vezes combinado a outros como o Sistema Único de Saúde – SUS, vigilância epidemiológica, fármacos e imunobiológicos (LIMA; CAMPOS, 2010).

#### ***2.2.1.2 - Cooperação Sul-Sul em Saúde***

A cooperação técnica internacional brasileira em saúde parte do pressuposto de que para haver crescimento em um país, é necessário que a sua população seja saudável. Entretanto, em sua maioria, os sistemas de saúde dos países em desenvolvimento não são capazes de enfrentar as necessidades de suas populações. Além disso, muitos desses Estados vivem em uma situação de completa dependência

---

<sup>1</sup> Média referente ao crescimento econômico dos países da África Subsaariana entre 2000-2010.

<sup>2</sup> Texto escrito com base em informações e declarações dadas em 2012 pelo diretor do Departamento de África do Ministério de Relações Exteriores, Ministro Nedilson Jorge, ao pesquisador Wilson Mendonça Júnior, por meio de uma entrevista realizada por correio eletrônico.



de ajuda internacional, o que limita a capacidade dos governos para formular e implementar políticas sociais de saúde (BUSS; FERREIRA, 2010).

Um estudo feito em alguns países africanos onde o Brasil opera projetos de cooperação internacional identificou problemas comuns na gestão dos seus sistemas de saúde. Alguns dos pontos levantados pelo estudo merecem destaque: déficits consideráveis de pessoal qualificado em todas as categorias; dependência excessiva dos médicos estrangeiros combinada com a emigração dos profissionais mais qualificados; pouca capacidade autônoma de formação de recursos humanos de saúde (RHS); remuneração insuficiente dos RHS; ausência de um sistema de informação sobre RHS com dados fidedignos e atualizados; fraca capacidade de gestão; baixa capacidade financeira para a expansão rápida dos RHS. Os problemas estruturais dos sistemas de saúde dos países africanos tornam-se ainda mais preocupantes quando somados a um quadro epidemiológico caracterizado pela alta incidência de doenças transmissíveis, em especial o HIV/Aids (FRONTEIRA; DUSSAULT, 2010).

A cooperação técnica internacional brasileira para a erradicação da epidemia de HIV/Aids pode ser entendida como um reflexo da consonância de diretrizes técnicas e políticas. As diretrizes técnicas se referem às recomendações mundialmente difundidas pela UNAIDS (Programa de combate à Aids das Nações Unidas)<sup>3</sup>. As diretrizes políticas, por sua vez, são entendidas como a convergência entre um “conjunto de orientações estratégicas explícitas ou implícitas na política nacional de DST/Aids, na política externa nacional, na diplomacia de saúde e na governança global em saúde” (LIMA; CAMPOS, 2010, p. 120). Um dos instrumentos mais importantes para a consolidação do Brasil como referência na cooperação técnica internacional de combate à Aids foi a criação do Programa de Cooperação Internacional para Ações de Controle e Prevenção do HIV para países em desenvolvimento (PCI). O PCI foi a forma que o Brasil encontrou para disseminar a

---

<sup>3</sup> **a)** Acesso Universal: estratégia de resposta à epidemia que passou a ser difundida em meados de 2005 por UNAIDS, quando a cobertura de tratamento ARV em países como Argentina, Brasil, Chile e Cuba superou os 80%. Naquele momento se observava que em países com baixos e médios ingressos, mais de 1 milhão de pessoas estavam vivendo mais tempo e levando uma vida de maior qualidade, em virtude do tratamento. O UNAIDS, portanto, começou a difundir o dado de que o acesso universal ao tratamento vinha evitando no mundo uma média de 250 000 afastamentos de pessoas com HIV dos seus respectivos trabalhos. **b)** Três Uns: política sustentada na ideia que os países deveriam manter respostas nacionais baseadas em (1) Um marco único de ação sobre o HIV/Aids que proporcione a base para coordenar o trabalho de todos os associados; (2) Uma autoridade nacional única de coordenação do HIV/Aids, com um mandato multissetorial amplo; (3) Um sistema acordado de Monitoramento e Avaliação do HIV/Aids ao nível de país (LIMA; CAMPOS, 2010, p. 120).

lógica de resposta à epidemia de Aids. Iniciado por meio de um processo seletivo internacional, o programa visava atender até dez países, sendo os primeiros beneficiados El Salvador, Bolívia, Paraguai, República Dominicana, Colômbia, Burkina Fasso, Moçambique e Cabo Verde (LIMA; CAMPOS, 2010).

Nos últimos anos a cooperação brasileira em saúde tem buscado alternativas menos tradicionais para formular e executar seus projetos, como a cooperação Sul-Sul estruturante em saúde. Trata-se de uma visão voltada para a construção de capacidades para o desenvolvimento, que integra a formação de recursos humanos, o fortalecimento organizacional e o desenvolvimento institucional, utilizando a transferência de conhecimento como principal instrumento de operacionalização dos projetos (ALMEIDA et al. 2010). Contudo, para que esse modelo alcance seus objetivos é necessária a integração de três níveis de mudanças essenciais para o fortalecimento de capacidades. O primeiro nível é o individual, ligado à capacitação de servidores públicos para darem continuidade ao processo de aprendizagem. O segundo, o institucional, está vinculado à estruturação do sistema de saúde e ao aprimoramento das instituições médico-sanitárias. Por fim, o social diz respeito ao desenvolvimento de capacidades sociais passíveis de transformar a sociedade como um todo (TORROTENGUY, 2010).

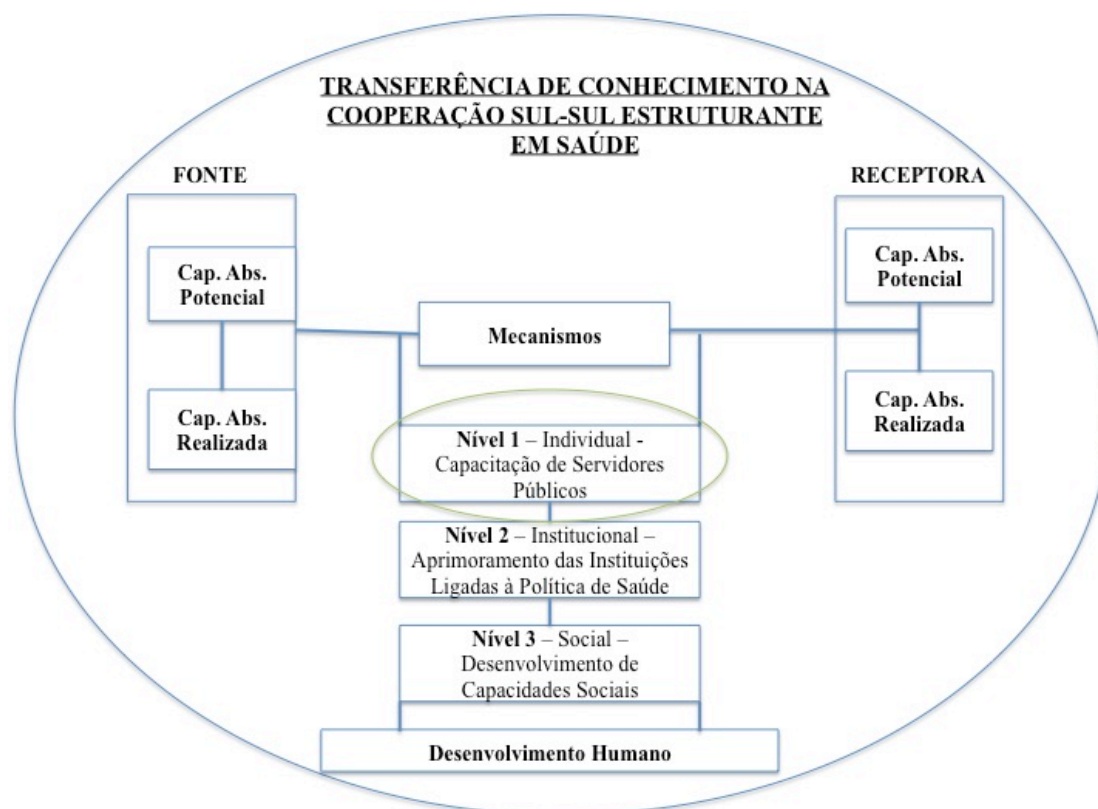
Na prática, os projetos brasileiros de cooperação em saúde no continente africano se fundamentam em ações como “treinamento de recursos humanos e construção de capacidades em pesquisa, ensino ou serviços e fortalecimento ou criação das ‘instituições estruturantes’ do sistema de saúde” (ALMEIDA et al., 2010, p.28). Na cooperação Sul-Sul estruturante em saúde, quando se fala em construção de capacidades para o desenvolvimento (ALMEIDA et al., 2010; TORROTENGUY, 2010), é possível fazer uma conexão com a ideia de redução da distância entre a capacidade absorptiva potencial e a realizada proposta por Zahra e George (2002). A integração da formação de recursos humanos, o fortalecimento organizacional e o desenvolvimento institucional estão diretamente relacionados ao incremento da capacidade absorptiva potencial e à garantia da capacidade absorptiva realizada.

Encerra-se aqui a apresentação do relacionamento entre as variáveis que serão analisadas nessa pesquisa. No quadro 4, apresentamos todos os autores que dão suporte teórico para cada uma das variáveis estudadas. Na figura 1, demonstramos como os conceitos apresentados acima se relacionam com a finalidade de se alcançar o objetivo proposto.

<b>CAPACIDADE ABSORTIVA -</b> (COHEN; LEVINHAL, 1990; LYLES; SALK, 1996; BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; TSAI, 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; VAN DEN BOSCH, VAN VIJK, VOLBERDA, 2003; BJÖRKMAN; STAHL; VAARA, 2007; EASTERBY-SMITH et. al., 2008; MURSIANA, 2011; HOTH, RITTERSPACH; SAKA-HELMHOUT, 2012; IJOSE, 2012; DUCHEK, 2013; DUTSE, 2013;)			<b>MECANISMOS</b> - (BOH, 2007; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008; FOSS; PEDERSEN, 2004; MASON; LEEK, 2008; ROCHA; BORINI, 2011)			
	<b>Capacidade Absortiva Potencial -</b> (ZAHRA; GEORGE, 2002; MURSIANA, 2011)	<b>Aquisição -</b> (ZAHRA; GEORGE, 2002);	<b>Treinamento -</b> (ARGYRIS, 1977; HUSELID, 1995; DELANEY; HUSELID, 1996; FLEURY; FLEURY, 1997; PEREIRA, 2001; MINBAEVA et al., 2003; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2004; NOOTEBOOM, 2006; BOH, 2007; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2006; EASTERBY-SMITH.; LYLES.; TSANG, 2008; MASON; LEEK, 2008; ARAÚJO, 2011; ROCHA; BORINI, 2011).	<b>Expatriado -</b> (BONHACHE ; BREWSTER, 2001; GRAINGER; NANKERVIS, 2001; RIUSALA; SUUTARI, 2004; BOH, 2007; ANTÔNIO; MARTINS, 2008; EASTERBY-SMITH.; LYLES.; TSANG, 2008; MASON; LEEK, 2008; BORINI; OLIVEIRA JR., 2009; GONÇALVES; MIURA, 2009; CHANG; GONG; PENG, 2010; ROCHA; BORINI, 2011).	<b>Movimento de Pessoas/ Viagens</b> (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; BOH, 2007; EASTERBY-SMITH.; LYLES.; TSANG, 2008; MASON; LEEK, 2008; BORINI; FLEURY; FLEURY OLIVEIRA JR., 2009; ROCHA; BORINI, 2011)	<b>Manuais -</b> (GRANT, 1996; GUPTA; GOVINDARAJAM, 2001; TSOUKAS, 2003; BOH, 2007; COSTA; TORKOMIAN, 2008; EASTERBY-SMITH.; LYLES.; TSANG, 2008; MASON; LEEK, 2008; ROCHA; BORINI, 2011)
		<b>Assimilação -</b> (ZAHRA; GEORGE, 2002);				
	<b>Capacidade Absortiva Realizada</b> (ZAHRA; GEORGE, 2002; MURSIANA, 2011)	<b>Transformação</b> (ZAHRA; GEORGE, 2002);	<b>Exploitação -</b> (ZAHRA; GEORGE, 2002);			

**Quadro 4 – síntese das variáveis e seus fundamentos teóricos.**

**Fonte:** Elaborado pelo autor



**Figura 1 – síntese das relações entre os conceitos apresentados no referencial teórico.**  
**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Apesar de compreendermos que a cooperação estruturante se completa nos três níveis, nos ateremos apenas à análise do primeiro, pois, para analisar os outros dois seria necessário um estudo longitudinal do projeto após algumas décadas da sua realização, o que não é o objetivo dessa pesquisa. Além disso, ao analisarmos como se deu a capacitação dos servidores públicos moçambicanos no nível individual, conseguimos compreender o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento e sua inter-relação com a capacidade absorptiva na cooperação internacional no caso da implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos. Assim, no próximo capítulo explicaremos o percurso metodológico que possibilitou a verificação do objeto de estudo e a operacionalização da pesquisa.

## **3.0 –METODOLOGIA**

### **3.1 – Estratégias de pesquisa**

Para compreender o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento (TC) e sua inter-relação com a capacidade absorptiva na cooperação internacional, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa (CRESWELL, 2007). No intuito de analisar esse fenômeno, empreendeu-se um estudo de caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2003) de caráter descritivo (YIN, 2003).

#### **3.1.1 – Tipologia de pesquisa**

A pesquisa qualitativa é caracterizada por assumir o objeto e seu ambiente como fonte direta de informação, sendo o investigador uma peça fundamental para a análise. Sendo assim, a coleta de dados acontece por meio de uma relação direta entre o pesquisador e seu objeto de pesquisa (CRESWELL, 2007). Esse tipo de pesquisa compreende ainda a investigação em profundidade e possibilita a identificação, descrição e explicação de um fenômeno (GODOY, 1995), garantindo um detalhamento nas suas características singulares, o que não seria possível em análises quantitativas (DENZIN; LINCOLN, 2006). A pesquisa qualitativa descritiva tem como objetivo aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre as características próprias de um fenômeno. Por esse motivo, são intrínsecos a esse tipo de análise a observação, o registro, a análise e o relacionamento entre fatos sem manipulá-los previamente (GIL, 2008). Dessa forma, entendeu-se que, para se compreender um processo pouco explorado na literatura – a transferência de conhecimento e, mais especificamente, a relação entre os mecanismos de transferência e a capacidade absorptiva no contexto da cooperação internacional –, a melhor abordagem metodológica é a pesquisa qualitativa descritiva.

#### **3.1.2 – Método de Pesquisa**

O método de estudo de caso, que se caracteriza por possibilitar a compreensão mais aproximada da totalidade de uma situação, baseia-se na utilização de informações numerosas e detalhadas, o que auxilia no conhecimento amplo e, conseqüentemente, na proposição de soluções para problemas relacionados ao tema

de estudo (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; EISENHARDT, 1989). Usados para descrever um fenômeno, testar e criar teorias (EISENHARDT, 1989; YIN, 2003), os estudos de caso promovem uma análise contextual e profunda de um número circunscrito de eventos. Esse tipo de pesquisa consiste em um exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, de uma ou mais unidades de estudo (GREENWOOD, 1973). Sendo assim, a escolha desse método apresenta-se como estratégia adequada para a inter-relação entre os mecanismos de transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva no contexto da cooperação internacional.

## **3.2 – Estratégias de coleta de dados**

### **3.2.1 – Seleção do objeto de pesquisa e unidade de análise**

Uma das atividades cruciais para a execução de um estudo de caso é a escolha do objeto de estudo. Essa definição permite a validação ou negação dos elementos descritos na literatura que aborda o tema em estudo. Outra ação essencial é a delimitação do foco quanto à unidade de análise (YIN, 2003). Segundo Lazzarini (1995), a unidade de análise pode ser constituída de indivíduos e até processos organizacionais. No nosso caso, o objeto de pesquisa escolhido é a Sociedade Moçambicana de Medicamentos (SMM) e a unidade de análise é o processo de transferência de conhecimento para sua implementação.

A escolha do objeto baseou-se na busca de um caso que possibilitasse compreender o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento (TC) e sua inter-relação com a capacidade absorptiva na cooperação internacional. Como não havia nenhuma indústria farmacêutica especializada na produção de medicamentos sólidos em Moçambique, estudar a criação da SMM se mostrou a melhor opção para compreender como os mecanismos afetam a capacidade absorptiva e/ou são afetados por ela. Optou-se pela definição da Sociedade Moçambicana de Medicamentos como unidade de análise por este processo estar ligado tanto a aspectos políticos próprios da cooperação internacional, quanto a elementos técnicos específicos da transferência de conhecimento, possibilitando assim o entendimento acerca da TC em bases não-comerciais.

### 3.2.2 – Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados em um estudo de caso pode ser feita por meio de seis instrumentos diferentes: análise de documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2003). Para essa pesquisa utilizou-se somente as **entrevistas em profundidade** e os **documentos**, com foco na triangulação de dados e na exploração de informações não codificadas. As entrevistas podem ser vistas como um instrumento válido quando o investigador não possui os dados sistematizados, mas acredita poder adquiri-los por meio da interação direta com o investigado. A escolha da forma de entrevista é feita segundo o tipo de investigação proposto, uma vez que elas se diferenciam de acordo com o seu grau de liberdade, podendo ser do tipo estruturada, semiestruturada e narrativa. As entrevistas estruturadas são utilizadas quando seu objetivo é apenas a verificação dos dados. Já a semiestruturada é recomendada quando se pretende não somente verificar os dados, mas também aprofundar as informações sobre o fenômeno estudado. As narrativas são a melhor opção quando se quer explorar e aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo (RUQUOY, 2005). Como neste estudo busca-se, além da verificação dos dados divulgados em documentos oficiais sobre a implementação da SMM, compreender a inter-relação entre os mecanismos e a capacidade absorptiva, as entrevistas semiestruturadas apresentam-se como o tipo mais adequado.

Para que as entrevistas sejam capazes de coletar os dados e informações essenciais para responder as perguntas iniciais da pesquisa, é necessário definir as variáveis e as categorias de análise previamente. Com base nelas, elaboram-se os roteiros de entrevistas. Na presente pesquisa, utilizamos as variáveis “capacidade absorptiva” e “mecanismos”. A primeira possui duas categorias, organizadas da seguinte forma: 1) capacidade absorptiva potencial, subdividida em aquisição e assimilação; 2) capacidade absorptiva realizada, subdividida em transformação e “exploração” (ZAHRA; GEORGE, 2002). A segunda variável (mecanismos) foi dividida em quatro categorias: 1) treinamento; 2) expatriação; 3) movimento de pessoas; 4) manuais (FOSS; PEDERSEN, 2004; ROCHA; BORINI, 2011). O quadro abaixo demonstra a estruturação das variáveis.

VARIÁVEL	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1. CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ABSORTIVA	AQUISIÇÃO
	POTENCIAL	ASSIMILAÇÃO
	CAPACIDADE ABSORTIVA REALIZADA	TRANSFORMAÇÃO
		EXPLOITAÇÃO
2. MECANISMOS	TREINAMENTO	
	EXPATRIADO	
	MOVIMENTO DE PESSOAS/VIAGENS	
	MANUAIS/BPF/POP	

**Quadro 5 – variáveis de análise**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

As entrevistas foram feitas com base em três roteiros distintos, disponíveis nos apêndices A, B e C. Cada um dos roteiros foi elaborado de acordo com o momento da pesquisa. Como as informações sobre a TC no caso da SMM não havia sido explorada plenamente por nenhum documento, partiu-se da compreensão do histórico do caso para o aprofundamento da relação entre as variáveis. A utilização do roteiro A visava entender o contexto da implementação da SMM de forma exploratória. O roteiro B, por sua vez, teve como propósito averiguar como os mecanismos identificados nas primeiras entrevistas foram utilizados na instalação da SMM. Por fim, o roteiro C foi utilizado para identificar, de forma mais precisa, o papel dos mecanismos na inter-relação com a capacidade absorptiva.

Das três rodadas de entrevistas, duas foram realizadas nas dependências da fábrica recém-construída em Maputo, em julho de 2013 e outubro/novembro de 2013, sendo entrevistadas 7 pessoas na primeira vez e 15 na segunda. Já as entrevistas feitas no Brasil aconteceram nas dependências da FIOCRUZ e de Farmanguinhos, no Rio de Janeiro, sendo 5 delas feitas em março de 2013 e uma em setembro do mesmo ano. Foi feita, ainda, uma entrevista com um diplomata brasileiro na embaixada do Brasil em Maputo, em outubro de 2013. Foram realizadas, no total, 29 entrevistas com 21 profissionais tanto do nível gerencial quanto do operacional, sendo que alguns foram entrevistados mais de uma vez. Os entrevistados foram indicados pelos gestores do projeto. Todos os moçambicanos entrevistados passaram por treinamentos no Brasil.



Apresentamos, abaixo, a lista de entrevistados, representados por códigos para proteger suas identidades<sup>4</sup>.

	<b>Código</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Duração</b>
<b>Entrevistado 1</b>	<b>BRA-FIO-GER 1</b>	Brasileira	1h e 45min
<b>Entrevistado 2</b>	<b>BRA-FIO-GER 2</b>	Brasileira	1h e 45min
<b>Entrevistado 3</b>	<b>BRA - FAR -GER 3</b>	Brasileira	1h50min
<b>Entrevistado 4</b>	<b>MOZ - SMM - GER 4</b>	Moçambicana	1) 24min; 2) 1h05min; 3) 1h07min.
<b>Entrevistado 5</b>	<b>MOZ - SMM - GER 5</b>	Moçambicana	1) 24min; 2) 1h15min; 3) 32 min
<b>Entrevistado 6</b>	<b>MOZ - SMM - GER 6</b>	Moçambicana	1) 1h12min; 2) 42min
<b>Entrevistado 7</b>	<b>MOZ - SMM - GER 7</b>	Moçambicana	1) 46min; 2) 51min
<b>Entrevistado 8</b>	<b>BRA - FAR - GER 8</b>	Brasileira	1h10min
<b>Entrevistado 9</b>	<b>BRA - FAR - GER 9</b>	Brasileira	1) 1h36min; 2) 47 min;
<b>Entrevistado 10</b>	<b>BRA - FAR - GER 10</b>	Brasileira	1) 1h32min; 2) 31 min;
<b>Entrevistado 11</b>	<b>BRA - MRE - GER 11</b>	Brasileira	45 min
<b>Entrevistado 12</b>	<b>BRA - FAR - GER 12</b>	Brasileira	1h 23min
<b>Entrevistado 13</b>	<b>MOZ - SMM - OPE 13</b>	Moçambicana	30min
<b>Entrevistado 14</b>	<b>MOZ - SMM - OPE 14</b>	Moçambicana	1h 04min
<b>Entrevistado 15</b>	<b>ZIM - SMM - GER 15</b>	Zimbabuana	40 min
<b>Entrevistado 16</b>	<b>MOZ - SMM - OPE 16</b>	Moçambicana	33 min
<b>Entrevistado 17</b>	<b>MOZ - SMM - OPE 17</b>	Moçambicana	40 min
<b>Entrevistado 18</b>	<b>MOZ - SMM - GER 18</b>	Moçambicana	25 min
<b>Entrevistado 19</b>	<b>POR - SMM - GER 19</b>	Portuguesa	27 min
<b>Entrevistado 20</b>	<b>MOZ - SMM - OPE 20</b>	Moçambicana	46 min
<b>Entrevistado 21</b>	<b>MOZ - SMM - GER 21</b>	Moçambicana	33 min

**Quadro 6 – descrição das entrevistas**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 - Análise dos dados

Após a realização das entrevistas, deu-se início ao tratamento dos dados por meio da análise de conteúdo (AC), conforme proposta por Bardin (2009). Segundo o autor, essa técnica de tratamento de dados tem o objetivo de interpretar a comunicação por meio de uma descrição sistemática, objetiva e até quantitativa do objeto analisado. Estruturada por meio de um esquema processual em que o início de uma etapa depende do término da outra, a análise de conteúdo possibilita a redução do material coletado, sua sistematização, categorização e classificação de acordo com o objetivo da pesquisa, o que aumenta a clareza quanto aos dados observados (BAUER; GASKELL, 2008; FLICK, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A escolha da

<sup>4</sup> - Legenda: BRA (Brasileiro); MOZ (Moçambicano); ZIM (Zimbabuano); POR (Português); SMM (Sociedade Moçambicana de Medicamentos); FIO (Fiocruz); FAR (Farmanguinhos); MRE (Ministério das Relações Exteriores)

análise de conteúdo para o tratamento dos dados dessa pesquisa foi baseada nos benefícios propiciados por essa técnica. A análise de conteúdo permite uma leitura rica e diversa dos dados coletados, o que diminui as incertezas relacionadas a eles (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Ela também favorece a compreensão dos elementos da comunicação, como o “conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 2006, p.98).

No processo de coleta de dados, 28 das 29 entrevistas tiveram a gravação autorizada. O entrevistado 11 foi o único que fez objeção quanto ao armazenamento do áudio. Contudo, foi permitido ao pesquisador fazer anotações durante a conversa, as quais serviram de base para suas análises. Os áudios das entrevistas foram transcritos de forma literal. Isso favoreceu o manuseio do material (BAUER; GASKELL, 2008) e a leitura flutuante, que consiste em ler o texto uma primeira vez sem categorizá-lo, com o intuito de compreender os dados em sua plenitude (BARDIN, 2009). As transcrições resultaram em aproximadamente 300 páginas de texto no formato .docx, letra Times New Roman 12 e espaçamento simples.

Para o tratamento das transcrições, utilizou-se o *software* NVivo, a fim de agilizar e garantir confiança à análise (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Foram criadas duas pastas, a das categorias e a das fontes. As categorias já tinham sido pré-definidas para subsidiar a elaboração dos roteiros de entrevistas. As fontes foram identificadas com o código criado para cada uma, sendo utilizado para categorização apenas o material textual importado para o NVivo. A categorização consiste na leitura de todas as transcrições e marcação dos trechos correspondentes às suas respectivas categorias. Essas ações são feitas pelo pesquisador diretamente no *software*, utilizando as categorias pré-estabelecidas. Uma vez categorizados, os dados foram reorganizados, também pelo pesquisador, por categoria, demonstrando as partes dos textos das transcrições que compunham cada uma delas e por fonte, expondo quais categorias estavam presentes em cada entrevista, bem como a frequência de aparição de cada uma delas.

A terceira fase da análise de conteúdo, representada pelo tratamento dos resultados e pela interpretação (BARDIN, 2009), foi dividida em duas etapas. A primeira delas foi feita com ajuda das seguintes ferramentas do NVivo: 1) análise de cluster, utilizada para agrupar os entrevistados segundo a similaridade no uso das palavras (resultado disponível no apêndice D); 2) análise de cluster, utilizada para agrupar as categorias segundo a similaridade de palavras e a frequência dos trechos

categorizados em determinada variável (resultado disponível no apêndice E); e 3) nuvem de palavra, usada para visualizar os termos mais utilizados e suas respectivas frequências (resultado disponível no apêndice F). A segunda etapa foi composta pela interpretação dos dados e das saídas do *software* conforme os pressupostos teóricos descritos no capítulo 2. O resultado desta última etapa, com a interpretação e descrição dos resultados pelo pesquisador, está disponível nos dois próximos capítulos: a descrição do caso e a sua análise.

## 4.0 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 – Histórico da Cooperação

O projeto que resultaria na implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos (SMM) foi mencionado pela primeira vez, em 2003, pelo então presidente do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva, em sua viagem oficial a Moçambique. Sensibilizado com o alto índice de prevalência do HIV no país, o chefe de Estado brasileiro se comprometeu a planejar uma ação de cooperação internacional, baseada na política de controle da AIDS aplicada no Brasil, que beneficiaria parte do continente africano (Entrevistados 1; 3).

De volta ao Brasil, Lula solicitou ao Ministério da Saúde que pensasse em uma forma de viabilizar um projeto de cooperação voltado para o controle do HIV/AIDS na África. Com a ideia inicial de se implementar um laboratório oficial<sup>5</sup> nos moldes da unidade fabril da FIOCRUZ - FARMANGUINHOS, deu-se início a uma pesquisa que avaliou se havia condições favoráveis para a instalação de uma fábrica de medicamentos em algum país da África meridional. Antes que se definisse qual o destino da fábrica, Angola, Nigéria e Moçambique demonstraram entusiasmo com a ideia do projeto. O governo brasileiro visitou os interessados para verificar as condições dos países e a disposição de seus governantes em receber uma ação de cooperação dessa magnitude. Contudo, “a relação com Moçambique foi mais robusta, digamos assim, mais organizada do que a de outros países, que acabaram por acontecer de forma mais errática” (entrevistado 3). A relação direta entre os presidentes dos dois países e a vontade do chefe de Estado brasileiro de que a fábrica fosse moçambicana foram essenciais para a escolha definitiva do país (Entrevistados 1; 3; 10; 1; 12).

Entre 2005 e 2007 foram feitos estudos de viabilidade técnica e financeira a respeito da instalação dessa fábrica de medicamentos em território moçambicano. A análise de viabilidade foi firmada em um protocolo de intenções celebrado entre Brasil e Moçambique em novembro de 2003. Seu objetivo era implementar um

---

<sup>5</sup> Nome dado as unidades de produção de medicamentos voltadas para suprir essencialmente as necessidades da política nacional de saúde pública.

projeto de cooperação científica e tecnológica em saúde. O documento de conclusão das pesquisas continha:

o diagnóstico da situação da AIDS no país, levantamento da ajuda externa para HIV, uso de terapia anti-retroviral (TARV), produção de medicamentos pela fábrica, alternativas de produção local de outros insumos necessários, custos de maquinário para produção de medicamentos, perfil e quantidade de pessoal necessário para operação da fábrica, identificação das necessidades de capacitação de pessoal, esboço de anteprojetos para construção civil, parecer do estudo de viabilidade, e identificação do potencial de cooperação internacional para a construção da fábrica. Ao final, consta a síntese dos elementos fundamentais do investimento, de modo a ilustrar os principais aspectos do empreendimento. (FIOCRUZ, 2007, p. 7)

Uma vez verificada a viabilidade técnica e econômica para a construção da fábrica, o governo de Moçambique decidiu dar prosseguimento ao projeto como seu cofinanciador. Para o Brasil, essa iniciativa representava uma ação de cooperação extremamente pioneira. Era a primeira vez que um plano de ajuda externa brasileira proporcionava, simultaneamente, transferência de conhecimento e tecnologia, capacitação e investimento em infraestrutura. O processo visava a promoção de autonomia a longo prazo, tanto na gestão como na área técnica, com a instalação de uma fábrica que seria gerida em sua plenitude por moçambicanos. Essa mudança no formato habitual de cooperação do governo brasileiro, além de inovadora, era também muito arriscada, pois não havia histórico de nenhuma experiência parecida no mundo, o que assustou uma grande quantidade de diplomatas (entrevistados 1; 3; 8; 10; 11).

A implantação da sociedade moçambicana de medicamentos aconteceu em um momento de crescimento econômico constante que culminaria em mudanças no país africano, de ordem econômica, social e política. Além de produzir inovações processuais no modelo de ajuda externa brasileira, o projeto representou uma possibilidade de aumentar a aproximação entre o Brasil e Moçambique e intensificar o relacionamento entre seus governos em várias áreas, promovendo um equilíbrio entre a cooperação brasileira e seus “recipiendários” (entrevistado 11).

A ação de cooperação em questão teve a intenção de implementar um laboratório oficial que garantisse ao estado africano autonomia na formulação e na execução da política de saúde. Todos os medicamentos antirretrovirais disponíveis para os cidadãos moçambicanos até então, e 80% de outros tipos de medicamentos, são fruto de doações de programas internacionais, em especial os voltados para a

erradicação da AIDS, malária e tuberculose. A criação de um indústria farmacêutica nacional representa uma tentativa de reduzir essa dependência (entrevistados 3; 11).

No segundo semestre de 2007 já se sabia que a FIOCRUZ iria ser a responsável pelo projeto, designando Farmanguinhos para executá-lo. A coordenação do projeto ficou a cargo de uma farmacêutica do Ministério da Saúde do Brasil com vasta experiência em gestão de projetos. Segundo ela, “essa experiência de estar em um projeto hoje e logo depois migrar para outro ambiente, outras pessoas, outra cultura e com outros recursos foi um dos aspectos cruciais para sua designação para o cargo” (Entrevistado 3). Embora a coordenadora escolhida nunca tivesse tido uma experiência internacional de trabalho, estava acostumada a adaptar projetos a outras culturas.

## **4.2 – Transformando a ideia em realidade**

Apesar da experiência da Farmanguinhos na produção de medicamentos, a implementação da SMM representava um desafio, pois Moçambique não tinha tradição industrial, muito menos farmacêutica. Em 2008 o país tinha apenas uma fábrica operando, a Final Farmacêutica, produtora de soros, que estava à venda. Para a concretização do projeto, era necessário decidir qual a melhor forma de iniciá-lo: construir uma fábrica nova ou comprar a fábrica já existente que, após uma reforma, receberia a Sociedade Moçambicana de Medicamentos. O governo moçambicano decidiu-se por adquirir e reformar a Final Farmacêutica. Daí em diante, deu-se início à concepção do projeto da estrutura física da fábrica, fazendo, inclusive, modificações no que havia sido proposto no estudo de viabilidade técnico-econômica (entrevistados 1; 3; 10:1).

Em fevereiro de 2009, quando a fábrica foi entregue oficialmente à equipe brasileira que passaria a cuidar da execução do projeto, verificou-se que, juridicamente, se tratava de uma sociedade anônima com 100% das suas ações pertencentes ao Estado moçambicano, sendo este representado pelo Ministério das Finanças (MF). Na estrutura interna do MF, a SMM ficou subordinada ao IGEP – Instituto de Gestão das Participações do Estado -, órgão responsável por assegurar a sustentabilidade financeira das empresas nas quais o Estado tem ações, ou privatizar aquelas que não se mostrem lucrativas. Essa situação foi uma surpresa para o governo

brasileiro, pois a fábrica moçambicana era inspirada em Farmanguinhos, laboratório público subordinado ao Ministério da Saúde, cuja função é exclusivamente fomentar a política nacional de saúde. Com a informação de que a SMM precisava ser lucrativa, o foco do projeto foi modificado substancialmente (entrevistado 3).

A solução encontrada pela equipe brasileira para que a Sociedade Moçambicana de Medicamentos fosse lucrativa e sustentável no longo prazo, foi construir uma fábrica que preenchesse os requisitos necessários para a obtenção de certificação internacional. Uma vez autorizada a exportar, a SMM poderia vender medicamentos para os países vizinhos, o que não era um pré-requisito até então. A qualificação internacional também abria uma possibilidade para a fábrica ser inserida no rol de fornecedores da UNAIDS, agência responsável por comprar e doar medicamentos de controle/erradicação do HIV/AIDS para países sem recursos para a compra e/ou produção de antirretrovirais (entrevistados 1; 3; 8).

Enquanto o projeto era modificado para atender as exigências da Organização Mundial de Saúde (OMS) e para a obtenção de certificação internacional, iniciou-se uma fase de busca pelos possíveis profissionais que trabalhariam na SMM. Alguns técnicos que já trabalhavam na Final Farmacêutica foram chamados para entrevistas e testes. Esses profissionais já haviam passado por capacitações em uma indústria farmacêutica sul-africana quando a fábrica de soros foi montada. Embora o processo produtivo de medicamentos sólidos seja completamente diferente da produção de injetáveis, levou-se em consideração a experiência deles com processos da indústria farmacêutica (entrevistados 1; 20).

Foi feita também uma pesquisa entre os servidores do Ministério da Saúde (MS) para identificar os funcionários que ali trabalhavam e que possuíam perfil para atuar na fábrica. Alguns entrevistados foram os farmacêuticos que atuavam com manipulação de medicamentos nos hospitais. Após quatro meses, os profissionais selecionados passaram por um treinamento. O primeiro módulo de capacitação aconteceu no fim de 2008, sendo uma parte realizada no Brasil, nas instalações de Farmanguinhos, no Rio de Janeiro. Quando eles voltaram para Maputo, as instalações da SMM ainda não estavam prontas, só existia a fábrica de soros e a obra de ampliação do prédio ainda não tinha começado. A intenção era que todos esses profissionais recém-treinados acompanhassem as obras, mas por falta de verba para pagamento de salário alguns tiveram que retornar à sua posição de origem no MS (entrevistados 3; 7:1; 7:2).

O atraso no início das obras levou a equipe brasileira a interromper a capacitação a fim de evitar um intervalo extenso entre o tempo de treinamento e o começo das atividades na fábrica. Alguns profissionais, especialmente os farmacêuticos selecionados em 2008, ficaram quase dois anos parados desde o primeiro treinamento até a inauguração das operações. Os ex-funcionários da Final Farmacêutica, por sua vez, não tinham mais seus postos de origem e, como agora tinham passado por um concurso público, não poderiam ser dispensados. Uma solução encontrada pelo IGEP para alocar esses técnicos foi a criação de uma comissão de acompanhamento e instalação da SMM, encarregados de manter a fábrica limpa e intacta. (Entrevistados 3; 7:1; 7:2).

A SMM representava o pontapé inicial para uma reestruturação do sistema de saúde do país. Contudo, a Sociedade Moçambicana de Medicamentos não conseguiria sozinha responder a todos os desafios da saúde em Moçambique. Era preciso envolver outros níveis de articulação de políticas públicas, os quais não estão diretamente vinculados ao projeto da fábrica, mas estão estritamente relacionados ao seu sucesso, entre os quais, por exemplo, o fortalecimento do aparato de regulação de medicamentos no país. Como a autoridade regulatória [moçambicana] era incipiente, a equipe brasileira do projeto requisitou ao seu governo uma ação para fortalecer essa agência. Então, foi proposto outro projeto de cooperação, que aconteceria em paralelo com a implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos e teria como função robustecer a autoridade reguladora e de controle de qualidade, a fim de garantir a autonomia sanitária no país (entrevistado 1; 3).

Em 2009, iniciou-se o segundo projeto brasileiro de cooperação em Moçambique, operado pela ANVISA. Essa ação tinha o intuito de aprimorar os conhecimentos, técnicas de fiscalização e de controle da agência nacional de farmácia e da agência nacional de vigilância sanitária de Moçambique. A primeira fase do segundo projeto durou até 2011, quando o governo brasileiro manifestou a disponibilidade de continuar, mas o interesse da parte moçambicana não foi recíproco. A decisão de não dar continuidade ao projeto, operado pela ANVISA, aconteceu em um momento de mudanças na direção nacional de farmácia, órgão responsável pela fornecimento de medicamentos e fiscalização sanitária em Moçambique. (entrevistados 1; 3; 5:1).

Os dois projetos de cooperação eram vistos pelos brasileiros como complementares e necessários para promover mudanças estruturais no sistema de



saúde moçambicano. Com a paralisação de um deles, apenas parte do que foi proposto seria alcançado. Os profissionais moçambicanos envolvidos no segundo projeto foram alocados em outras áreas, e assim perdeu-se completamente a capacitação de cerca de quatorze pessoas realizada na ANVISA no Brasil, na OMS em Genebra e no FDA nos EUA (entrevistados 1; 3). Com a decisão de não dar continuidade ao fortalecimento da autoridade regulatória e, em especial, com a designação das pessoas treinadas para outras áreas, “houve um refluxo no setor nevrálgico, digamos assim, para o sucesso da cooperação” (entrevistado 1).

Apesar da paralisação do projeto operado pela ANVISA, o processo de implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos se manteve. Contudo, foi necessário que os governos do Brasil e de Moçambique voltassem a negociar todos os recursos envolvidos no projeto. Ficou decidido que o Brasil ficaria responsável por fazer todos os estudos técnicos, arcar com os custos das missões para Maputo, fazer o projeto executivo, acompanhar a obra e equipar todas as instalações para a certificação internacional. Ficou a cargo do governo de Moçambique o financiamento das obras de infraestrutura, a contratação do pessoal para trabalhar na SMM e o pagamento de um brasileiro indicado por Farmanguinhos para fazer o acompanhamento *in loco* de todo o processo de transferência de conhecimento (entrevistado 3).

Em 2010, Farmanguinhos, com a ajuda de uma consultoria especializada em construção de laboratórios, concluiu o projeto de concepção da fábrica e adquiriu todos os grandes equipamentos. A reforma e ampliação do prédio da antiga Final Farmacêutica resultaria em uma fábrica pequena em tamanho, mas com alto potencial de produção e maquinário semelhante ao utilizado na planta do Rio de Janeiro. As máquinas compradas pelo governo brasileiro eram de alta tecnologia, modelos considerados de ponta (entrevistados 3; 8; 9:2).

Enquanto o governo moçambicano providenciava recurso para o pagamento da obra, a equipe brasileira analisava e adequava as questões tributárias ligadas à fábrica, discutia as estratégias de produção e formulava o edital para a contratação da empresa responsável pela obra. Após inúmeras mudanças no processo licitatório e adequações nas propostas de orçamento, concluiu-se que apenas uma empresa sul-africana estava habilitada para fazer a obra, levando em consideração as regras para a certificação internacional. O valor acertado com a empresa para a construção da fábrica foi de

US\$ 5,4 milhões. Contudo, no fim de 2010, o governo moçambicano concluiu que não dispunha do valor total para a construção da fábrica.

Uma das possibilidades de captar o dinheiro para a construção era a inclusão de outro financiador. Começou-se, então, a sondar empresas brasileiras com operação em Moçambique para saber se elas estavam dispostas a apoiar o projeto como uma espécie de contrapartida social. Era sabido que o governo moçambicano dispunha de US\$ 1,4 milhões, faltando ainda US\$ 4,5 milhões que, somados, custeariam a obra e o pagamento de todas as despesas do brasileiro responsável por coordenar *in loco* a implementação da produção. Após inúmeras conversas com uma grande multinacional brasileira do setor de extração de minérios, com a participação direta do então presidente Lula nas negociações, ficou acertado que a organização custearia o valor que faltava para o andamento das atividades. O presidente do Brasil na época foi visto como um elo de grande relevância na articulação política do projeto, uma vez que muitos dos envolvidos na ação de cooperação eram seus contatos pessoais, quando não seus amigos (entrevistados 3; 10:2; 12).

Após encontrada a solução para o financiamento das obras, restava oficializar a contratação do brasileiro que acompanharia *in loco* todo o processo dali por diante. Foi escolhido para o cargo um químico com quase 50 anos de experiência na indústria farmacêutica, que já tinha sido membro da diretoria de produção de inúmeras fábricas, dentre elas a de Farmanguinhos, além de algumas multinacionais do setor. Esse profissional também havia participado do processo de concepção e construção da unidade fabril que hoje é de propriedade do governo brasileiro no Rio de Janeiro, bem como do projeto da Sociedade Moçambicana de Medicamentos (entrevistados 1; 3; 10:1; 10:2; 12; 19).

Em fevereiro de 2011 foi contratada a diretora executiva da fábrica. A escolhida, indicada pelo governo moçambicano, é farmacêutica de formação e começou sua carreira no departamento farmacêutico do Ministério da Saúde, responsável por regular e fiscalizar o setor no país. Pouco tempo depois, ela foi nomeada diretora da central de medicamentos e artigos médicos, órgão responsável pelo provisionamento desse tipo de material para todo o território nacional. Quando ela entrou oficialmente no projeto, ele já tinha sido concebido, as instalações já estavam quase prontas e trinta e dois trabalhadores haviam sido contratados (entrevistado 4:1).

As obras na fábrica foram finalizadas entre o final de 2011 e o início de 2012. Com o término, foram retomadas as capacitações com a ida dos técnicos da SMM ao Brasil. As capacitações, de modo geral, são o principal objeto do financiamento proveniente da agência brasileira de cooperação – ABC. Entretanto, para sua efetivação era necessário que o governo moçambicano formalizasse as contratações, o que levou mais tempo do que o planejado (entrevistados 1; 3).

## **4.4 – Ensinando a produzir medicamentos**

### **4.4.1 – Experiências prévias**

A equipe inicial contratada para trabalhar na fábrica era composta por profissionais que já atuavam na linha de produção da antiga fábrica de soros, farmacêuticos do ministério da saúde que foram alocados novamente na SMM, um professor da faculdade de farmácia e outros técnicos oriundos de centros de estudos de engenharia mecânica, manutenção e computação. Apesar da experiência prévia e da formação, nenhum dos funcionários tivera contato direto com a produção de medicamentos sólidos (entrevistados 1; 3; 4:1; 4:2; 4:3; 5:2; 6:1; 6:2; 7:1; 9:1; 9:2; 10:1; 10:2; 12; 13; 14; 17; 19; 20; 21).

O grupo gerencial da SMM, apesar de pequeno, era composto por pessoas que tinham experiência e vivência no gerenciamento de políticas de saúde. Como não havia indústria de medicamentos no país, os farmacêuticos recém-formados viravam gestores de saúde, o que lhes dava certa familiaridade com o tema. Contudo, a gestão de uma fábrica de medicamentos possui peculiaridades, exigindo um tipo de conhecimento que eles ainda não detinham (entrevistados 3;12). Paradoxalmente, segundo um membro da coordenação do projeto, a transferência de conhecimento

“na parte técnica foi mais fácil, embora seja muito complexa, pois é onde temos [Farmanguinhos] mais domínio, e eles [SMM] não tinham [...] já na gestão, embora mais simples, tornou-se um desafio maior [...] porque, primeiro, fomos obrigados a conhecer a legislação deles e frequentemente cometemos erros de percepção, porque a gente está muito impregnado com a nossa realidade” (Entrevistado 3).

Para Farmanguinhos, o processo de transferência de conhecimento, como um todo, também era novidade. Apesar de Farmanguinhos possuir atividades de ensino e

pesquisa, voltadas em sua maioria para inovação, sua experiência é em produção de medicamentos e não em transferência de tecnologia para a implementação de um laboratório. Nos níveis políticos da cooperação a situação não era diferente. Na história da cooperação brasileira não há relatos de um projeto de ajuda externa dessa magnitude. Nem o Ministério das Relações Exteriores e nem a FIOCRUZ sabiam de fato quais seriam os resultados desse processo (entrevistados 1; 2; 3; 10:1; 10:2; 12).

Para operacionalizar a transferência de conhecimento foi elaborado um plano de capacitação que envolvia não só os treinamentos formais, mas também a criação e a formalização de processos e documentos necessários para a produção de medicamentos. O planejamento da capacitação foi feito com base em um estudo, realizado pela equipe brasileira, que avaliou a compatibilidade entre a formação e a experiência prévia dos funcionários contratados e as competências necessárias para se implementar a fábrica. A identificação das incompatibilidades serviu de subsídio para a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento que seriam utilizados no projeto (entrevistados 3; 4:3; 12).

#### **4.4.2 - As ferramentas de ensino**

A transferência de conhecimento foi planejada e executada por meio de quatro macroações. A primeira delas foi o treinamento convencional realizado em forma de cursos de curta duração, com temáticas específicas, ministrados por técnicos brasileiros e/ou pelos fabricantes dos equipamentos nas instalações da SMM, em Maputo. Esse tipo de capacitação foi combinado com uma imersão, de aproximadamente um mês, dos moçambicanos em Farmanguinhos, no Rio de Janeiro. O terceiro tipo consiste no acompanhamento e na supervisão das atividades iniciais da fábrica por profissionais brasileiros enviados a Maputo, com o intuito de garantir a correta aplicação dos conhecimentos adquiridos nas capacitações. As formações acadêmicas constituem um quarto tipo de macroação, através de cursos de pós-graduação voltados para a área de atuação de cada um dos profissionais na SMM (entrevistado 3).

##### **4.4.2.1 – Os treinamentos**

As primeiras formações feitas na SMM tinham como objetivo apresentar aos profissionais noções básicas sobre a indústria farmacêutica e foram realizadas, em sua maioria, nas dependências da fábrica. Durante os cursos, foram abordados temas que iam desde a estrutura da fábrica até os comportamentos exigidos das pessoas que trabalham na indústria farmacêutica. À medida que o processo teve continuidade, foi observada a necessidade de fazer algumas adaptações em seu escopo e formato. Como as missões eram muito frequentes, aproveitou-se a presença da equipe em território moçambicano para ministrar cursos de curta duração com carga horária de 10hr a 12hr. Os cursos eram ministrados por profissionais de Farmanguinhos enviados a Maputo, em companhia da equipe do projeto, para ministrar aulas expositivas sobre sua área de atuação. Ao término de cada curso, pequenos testes eram aplicados para averiguar o entendimento dos moçambicanos quanto ao tema em questão. Quando verificado o baixo nível de compreensão das informações, ações de reforço eram traçadas para garantir a aprendizagem (entrevistados 3; 9:1; 12).

Em sua maioria, os cursos iniciais foram voltados para o ensino das boas práticas de fabricação. Essas práticas são compostas por um conjunto de procedimentos padronizados que devem ser cumpridos para a acreditação da fábrica nas várias agências de controle. Outro instrumento de capacitação utilizado nessa fase da formação foram os procedimentos operacionais padronizados (POP), que descrevem passo a passo todas as ações e atividades que cada profissional deve ter em determinadas etapas do processo. Quase toda a documentação utilizada como exemplo nas capacitações é de Farmanguinhos e serviu de base para a criação dos documentos da SMM. Esses treinamentos iniciais foram também uma forma de mapear o nível de conhecimento dos funcionários, ao mesmo tempo em que já os colocava em contato com a sua futura área de atuação. Essas capacitações aconteceram antes mesmo que a fábrica estivesse completamente montada, o que dificultou, em certa medida, o entendimento de alguns dos conteúdos passados (entrevistados 3; 4:3; 9:1; 10:1; 10:2; 12).

Apesar de descritos aqui como um mecanismo de forma separada, os treinamentos abrangeram tanto o movimento de pessoas quanto a ação dos expatriados na fábrica, bem como a inter-relação entre eles. As viagens ao Brasil, com o internato em Farmanguinhos, foram utilizadas para colocar os profissionais moçambicanos em contato com uma fábrica em pleno funcionamento. Serviu também para que eles convivessem com profissionais da área em que atuariam em Maputo. O

trabalho dos expatriados, responsáveis pelo treinamento *on the job*, serviu para assegurar que os conhecimentos obtidos, tanto nos cursos de curta duração na SMM quanto no internato em Farmanguinhos, fossem colocados em prática da melhor maneira possível. Entendeu-se que era preciso que um profissional, com ampla experiência na área, acompanhasse os moçambicanos nas primeiras atividades práticas, o que auxiliaria a compreensão do funcionamento das máquinas e dos processo, além de proteger os equipamentos de possíveis danos por uso indevido (entrevistados 3; 4:3; 9:1; 10:1; 10:2; 12).

O mecanismo de treinamentos ainda compreende o que se chama de formação acadêmica. Como na indústria farmacêutica, os processos se tornam mais complexos e se modernizam com muita velocidade, por isso a educação continuada foi entendida como uma forma de manter constante o processo de aprendizagem dos profissionais da SMM. Entretanto, até hoje, a única pessoa que ingressou na pós-graduação depois de contratada foi a diretora executiva, que está finalizando o mestrado em gestão de empresas (entrevistados 3; 4:2; 4:3; 12). Sobre isso, ela declara:

“o mestrado me deu um componente teórico de gestão que eu não tinha, que pode ser aplicado em qualquer circunstância, em qualquer tipo de empresa. [...] Consegui perceber quais são as capacidades que eu tenho que ter, que tipo de avaliações tenho que fazer para por a fábrica num caminho adequado” (Entrevistado 4:3).

A estrutura dos treinamentos não foi a mesma para os trabalhadores da produção e da gestão. Diferentemente do que aconteceu com os funcionários da área técnica, que tiveram capacitações iniciais voltadas para sua função, os gestores passaram por um treinamento mais amplo, que consistiu basicamente em noções gerais das atividades de gestão da produção de medicamentos. Contudo, em ambos os casos uma crítica comum, tanto de brasileiros como de moçambicanos, está relacionada ao tempo destinado aos treinamentos, considerado insuficiente (entrevistados 3; 4:3; 9:1; 10:1; 10:2; 12). Apesar das reclamações quanto à duração dos treinamentos, sua relevância é reconhecida. Ao descrever um dos processos de capacitação, feito por um fabricante de equipamento, a entrevistada 7:2 garante: “Para mim, esse treinamento foi um aprendizado grande”.

#### 4.4.2.2 – Movimento de Pessoas

A segunda fase do processo de capacitação foi estruturada em forma de internato de 20 a 30 dias em Farmanguinhos. O processo era basicamente fundamentado no acompanhamento cotidiano das atividades na área em que se estava sendo treinado, aproximando os moçambicanos de profissionais brasileiros com experiência no desenvolvimento daquelas tarefas. Coube aos colaboradores da SMM que vieram ao Brasil o papel de multiplicar o conhecimento, ficando responsáveis por repassar o que havia sido apreendido na fábrica brasileira aos colegas que não puderam vir ao Brasil (entrevistados 1; 3; 4:1; 4:2; 9:1 10:1; 12).

Os técnicos da SMM foram totalmente inseridos no dia-a-dia da fábrica brasileira. Durante o tempo em que ficaram lá cumpriam a rotina como qualquer funcionário. Em sua maioria “eles entravam às 8 horas da manhã e saíam entre 17hr e 18hr, [...] foi imersão mesmo” (entrevistado 9:1). Para os moçambicanos, que em sua maioria nunca haviam entrado em uma indústria farmacêutica, fazer parte do treinamento em forma de internato no Brasil “foi importante para ter conhecimento de como exatamente funciona uma fábrica em plena atividade” (entrevistado 18). Para alguns, foi uma oportunidade de “ver na prática uma coisa que só tinha visto na teoria (entrevistado 21), e de “ter uma noção de como é que as coisas acontecem e voltar de lá [SMM] com uma ideia específica para implementar” (entrevistado 5:3). Também representou a “oportunidade de falar e conviver com várias pessoas que trabalham na produção da indústria farmacêutica em Farmanguinhos” (entrevistado 4:2).

Abaixo, pode-se ver a descrição do período em que a viagem aconteceu, quantos profissionais foram enviados e em qual área eles trabalhavam.

ÁREA	PERÍODO	QUANTIDADE DE PARTICIPANTES
GARANTIA E CONTROLE DE QUALIDADE	30 dias	2
MANUTENÇÃO E ENGENHARIA	26 dias	3
PRODUÇÃO FARMACÊUTICA	27 dias	5
CONTROLE DE QUALIDADE	32 dias	3
MANUTENÇÃO E ENGENHARIA; SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE DO TRABALHADOR	25 dias	2

GARANTIA DE QUALIDADE; DIRETORIA EXECUTIVA	20 dias	2
CONTROLE DE PRODUÇÃO; DIRETORIA EXECUTIVA	30 dias	2

**Quadro 7- descrição dos profissionais da sociedade moçambicana de medicamentos que fizeram internato em Farmanguinhos.**

**Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações obtidas junto a equipe do projeto.**

Para facilitar a multiplicação do conhecimento adquirido em Farmanguinhos, foram elaborados pequenos testes, aplicados ao longo dos dias que eles passaram no Brasil. Essas avaliações serviram como base para a elaboração de um plano de implementação – necessidades de aprendizagem e áreas em que os conhecimentos adquiridos deveriam ser aplicados na operação da nova fábrica (entrevistas 5:3; 7:2; 12; 13; 21). Esse documento era fundamentado em um planejamento feito antes das viagens que compreendia a indicação sobre o que seria necessário aprender e em quais áreas tais conhecimentos seriam implementados. (entrevistados 5:3; 7:2; 12; 13; 21).

Os moçambicanos também tinham que elaborar um relatório sobre as atividades realizadas durante sua estadia no Brasil, que serviam para os coordenadores monitorarem o andamento da capacitação e planejarem os próximos passos. Os documentos também eram uma forma de “informar os superiores como foi a formação, a estadia [em Farmanguinhos], o quanto foi proveitoso, o que faltou fazer, o que devia ser feito [na SMM] para aperfeiçoarmos os conhecimentos” (entrevistado 20). Entretanto, mesmo com o plano de implementação em mãos, colocar em prática o que havia sido visto e aprendido em Farmanguinhos foi o grande desafio dos moçambicanos (entrevistado 5:2).

Quando os profissionais moçambicanos voltavam para Maputo com o seu plano de implementação em mãos, um técnico brasileiro, com experiência na área, os acompanhava para auxiliá-los a colocar em prática/adequar aquele saber na SMM. Alguns desses profissionais de Farmanguinhos foram designados para passar um período de longa duração em Maputo. As áreas que não demandavam esse acompanhamento intensivo (como é o caso do setor de segurança, meio ambiente e saúde) eram acompanhadas por técnicos especialistas por períodos de 15 dias em Maputo, intercalados por intervalos de 2 meses. Caso uma intervenção fosse necessária na ausência desses profissionais, os outros brasileiros que estavam em



tempo integral na fábrica eram acionados para solucionar o problema (entrevistados 8;12).

Algumas dificuldades percebidas durante o acompanhamento feito pelos brasileiros na volta dos moçambicanos a Maputo foram creditadas à seleção dos capacitadores. Eles eram “executores de diversas funções” e “de repente, foram chamados para ensinar a outros” (entrevistado 3). Conclui-se então que, apesar dos profissionais selecionados saberem executar perfeitamente as suas funções, muitos não conseguem ou não estão dispostos a ensinar o que sabem (entrevistado 3).

Mesmo com todos os desafios encarados nos treinamentos *on the job*, os profissionais moçambicanos reconhecem que o movimento de pessoas teve efeito direto na sua aprendizagem. O entrevistado 5:2 afirma que “embora pareça curto [o tempo de treinamento *on the job*], dá para se ter uma ideia do que tem que ser feito”. Essa etapa também ajuda a entender como os funcionários devem se comportar na fábrica, pois o contato direto com os brasileiros permite a observação e assimilação dos padrões de comportamento (entrevistado 14).

#### **4.4.2.3 – A expatriação**

As áreas que demandaram mais atenção e exigiam um profissional por mais tempo em Maputo foram a produção e a qualidade. Essa última abrange tanto o controle como a garantia. Apesar de não terem sido expatriados oficialmente, como é o caso do químico contratado para atuar *in loco*, outros dois brasileiros foram enviados para trabalhar em Maputo, ficando 30 dias lá e 10 dias no Brasil. A escolha desses profissionais foi feita com base na experiência profissional deles (entrevistados 3; 10:1; 12).

O brasileiro designado por acompanhar a implementação da área de qualidade da SMM é químico de formação e possui mais de 35 anos de experiência na indústria farmacêutica. Com um número considerável de empresas, inclusive multinacionais, no seu histórico profissional, já trabalhou com processos de implementação e certificação de outros laboratórios. Para ele, sua contribuição para o processo e o acompanhamento diário das atividades fundamenta-se no fato de que é nesse contato diário que se aprende. Segundo ele, “o aprendizado de qualquer um é no dia a dia. É a mesma coisa do ensino universitário, você é informado na universidade, mas aprende mesmo na prática, praticando” (entrevistado 8).

O brasileiro selecionado para auxiliar a equipe moçambicana da produção é farmacêutico e engenheiro químico de formação, tendo experiência em várias empresas do setor farmacêutico. Trabalhou em inúmeras multinacionais, inclusive com acompanhamento e gestão de equipes em mais de um país. Segundo ele, sua função no projeto “é fazer com que as pessoas entendam, numa linguagem acessível, os procedimentos que lhe são propostos” (entrevistado 9:1).

O único brasileiro oficialmente expatriado fica responsável por acompanhar de perto todos os procedimentos de implementação da fábrica. Além disso, supervisiona a adaptação dos processos da área administrativa e da manutenção (entrevistado 3). Para ele, o fato de ter tido uma carreira composta pela passagem por várias áreas da indústria farmacêutica, como controle de qualidade, produção e gestão industrial, lhe possibilita compreender a atividade da fábrica na sua integralidade. Contudo, ele afirma que não faz “uma gestão mesmo de fábrica [...] deixo para eles [os moçambicanos] decidirem, só dou conselhos” (entrevistado 10:1). Essa afirmação deixa claro que o papel dos expatriados na SMM é repassar conhecimento e não gerenciar a fábrica.

O trânsito em áreas distintas da produção de medicamentos não é exclusividade de apenas um dos brasileiros na fábrica. Os outros dois também já atuaram em mais de uma área da atividade, o que favorece o diálogo entre eles e a proposição de solução de determinados problemas do dia a dia da SMM. (entrevistados 8; 10:1). Os expatriados entendem que seu papel nesse processo é apoiar os moçambicanos a colocarem em prática o que foi aprendido nos cursos e no internato.

“Eles [moçambicanos] foram lá [Farmanguinhos] e viram como era e agora vão colocar tudo em prática. A minha função aqui é dar suporte a eles com relação a isso. É fazer a parte prática disso. Eu [expatriado] fico junto deles e faço questão que eles façam os procedimentos, porque isso aqui [SMM] vai ser deles [moçambicanos]” (entrevistado 8).

A ideia de instigar a autonomia dos moçambicanos na produção é algo sempre presente na fala dos expatriados. Contudo, os brasileiros sabem que essa não é uma tarefa tão simples. Abaixo, pode-se perceber claramente essas noções nas falas de dois deles.

“a gente [brasileiros] deu a regra de como fazer, os requisitos, e eles [moçambicanos] vão fazendo e nós vamos supervisionando. Seria muito fácil chegarmos aqui, entregar um pacote na mão deles e falar: faz. Aí quando fossemos embora, eles não saberiam como que se faz? Então, por isso fazemos juntos” (entrevistado 8).

"Você tem que ficar em cima todo dia. Falando, falando, falando. Falou hoje pode esquecer, entrou por aqui, saiu por aqui. Amanhã fala outra vez e vai, depois de amanhã outra vez. Até sedimentar mesmo"(entrevistado 10:2).

A presença dos brasileiros expatriados na SMM é valorizada e reconhecida pelos moçambicanos. Por terem uma vasta experiência na indústria farmacêutica, sua vivência é vista como um fator que otimiza a transferência de conhecimento, ao passo que eles já estão acostumados às adversidades de uma fábrica. Outro ponto significativo na ação dos expatriados é a mudança deles para Moçambique, pois se acredita que, assim, eles passam a entender mais a realidade da fábrica e do país como um todo. Isso faz com que os brasileiros consigam compreender a melhor forma de colocar em prática, naquele contexto, o saber que foi passado aos moçambicanos. Além disso, ajuda a indicar os caminhos mais objetivos para a solução de problemas (entrevistado 6:1; 19; 21), pois “uma coisa é aprender e depois ir fazendo as coisas às cegas, outra é eles [expatriados] ajudarem a implementar as atividades” (entrevistado 5:2).

Os expatriados também são vistos como um elo que liga a SMM a Farmanguinhos. Esses profissionais levam as informações de Maputo para o Rio de Janeiro e vice-versa, o que facilita a comunicação entre as duas fábricas. Por exemplo, se acontece algum problema relacionado a uma peça que eles já conhecem, com a qual já trabalharam, dão logo a solução, pois já estão familiarizados com o processo. Agora, se for um problema de uma área que eles não dominam, eles sabem quem devem consultar em Farmanguinhos (entrevistado 4:3; 14). De maneira geral, a impressão que os moçambicanos passam quando falam dos expatriados é positiva, como pode ser visto no comentário abaixo.

"Eles [expatriados] ajudam muito, porque às vezes vejo algo que tem ser implementado, mas não sei como fazer. Aí sento com eles e estudamos uma maneira de adequar [o que foi aprendido] à nossa pequena realidade [...] eles [expatriados] não chegam a fazer assim formações formais, mas a cada dia aprendemos algo com eles [expatriados]. Às vezes em dois minutos você aprende alguma coisa, só estando com eles [expatriados] dois minutos” (entrevistado 21).

Um dos técnicos moçambicanos salienta que, mesmo depois de ter passado pelos cursos de curta duração em Maputo e pelo internato no Rio de Janeiro, “é normal chegar na máquina e não conseguir realizar tudo” (entrevistado 16). Além do que, o manuseio das máquinas de forma errada pode danificar permanentemente o maquinário. Tendo alguém por perto, supervisionando a ação dos técnicos moçambicanos, esse risco é minimizado (entrevistado 16; 19). Para outro moçambicano da SMM, a presença dos brasileiros expatriados na fábrica também auxilia na solução de possíveis dúvidas sobre os processos, o que lhes dá mais confiança para realizar as atividades diárias (entrevistado 21).

Um reflexo, observado por um funcionário da SMM, da permanência de brasileiros na fábrica por tempo integral é o aumento da exigência com a qualidade do trabalho. A presença dos expatriados favorece os moçambicanos a buscarem soluções rápidas em caso de dúvidas. Segundo eles, antes dos brasileiros chegarem para ficar em tempo integral, quando se tinha um questionamento, era necessário mandar um email para Farmanguinhos e esperar a resposta. Nos casos que demandavam a presença de um técnico, o processo poderia demorar quase um mês, e nesse tempo tudo ficava parado (entrevistado 7:1).

A presença e a supervisão dos brasileiros, no início, também foram combinadas com pequenos treinamentos feitos pelos fabricantes dos equipamentos. À medida que as máquinas foram sendo instaladas, pequenas formações sobre seu uso eram realizadas. Primeiro se explicava o funcionamento e depois eram feitos testes práticos (entrevistados 10:2; 13; 15; 17; 20). “Enquanto se montava essa fábrica, também íamos acompanhando as etapas de instalação das máquinas. Era uma forma de aula [...] que combinava a teoria já voltada para a prática” (entrevistado 14).

#### **4.4.2.4 – *Manuais / POPs / BPFs***

Com o intuito de potencializar a aprendizagem, adotou-se uma estratégia: à medida que o técnico do fabricante da máquina explicava o funcionamento do equipamento, uma das exigências feita pelos supervisores brasileiros é que fosse sendo elaborado o procedimento operacional padrão. Em seguida, ele perguntava se o procedimento estava perceptível para os moçambicanos. Se a resposta fosse afirmativa, eles falavam: agora vamos operar o equipamento de acordo com o que foi escrito. Dessa forma, os procedimentos foram elaborados e testados com base na

realidade da SMM (entrevistado 7:2).

O contato inicial com os procedimentos operacionais padrão (POP), as boas práticas de fabricação (BPF) e as fichas técnicas (FT) de Farmanguinhos, bem como a formulação dos documentos da SMM, ajudaram os moçambicanos a ter uma noção geral da atividade para a qual se estava sendo formado. Esses documentos contêm orientações de como fazer determinada atividade ou ação ou qualquer outra coisa dentro de uma área. Além disso, são regras nacionais ou internacionais que contêm instruções legais de operação, validação e qualificação do processo de produção de medicamentos. Ou seja, para produzir determinado medicamento é preciso seguir, por exemplo, o que a ANVISA determina no Brasil (entrevistados 7:2; 12).

Por virem de Farmanguinhos, esses documentos tinham muita credibilidade junto aos técnicos moçambicanos. Um deles descreve que “por sabermos que eles [POPs] são utilizados em outras indústrias, dá mais confiança no sentido de que, de antemão, aqueles manuais já passaram por edições e correções” (entrevistado 14). Contudo, a orientação que os funcionários da SMM recebiam era que os manuais e protocolos vindos do Brasil deveriam servir de base para aqueles que seriam criados. Era preciso fazer o mais próximo de Farmanguinhos, mas não igual, porque cada fábrica tem uma realidade diferente da outra (entrevistado 9:2).

Durante a instalação das máquinas e o início das operações, já era sabido que os próprios profissionais moçambicanos, supervisionados pelos brasileiros, seriam responsáveis pela modificação dos POPs e FTs com o intuito de adequá-los à realidade da SMM. Para que se atingisse uma compreensão acerca da atividade foi necessário fazer inúmeras leituras dos manuais das máquinas, dos POPs, das BPFs e das FTs de Farmanguinhos. À medida que se começou a vasculhar os documentos, a necessidade de modificar as versões brasileiras foi ficando mais clara para os técnicos moçambicanos. As mudanças partiam de coisas simples como: “determinado procedimento vai acontecer na sala x e não na y, como está descrito. Não é esse fulano que vai aprovar. As adaptações não eram mudanças radicais no conteúdo do POP. Foram apenas alterações para ajustar à realidade” (entrevistado 6:1). Uma vez entendido, o próximo passo foi pensar em uma forma de transmitir aquela ideia da forma mais simples e objetiva possível. Todo ensinamento teórico colocado em prática foi registrado. Cada movimento feito foi colocado no papel para que não se esquecesse dali a pouco (entrevistados 8; 9:1; 9:2; 16).

A elaboração do POP e da FT pressupõe a criação de uma rotina de fabricação. Para tanto, no processo de adaptação/elaboração desses protocolos era preciso envolver todos os funcionários ligados àquela atividade. De início, a descrição do procedimento era feita pela área, depois era enviado para o setor de qualidade, que verificava se o texto estava claro, acessível e de acordo com as normas. Se afirmativo, o documento era aprovado. O próximo passo era o treinamento dos profissionais daquele setor de acordo com o que eles mesmo haviam produzido. Por fim, eram feitas avaliações e possíveis reajustes, se assim fosse necessário (entrevistado 5:3; 18).

Muitos documentos necessários para a operação plena da fábrica já foram criados pelos moçambicanos sob supervisão e revisão dos brasileiros (entrevistados 6:2; 9:1; 9:2). Com esses protocolos criados, o treinamento foi feito em forma de discussão, seguido de revisão e prática. Um dos brasileiros na fábrica relata que levou todos da área para uma sala e provocou uma discussão.

Foram lendo capítulo por capítulo, linha por linha, e eu fazia vez ou outra uma interferência. Eles ficaram discutindo o tempo todo. Eu poderia apenas ler, mas seria como se não tivesse fazendo nada. Eles tinham que se sentir dentro do procedimento para compreender o que deveria ser feito (entrevistado 9:2).

Uma vez treinados segundo os POPs e/ou fichas técnicas, foi preciso muita prática para que os profissionais começassem a se familiarizar e conhecer as operações para obter, no final, o produto esperado. O documento com o procedimento aprovado e treinado fica disponível em cada sala, para que, em caso de dúvida, os funcionários possam abrir e verificar quais são as diretrizes daquela ação. No início, quando eles ainda estão se acostumando com o POP, é natural que o consultem o tempo todo. Depois de um tempo, aquele comportamento passa a ser natural, diminuindo assim o número de consultas feitas. Esses procedimentos obrigatórios favorecem a criação de um comportamento padronizado e, conseqüentemente, de uma rotina, o que no longo prazo desenvolve habilidades ligadas aos processos neles descritos (entrevistados 6:2; 21).

Segundo uma profissional moçambicana envolvida na elaboração dos POPs, depois de se produzir o primeiro exemplar tudo ficou muito mais fácil. Hoje, por exemplo, ela afirma já ter condição de fazer um procedimento ou uma outra atividade qualquer. Mas conclui que, se não tivesse tomado os POP de Farmanguinhos como

base, essa habilidade não teria sido desenvolvida. “Agora já temos a noção do que é um POP, mas se fosse para elaborar um do nada, não sei se sairia” (entrevistado 5:3).

#### 4.4.3 – Produzindo medicamentos

Em julho de 2012, a fábrica iniciou a produção. Na época, apenas a área de embalagens, com um medicamento, começou a operar. Um dos membros da coordenação do projeto esclarece que o governo de Moçambique estava na expectativa de que houvesse uma produção propriamente dita, considerando a aquisição. Isso não foi possível. Contudo, em primeiro de dezembro [de 2013], data estipulada pelo governo de Moçambique, a fábrica começou a produção, com todas as etapas realizadas em Maputo (entrevistado 12). No anexo G, são apresentadas algumas fotos do interior da fábrica, feitas pelo pesquisador, com autorização da equipe da SMM, em novembro de 2013, com o objetivo de demonstrar a infraestrutura criada no projeto.

No que se refere à transferência de tecnologia, o processo ainda está no início, pois o acordo prevê a produção de vinte e um medicamentos e só um foi completamente transferido até agora. No que se refere à capacitação, de maneira geral, considera-se um avanço maior, com resultados surpreendentes (entrevistado 3).

Nenhuma daquelas pessoas tinha entrado em uma indústria farmacêutica, apesar de se ter farmacêuticos no corpo da fábrica. Os que vieram da Final Farmacêutica estavam acostumados com uma indústria que não cumpria nenhum dos requisitos. [...] hoje são 55 funcionários na SMM e deve chegar a 90. A gente [Farmanguinhos] não conhece nenhum outro projeto de cooperação no mundo com a intervenção, instalação, o que quer que seja, que construiu uma área nova para abrigar 90 pessoas com pouco conhecimento prévio do objeto que vão trabalhar (entrevistado 3).

A mudança de comportamento dos funcionários da SMM já é percebida por alguns deles, que creditam essas alterações à capacitação.

“Hoje eu vejo as coisas de uma forma diferente, o que ajuda a enriquecer o conhecimento que eu já tinha, ou achava que tinha. Desde que entrei na SMM mudou muito o meu o grau de conhecimento e minha experiência. Na verdade eu não tinha experiência nenhuma em indústria farmacêutica, hoje já tenho na área de garantia de qualidade; Eu definitivamente não sou a mesma. [...] Nós [SMM] crescemos do ponto de vista de fortalecimento dos técnicos. Eu vejo que o desenvolvimento deles, e de todos nós, aumentou a qualidade

do trabalho. [...] Eu consigo ver uma mudança comportamental nas pessoas por causa dos conhecimentos que elas adquiriram” (entrevistado 5:3).

Para os brasileiros que acompanham mais de perto os moçambicanos na aplicação dos conhecimentos adquiridos, a mudança deles perante as atividades exercidas na fábrica já é perceptível. Segundo um dos expatriados, eles já estão bem mais seguros daquilo que estão fazendo (entrevistado 9:2). A sensação não é diferente para os gestores moçambicanos. O entrevistado 6:2 afirma que “[os funcionários da SMM] estão mais preparados do que estavam em 2012”, ao falar sobre como as capacitações modificaram as atividades da fábrica.

Ao discorrer sobre como as capacitações modificaram sua atividade profissional, o entrevistado 13 contextualiza, dizendo:

“as dificuldades que eu tinha em 2011 não são as mesmas que tenho agora. Quando se fala de algum aparelho, às vezes a pessoa me explica e eu já consigo prever qual é o problema. Por exemplo, na sala de produção de sólidos, só deles me explicarem o que aconteceu com determinada máquina, eu daqui já consigo transmitir ao operador o que ele deve fazer, sem estar lá. Uma coisa que antes eu não conseguia” (entrevistado 13).

O sentimento de que as capacitações resultaram em mudanças nas atitudes dos profissionais da SMM é praticamente generalizado. Para o entrevistado 20, eles já conseguiram “desenvolver algumas habilidades ligadas à produção” (entrevistado 20). Já o entrevistado 19 afirma que não pode dizer que incorporou à sua rotina 100% do aprendido, “mas 90% eu acho que já incorporei”, pontua ele.

Um membro da equipe de coordenação afirma que, de acordo com o planejamento inicial do projeto, a “capacitação deveria acabar em 2014” (entrevistado 12). Entretanto não se acredita que o prazo será suficiente, pois é necessário mais alguns anos para fazer outras coisas de caráter mais gerencial e técnico. Foi ensinada a primeira parte a eles, agora é preciso acompanhar a aplicação prática do conhecimento e instigar o aprimoramento do que foi aprendido (entrevistado 12).

A prorrogação do projeto é uma possibilidade real. O acordo vai até o final de 2014, mas o governo de Moçambique já sinalizou que tem interesse na renovação por mais três anos, até final de 2017. Segundo um membro da equipe brasileira, no fim de 2015 a transferência de conhecimento já estará bem avançada, senão terminada. Mas mesmo com os prazos estendidos, a preocupação com os rumos da fábrica não



termina. Uma vez instalada e em operação, a sustentabilidade da fábrica passa ser o próximo desafio. (entrevistado 10:2).

Com alguns resultados aparentes, o projeto auxiliou o governo brasileiro a projetar certo reconhecimento internacional como referência enquanto executor de cooperação na área de saúde. A área internacional de Farmanguinhos já recebeu demanda de projetos do Benim, Mauritânia, Angola, Zâmbia e Peru. Além disso, o Brasil recebeu um convite para fazer apresentação da fábrica na ONU em um seminário sobre transferência de tecnologias limpas para países em desenvolvimento. Na reunião, o projeto foi reconhecido pelos países presentes como efetivamente uma ação entre países em desenvolvimento, sem nenhum condicionante ou vinculação. (entrevistados 11; 10:2).

Apesar do reconhecimento da dimensão dessa ação de cooperação, a possibilidade de replicar essa experiência ainda não é unanimidade entre as pessoas do governo brasileiro, como se pode observar na afirmação abaixo.

“Agora a gente [Farmanguinhos] consegue fazer as perguntas certas. Existe um demandante para uma fábrica? Beleza, não tem problema nenhum. Vamos lá e verificamos a situação. Depois vamos falar: Para se fazer a fábrica precisamos disso, disso, disso e daquilo. Vocês têm condições? E vamos avaliar. A gente, como a outra parte da cooperação, no caso quem executa, desenvolvemos uma grande capacidade de fazer as perguntas certas” (entrevistado 12).

Cumprindo os objetivos dessa pesquisa, que são: 1) Identificar os mecanismos de transferência de conhecimento utilizados na implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos; 2) Analisar a relação entre os mecanismos utilizados e as fases do processo de transferência de conhecimento no caso da SMM; 3) Compreender como os mecanismos utilizados para a transferência de conhecimento afetaram a implementação da SMM; e 4) Compreender o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento na inter-relação com a capacidade absorptiva no contexto da cooperação internacional, passa-se para a apresentação da análise do caso, segundo o referencial teórico apresentado no segundo capítulo desse trabalho.

## **5.0 – Análise dos resultados**

Esta seção tem como objetivo apresentar a análise do caso da SMM, com base no referencial teórico, a fim de compreender o processo de transferência de conhecimento (TC) na cooperação internacional. Para tanto, discute-se o papel dos mecanismos de TC e sua inter-relação com a capacidade absorptiva na implementação de uma fábrica de medicamentos em Maputo - Moçambique. O saber envolvido nessa ação é a tecnologia de produção de remédios, que engloba também os processos de gestão da unidade produtiva.

Como apresentado desde a seção 4.1 até a 4.5, o projeto que resultou na Sociedade Moçambicana de Medicamentos foi influenciado por aspectos técnicos e políticos ligados à cooperação. Por se tratar de uma ação de cooperação internacional, para compreender os arranjos políticos e a coordenação, ou falta dela, entre os atores envolvidos nessa rede, é necessário entender os antecedentes, os motivadores e os possíveis desdobramentos ligados à construção da fábrica.

### **5.1 – A transferência de conhecimento na cooperação internacional - caso da SMM**

O posicionamento do Brasil no projeto de implementação da SMM como cedente de tecnologia por meio da cooperação técnica internacional confirma a existência de uma tendência na política externa brasileira de fortalecer o papel do país como doador em vez de receptor de projetos de cooperação internacional (WARWAR, 2005; AMORIM, 2006; PECEQUILO, 2008; MENDONÇA JÚNIOR, 2013). A escolha da saúde, em especial do controle do HIV, como foco dessa ação de cooperação, por sua vez, corrobora a ideia de que existe um interesse do Brasil em se consolidar no cenário internacional como referência na cooperação internacional de controle e erradicação da epidemia de HIV/Aids (LIMA; CAMPOS, 2010). A escolha de Moçambique como destino dessa ação internacional também vai ao encontro do direcionamento das relações internacionais supracitado, uma vez que se estabelece, nesse caso, uma relação entre países em desenvolvimento com a premissa de horizontalidade entre eles. Além disso, o fato do projeto ser baseado na capacitação de recursos humanos e na construção de capacidades confirma uma característica

presente em grande parte das intervenções brasileiras no exterior (ALMEIDA et al., 2010; TORROTENGUY, 2010; MENDONÇA JÚNIOR, 2013).

Planejado e executado desde o início por ambos os governos, a ação internacional em questão foi fundamentada na transferência não-comercial de técnicas e conhecimento entre países em desenvolvimento. Essas características refletem os elementos essenciais da cooperação Sul-Sul, apontados por Ayllón e Leite (2009) e Mendonça Júnior (2013). Esses pressupostos também estão presentes no discurso da agência brasileira de cooperação quanto aos eixos estruturadores da sua atuação (ABC, 2012). Assim, cabe dizer que o projeto da SMM pode ser categorizado como do tipo Sul-Sul.

A crença de que a construção da fábrica de medicamentos seria capaz não só de fornecer medicamentos para suprir a demanda da política de saúde, mas também de provocar uma mudança estrutural no sistema de saúde moçambicano, demonstra uma inspiração da agência de cooperação brasileira com as proposições teóricas de Stokke (1996), Almeida et al. (2010) e Sato (2010). Segundo os autores, a cooperação Sul-Sul, em especial a do tipo estruturante, é capaz de promover mudanças sociais, econômicas e institucionais profundas nos países receptores, além de ofertar insumos humanos e tecnológicos que solucionem os gargalos que impedem o desenvolvimento humano. Contudo, a recusa do governo moçambicano em continuar o projeto de fortalecimento da autoridade de regulação demonstra uma divergência entre os países quanto ao entendimento do papel da fábrica na política de saúde de Moçambique. Enquanto para o governo brasileiro a unidade fabril era vista como uma ação que integraria um programa de reestruturação do sistema de saúde moçambicano, para o governo do país africano se tratava apenas da construção de uma indústria farmacêutica nacional, posição essa que se confirma com a estrutura jurídica da fábrica, sua subordinação ao IGEP e ao Ministério das Finanças.

A forma como foi organizado o processo de implementação da SMM também corrobora a tese de Torronteguy (2010) de que a cooperação brasileira com os países africanos de língua oficial portuguesa é formalmente horizontal, mas materialmente vertical. Seu aspecto formalmente horizontal se deve a não existência de condicionantes. Já seu caráter materialmente vertical pode ser constatado pelo domínio da parte brasileira em todo o processo de transferência de conhecimento, executada apenas em nível individual a servidores públicos moçambicanos.

Apesar das constatações e das críticas feitas acima ao modelo de cooperação brasileiro, não se pode negar que a transferência de conhecimento foi o principal elemento da implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos. Desde que se formalizou a relação entre os dois países, foi montado um plano de ação que tinha como fim a produção de medicamentos executada pelos moçambicanos. Esse objetivo era baseado na premissa de que a transferência de conhecimento tornaria os técnicos da SMM capazes de, a longo prazo, manter a fábrica em plena produção sem a presença constante dos brasileiros.

## **5.2 – Planejamento e operacionalização do projeto**

A operacionalização da transferência de conhecimento seguiu uma lógica de capacitação baseada nos tipos de competências necessárias para a implementação da fábrica. A diferenciação dos tipos de conhecimento entre gerencial e técnico não se restringia apenas à natureza da atividade exercida por cada grupo, mas essencialmente pelos seus desafios. Como o conhecimento técnico de produção era algo objetivo, dominado por Farmanguinhos, mas não pela SMM, existia uma maior predisposição dos técnicos moçambicanos para aprenderem essas técnicas. Já no que se refere ao conhecimento gerencial, por estarem mais ligados a aspectos subjetivos, houve uma necessidade de combinar as experiências de Farmanguinhos com a realidade de Moçambique, o que foi mais desafiador. Baseado nos conceitos apresentados por Polanyi (1966), Grant (1996), Tsoukas (2003) e Takeushi e Nonaka (2009), pode-se afirmar que, por serem baseados em normas, regras e protocolos internacionais, os conhecimentos ligados à produção propriamente dita possuem aspectos mais explícitos do que tácitos, o que torna a sua transferência mais rápida, palpável e efetiva. Já os conhecimentos gerenciais, por lidarem com comportamentos e aspectos culturais, envolvem mais características tácitas do que explícitas, o que os torna mais subjetivos, difíceis e custosos no processo de transferência. Esses aspectos ficam evidentes em alguns depoimentos<sup>6</sup>.

No que diz respeito à experiência prévia, nem a fonte, nem a receptora tinham executado anteriormente as atividades propostas para cada uma delas. Apesar de ter

---

<sup>6</sup> Ver seção 4.4.

uma vasta experiência na produção de medicamentos, Farmanguinhos nunca tinha realizado uma ação de transferência de conhecimento dessa magnitude. Do lado moçambicano, embora boa parte da equipe fosse composta por farmacêuticos, nenhum deles tinha trabalhado na indústria, o que demonstra um baixo nível de CAP. Contudo, partindo do proposto por Mursitama (2011)<sup>7</sup>, aspectos como língua comum, motivação das equipes e qualidade dos recursos humanos envolvidos na ação foram fatores que potencializaram a transferência de conhecimento no caso em análise.

Os mecanismos utilizados para operacionalizar a transferência de conhecimento já haviam sido citados na literatura por Boh (2007) e por Rocha e Borini (2011). De maneira geral, o plano de implementação da SMM foi estruturado em ações que compreendiam treinamentos, movimento de pessoas, expatriação e uso de manuais, podendo esses últimos serem entendidos como POPs, BPFs e FTs.

### **5.2.1– Treinamentos**

Os treinamentos foram estruturados em 3 eixos: convencional, *on the job* e acadêmico. O treinamento convencional tinha como propósito compartilhar um conhecimento de alta especificidade, técnicas de produção e de gestão farmacêutica. O treinamento *on the job*, por sua vez, com a participação direta e efetiva dos expatriados, visavam à aplicação do conhecimento adquirido nos treinamentos convencionais. Os treinamentos ditos acadêmicos tinham o objetivo de fomentar a produção autônoma de conhecimento, via pós-graduação, na SMM. Se os treinamentos convencionais e acadêmicos foram relevantes para transferir conhecimento, ou seja, para a aquisição de conhecimento que, até então, praticamente inexistia em Moçambique, os períodos de treinamentos *on the job* no Brasil, aliados à supervisão do trabalho na fábrica, por brasileiros, foram determinantes para a assimilação e para a transformação do conhecimento transferido. Apesar desse mecanismo ser por muitas vezes tratado na literatura de forma isolada, no caso da implementação da SMM ele foi mesclado com o movimento de pessoas, a expatriação e o uso de manuais. Essa combinação, que resultou em diferentes formas de treinamento, permitiu não apenas a aquisição e assimilação de conhecimento,

---

<sup>7</sup> E com base no descrito na seção 4.4.1.

elementos centrais da CAP, mas também a sua transformação e aplicação, requisitos da CAR (ZAHRA; GEORGE, 2002).

De maneira geral, os treinamentos foram utilizados com o objetivo de capacitar os profissionais da SMM para os novos cargos, bem como para lhes apresentar os processos que englobam uma nova tecnologia (ARAÚJO, 2011). Essa ferramenta foi utilizada para a transferência direta de conhecimento, uma vez que houve, em todas as suas etapas, interação entre a fonte e os receptores. Esse mecanismo também possibilitou, ao mesmo tempo, a transferência de um conhecimento de alta especificidade e a sua internalização (ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2006; ROCHA; BORINI, 2011).

O efeito do uso de diferentes técnicas de treinamento ao longo de todo o processo de implementação da SMM, entre as quais o acompanhamento intensivo dos profissionais, corrobora a tese de Fleury e Fleury (1997) e Pereira (2011) de que os treinamentos estão cada vez menos associados ao ambiente de sala de aula. Segundo eles, as capacitações dinâmicas possuem a capacidade não só de desenvolver novas competências, mas essencialmente de mudar a atitude e o comportamento do profissional no desempenho de suas atividades. No caso em análise, esse potencial fica claro quando se verifica que, além da capacitação dos técnicos moçambicanos para produzirem medicamentos, houve uma mudança na postura deles em relação à conscientização sobre sua prática. Um exemplo disso é a paramentação, que deixou de ser um problema e passou a ser enxergada como um fator de proteção dos técnicos e garantia da qualidade do medicamento.

O dinamismo dos treinamentos, com a constante atenção nos resultados e nas mudanças que se fizeram necessárias, foi sempre orientado para a absorção máxima do conhecimento pelo profissional. A utilização dos internatos no Brasil e a supervisão intensiva de profissionais brasileiros nas atividades diárias da fábrica, por sua vez, confirmam uma tendência aos treinamentos cada vez mais dissociados do ambiente exclusivo de sala de aula (PEREIRA, 2001). O caráter dinâmico das capacitações na implementação da SMM também pode ser conferido com a substituição contínua de capacitadores que não conseguiam se fazer entender, até que se encontrasse um que alcançava o objetivo.

### 5.2.2 – Movimento de Pessoas

O movimento de pessoas foi essencial para colocar ambas as partes em contato com as suas respectivas realidades, estreitarem os laços sociais e, assim, aumentarem a confiança entre eles, aspectos essenciais na transferência de conhecimento. No caso dos brasileiros, as viagens a Maputo os ajudou a compreender as dificuldades dos moçambicanos e a traçar uma estratégia de aprendizagem para eles. Já para os moçambicanos, a vinda ao Brasil favoreceu uma melhor compreensão sobre o dia-a-dia de uma indústria farmacêutica. O potencial das viagens em expandir a capacidade de processamento de informação fica claro nas afirmações feitas pelos técnicos moçambicanos. Muitos deles afirmaram que o internato em Farmanguinhos os ajudou a ter uma visão prática do que estava sendo aprendido até então apenas na teoria.

A convivência diária entre as pessoas e, conseqüentemente, o aumento do contato direto entre elas é o que promove o estreitamento dos laços sociais (BORINI; FLEURY; FLEURY; OLIVEIRA JR., 2009). No caso da SMM, as viagens permitiram que os brasileiros e moçambicanos passassem mais tempo juntos, favorecendo um maior contato e comunicação direta entre eles. Nesse processo, a transferência de conhecimento acontece de forma natural e muitas vezes imperceptível, tendo sua efetividade aumentada à medida que se intensifica a comunicação (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999). O movimento de pessoas, de maneira similar ao treinamento *on the job*, contribui para o compartilhamento do conhecimento, mas, sobretudo, para a assimilação do conhecimento, logo para a CAP.

### 5.2.3 – Expatriação

Apontados pela literatura como ferramenta essencial na transferência de conhecimento tácito (BONHACHE; BREWSTER, 2001), a expatriação foi um dos mecanismos utilizados na implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos. Apesar de não serem tratados como expatriados por grande parte da equipe do projeto, os brasileiros que atuam em tempo integral na fábrica africana exercem essa papel. Por se tratar de um projeto de cooperação internacional em que grande parte dos funcionários envolvidos é servidor público, o envio permanente de

uma pessoa ao exterior é restrito, o que demandou algumas estratégias como a vinda regular deles ao Brasil ou a contratação de profissionais terceirizados para executar esse papel.

Atualmente, na SMM só há um profissional oficialmente expatriado, o químico responsável por acompanhar a implementação da fábrica em sua totalidade. Contudo, nos últimos anos foram designados outros dois brasileiros para passar longos períodos de tempo em Maputo, intercalados com viagens rápidas ao Brasil, o que lhes garante esse *status*, mesmo que de forma momentânea. Todos os três profissionais têm o perfil apontado por Grainer e Nankervis (2001), ou seja, possuem vasta experiência acumulada na área. Entretanto, ao contrário do que aponta Borini e Oliveira Jr. (2009), os expatriados, em sua maioria, não exercem funções gerenciais, pois os dois últimos profissionais enviados exercem estritamente a função de especialistas nas áreas de produção e qualidade. Esses profissionais foram essenciais para a criação de um link direto entre a fonte e a receptora (RIUSALA; SUUTARI, 2004). Como eles vieram de Farmanguinhos e já estão há algum tempo na SMM, conseguem entender como a experiência de uma fábrica pode ajudar a outra. Além disso, como conhecem o quadro de funcionários da fonte, identificam com facilidade quem devem acionar em caso de problemas específicos. Por fim, eles são responsáveis por levar informações da fábrica de Maputo para a do Rio de Janeiro e vice-versa, com um trânsito constante deles entre as duas unidades.

Como o processo de implementação da SMM envolve a aplicação de um conhecimento de alta complexidade, o acompanhamento de brasileiros em tempo integral favoreceu o aumento da segurança dos técnicos locais na aplicação do conhecimento recém-adquirido. A presença de uma pessoa próxima para sanar dúvidas e identificar erros encorajou os moçambicanos a experimentar na prática o que se tinha visto até agora apenas na teoria. Essa experimentação foi essencial para perceber em que medida o saber precisava ser adequado àquela nova realidade. A segurança passada pelos expatriados favoreceu o entendimento do conhecimento em si e também auxiliou a adequação deste ao novo contexto em que ele foi aplicado (ANTÔNIO; MARTINS, 2008). A expatriação, da mesma forma que o movimento de pessoas e o treinamento *on the job*, também é relevante para a assimilação do conhecimento transferido, ou seja, para alavancar a CAP. Além disso, tem um papel ainda mais central para a utilização do conhecimento, isto é, para a CAR.



#### 5.2.4 – Manuais/POPs/BPFs

Essencialmente entendidos como conhecimento do tipo explícito, os manuais se destacam por sistematizar processos em forma de texto. Essa característica permite que as pessoas, após serem treinadas, sejam capazes de executar as tarefas ali descritas, sem a interferência direta dos indivíduos que desenvolveram e/ou utilizam aquele conhecimento. Na transferência de conhecimento, o uso de manuais é entendido como instrumento orientador da reprodução de determinado conhecimento em um ambiente diferente daquele em que foi criado, com o intuito de antecipar soluções de problemas e otimizar a entrega de resultados (ROCHA; BORINI, 2011). No caso da SMM, os manuais - POPs, BPFs e FTs - de Farmanguinhos foram utilizados tanto nos treinamentos como na construção da documentação da SMM.

Todos os procedimentos e atividades na indústria farmacêutica devem ser validados e, comprovada a sua efetividade, padronizados. Essa padronização tem como objetivo orientar o comportamento dos profissionais dessa indústria. Nos treinamentos na SMM, os documentos foram utilizados como uma forma de apresentar aos moçambicanos quais eram as regras e os procedimentos típicos da indústria farmacêutica. Contudo, os manuais também são uma forma de formalizar mudanças no processo de produção de medicamentos, uma vez que toda mudança que se faz no processo produtivo deve ser formalizada por meio de documentos específicos. No caso da SMM, a construção desses documentos representou a compreensão e a exploração da lógica de produção de medicamentos, expressa agora em uma linguagem apropriada ao contexto moçambicano. Assim, para os treinamentos, esse mecanismo foi utilizado como uma forma de aquisição e assimilação de conhecimento, portanto para a CAP. Já a elaboração da documentação da SMM demonstra sua influência na CAR, em especial na exploração.

Abaixo, apresenta-se com um quadro (Quadro 8) síntese dos mecanismos, das atividades e das dimensões da capacidade absorptiva que sofreram maior impacto.

<b>MECANISMO</b>	<b>PÚBLICO ALVO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<p><b>TREINAMENTOS</b></p> <p>CURSOS DE CURTA DURAÇÃO. CURSOS DE CURTA DURAÇÃO EM EQUIPAMENTOS DE PRODUÇÃO. TREINAMENTOS ON THE JOB. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO</p>	<p>PROFISSIONAIS DA ANTIGA FÁBRICA DE SOROS TÉCNICOS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE TÉCNICOS QUE PARTICIPARAM DAS VISITAS TÉCNICAS</p> <p>FARMACÊUTICA</p>	<p>APRESENTAR NOÇÕES BÁSICAS SOBRE A ESTRUTURA DE UMA FÁBRICA DE FÁRMACOS, COMPORTAMENTOS NA FABRICAÇÃO DE FÁRMACOS E PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO DE MEDICAMENTOS. FUNCIONAMENTO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA FÁBRICA DE MEDICAMENTOS. IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO SOBRE NECESSIDADES DE CONHECIMENTO IDENTIFICADOS PARA A OPERAÇÃO DA NOVA FÁBRICA. MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS</p>
<p><b>VISITAS TÉCNICAS</b></p> <p>INTERNATOS DE 20 A 30 DIAS (IMERSÃO).  VISITAS TÉCNICAS REVERSAS (BRASILEIROS EM MOÇAMBIQUE)</p>	<p>9 PROFISSIONAIS MOÇAMBICANOS NAS ÁREAS DE GESTÃO E PRODUÇÃO PROFISSIONAIS.  BRASILEIROS QUE ACOMPANHAVAM OS TÉCNICOS NO SEU RETORNO PARA AUXILIAR NA PRÁTICA DO CONHECIMENTO RECEBIDO.</p>	<p>ACOMPANHAR O COTIDIANO DE ATIVIDADES PRODUTIVAS; APROXIMAR-SE DOS PROFISSIONAIS BRASILEIROS COM EXPERIÊNCIA; DISSEMINAR O CONHECIMENTO QUANDO DA VOLTA A MAPUTO (GATEKEEPERS); UM BRIEFING DAS PRINCIPAIS QUESTÕES A PRENDER ORIENTAVA AS VISITAS TÉCNICAS; PEQUENOS TESTES ERAM EMPREGADOS PARA AVALIAR O CONHECIMENTO ADQUIRIDO.</p>
<p><b>EXPATRIAÇÃO - 30 DIAS</b></p>	<p>TÉCNICOS BRASILEIROS NAS ÁREAS DE PRODUÇÃO E QUALIDADE  TÉCNICO BRASILEIRO NA ÁREA DE GESTÃO DE FÁBRICAS DE MEDICAMENTOS</p>	<p>FAVORECER A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO TRANSFERIDO;  ACOMPANHAR O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA FÁBRICA. CRIAÇÃO DE ROTINAS NO PROCESSO DE FABRICO DE FÁRMACOS EM CONJUNTO COM OS TÉCNICOS DA SMM.  ATUAÇÃO COMO CONSULTOR AJUDANDO A DESENHAR AS SOLUÇÕES MAIS ADEQUADAS;</p>
<p><b>POPS, BPF E FT.</b></p>	<p>PROFISSIONAIS MOÇAMBICANOS</p>	<p>ACESSO A PROCEDIMENTOS PADRÃO, BOAS PRÁTICAS E FICHAS TÉCNICAS. FORNECER NOÇÃO GERAL SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS.  PARTICIPAÇÃO DIRETA DOS COLABORADORES LOCAIS ENVOLVIDOS COM O FABRICO NA ADAPTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS, BOAS PRÁTICAS E FICHAS TÉCNICAS.</p>

**Quadro 8 – Principais evidências da utilização de mecanismos para TC.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 – Os Mecanismos e a Transferência de Conhecimento

Os quatro mecanismos foram utilizados de maneira integrada no processo de transferência de conhecimento para a SMM. Os treinamentos iniciais serviram para dar uma base sobre o tema para pessoas que não tinham nenhum contato direto com a produção de medicamentos. Em seguida, boa parte dos profissionais foram levados ao Brasil para vivenciarem a rotina de uma fábrica em pleno funcionamento e verem na prática o que só conheciam na teoria. Na volta para Maputo, os técnicos foram acompanhados por profissionais brasileiros, especialistas em cada área, que supervisionaram a aplicação prática dos conhecimentos recém-obtidos. Por fim, os funcionários moçambicanos formularam documentos (POPs) que descreviam e oficializavam os procedimentos de cada ação que se tomaria dali por diante para a produção dos medicamentos em Maputo. Esse percurso vai ao encontro das dimensões da capacidade absorptiva apresentadas por Zahra e George (2002) – aquisição, assimilação, transformação e exploração.

Como discutido no referencial teórico, os mecanismos podem ser entendidos como redutores da distância entre a capacidade absorptiva potencial e a realizada (ZAHRA; GEORGE, 2002). No caso da SMM, pode-se dizer que determinados mecanismos influenciam fortemente algumas dimensões específicas da capacidade absorptiva. Essa observação foi confirmada por meio do uso da ferramenta análise de cluster no software NVivo, que agrupa as palavras por similaridade usando o coeficiente de correlação de Pearson como métrica. Na saída fornecida pelo NVivo, disponível no apêndice E, pode-se ver que as primeiras categorias agrupadas foram: 1) movimento de pessoas e assimilação; 2) expatriação e transformação; e 3) manuais e exploração. Esses agrupamentos mostram a influência de cada um desses mecanismos nas dimensões a que eles foram relacionados. Percebe-se também que a aquisição e os treinamentos não foram associados de forma significativa a nenhuma categoria. Esse resultado pode ser atribuído ao fato dos treinamentos terem aglutinado outros mecanismos e aos aspectos ligados à aquisição terem sido descritos como histórico da relação nas entrevistas, dado que o caso em questão representa uma experiência nova para a fonte e para a receptora.

### **5.3.1 – A assimilação e os Mecanismos**

A assimilação é entendida como as rotinas e os processos que possibilitam a organização analisar, processar, interpretar e entender o conhecimento recebido (ZAHRA; GEORGE, 2002). No caso da Sociedade Moçambicana de Medicamentos, a assimilação do conhecimento teve início a partir dos treinamentos de curta-duração feitos na sede da SMM. Entretanto, como já apontado pela saída do NVivo, o internato em Farmanguinhos potencializou a compreensão dos moçambicanos acerca do que era a atividade de produção de medicamentos. Nos depoimentos dos moçambicanos fica claro que foi importante trabalhar em Farmanguinhos por um mês para se entender como funciona exatamente uma fábrica em plena atividade. Viver as rotinas e processos de Farmanguinhos foi uma forma de possibilitar aos moçambicanos a oportunidade de análise, processamento, interpretação e entendimento dos conhecimentos ligados à produção de medicamentos.

É possível perceber também a influência dos manuais na compreensão do conhecimento relacionado à tecnologia em questão. Por se tratar de normas e regras validadas sobre a produção de medicamentos, a leitura e a confecção desses documentos possibilitaram aos técnicos da SMM entender por completo o que era a atividade. Os treinamentos iniciais com os POPs de Farmanguinhos foram feitos com o objetivo de que os técnicos moçambicanos se familiarizassem com operações, para no final da TC se ter o produto nos moldes das exigências internacionais.

### **5.3.2 – A Transformação e os Mecanismos**

A transformação é definida como a habilidade da organização de refinar e desenvolver rotinas que propiciam a combinação entre o conhecimento existente e o adquirido recentemente (ZAHRA; GEORGE, 2002). No caso em análise, como apontado pela saída do NVivo, os expatriados influenciaram diretamente a aplicação prática do conhecimento adquirido até então.

Como a produção de medicamentos era, até então, algo desconhecido para os técnicos moçambicanos, a presença de um profissional com ampla experiência na área favoreceu o desenvolvimento de rotinas que combinavam o conhecimento recém-adquirido com a realidade deles. Essa influência do acompanhamento e supervisão desses profissionais na transformação do conhecimento é evidenciada nos

depoimentos dos moçambicanos que apontam que os expatriados indicavam os caminhos mais objetivos para aplicar o conhecimento, o que não só ajudava a implementar as atividades como as orientava. O fato dos expatriados se mudarem para Maputo e conseguirem, assim, compreender melhor a realidade e as dificuldades daqueles profissionais, contribuiu para a influência deles na transformação.

Os manuais também tiveram um papel importante na transformação do conhecimento. Ao se basear nos documentos de Farmanguinhos e transformá-los de acordo com a realidade da SMM, os técnicos moçambicanos criaram guias que promoveram o estabelecimento de rotinas influenciadas pelo contexto em que eles vivem.

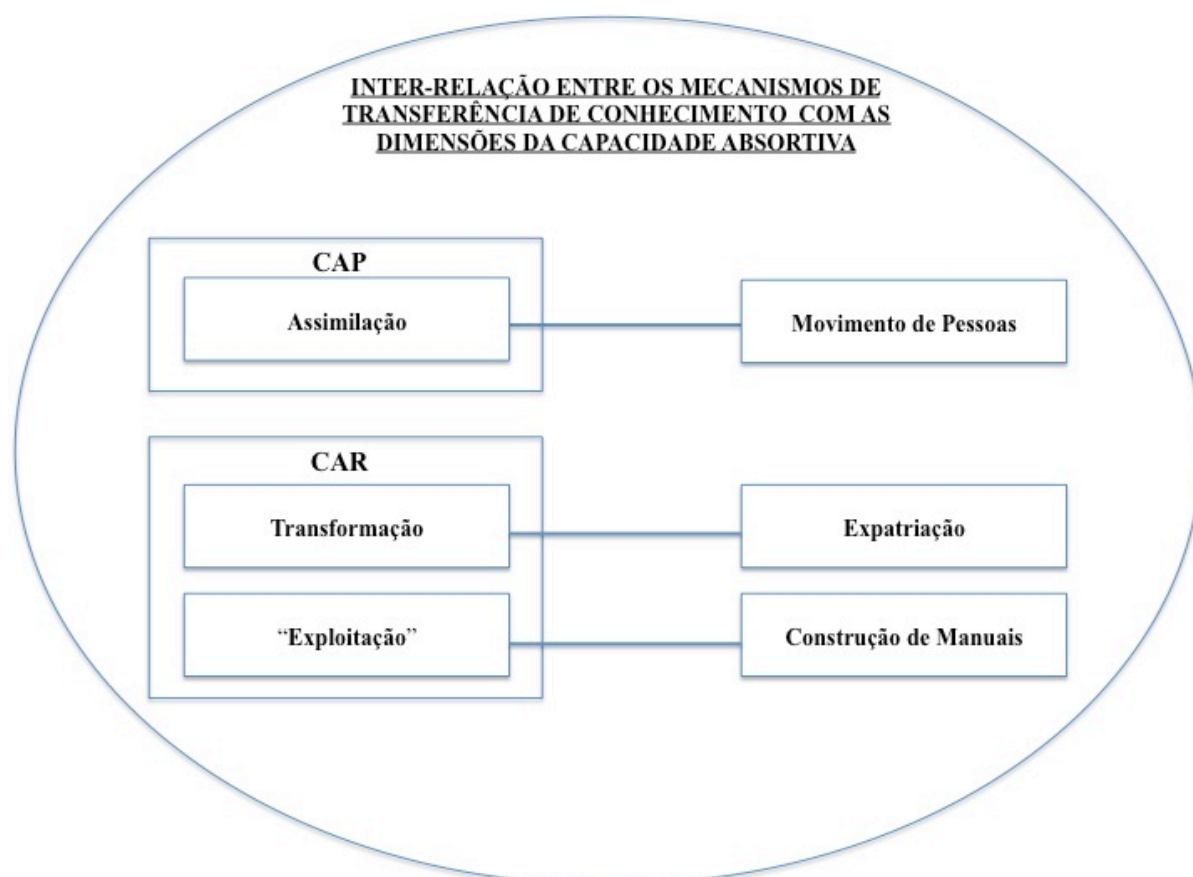
### **5.3.3 – A Exploração e os Mecanismos**

A exploração é entendida como as rotinas que permitem à organização construir, refinar, ampliar e alavancar competências ligadas ao conhecimento que foi transferido e incorporá-las às suas atividades diárias (ZAHRA; GEORGE, 2002). Como apontado pela saída do NVivo, a criação dos POPs influenciou a construção, refinamento e ampliação de competências ligadas à produção, bem como o estabelecimento das rotinas da SMM.

O processo de transformação e criação dos POPs pode ser relacionada à exploração, pois, à medida que se testava uma máquina ou se treinava determinado procedimento, era necessária a fabricação dos documentos que garantiriam e controlariam a qualidade dos medicamentos produzidos na SMM. Esse manual deveria conter todos os passos necessários para a realização da atividade em questão, o que traduz em si a aplicação prática do conhecimento que foi transferido. A descrição do processo demonstra bem essa relação. De início, a descrição do procedimento era feita pela área, depois era enviado para a qualidade, que verificava se o texto estava claro, acessível e de acordo com as normas. Se afirmativo, o documento era aprovado. O próximo passo era o treinamento dos profissionais daquele setor de acordo com o que eles próprios haviam produzido. Por fim, eram realizadas avaliações e, caso necessário, possíveis ajustes. Os POPs que foram criados e colocados em prática na SMM apresentaram resultados positivos. Segundo os entrevistados, a criação dos POPs modificou a maneira como eles se portavam dentro

da fábrica, pois agora precisavam seguir as regras validadas. Também fica claro nas entrevistas a compreensão dos técnicos de que os manuais tinham, exclusivamente, o objetivo de manter a qualidade do produto.

Os expatriados também tiveram uma influência significativa no processo de exploração, uma vez que a presença deles na SMM dava mais segurança aos técnicos na execução das tarefas. Abaixo, pode-se ver um esquema que demonstra a inter-relação entre os mecanismos e as dimensões da capacidade absorptiva.



**Figura 2 – síntese da inter-relação entre os mecanismos de transferência de conhecimento e as dimensões da capacidade absorptiva.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **5.4 – Capacidade Absortiva e os Mecanismos**

Cada mecanismo teve um papel distinto para a capacidade absorptiva (CA). Todos afetam, direta ou indiretamente, tanto a CAP quanto a CAR, mas cada um tende a ser mais relevante para uma dimensão ou outra da CA. A influência e a relevância de

cada mecanismo podem ser confirmadas por meio da análise de cluster, que agrupa as palavras por similaridade, usando o coeficiente de correlação de Pearson como métrica. No resultado fornecido pelo NVivo, as primeiras categorias agrupadas foram: (i) visitas técnicas e assimilação; (ii) expatriação e transformação; e (iii) POPs e exploração. Embora tenham papéis e relevância distintos, os mecanismos são complementares.

A aquisição de conhecimento sobre a produção de fármacos teve início a partir dos treinamentos de curta-duração realizados na SMM. Como evidenciado pelos resultados do NVivo, o internato em Farmanguinhos também contribuiu para a aquisição, mas influenciou principalmente a assimilação, isto é, a análise, o processamento, a interpretação e o entendimento de informações compartilhadas nesta fase e também na fase anterior, do treinamento. Por fim, a elaboração de normas e regras – fundamentais em um setor que se baseia em práticas produtivas precisas e detalhadas – permitiu não apenas a assimilação, mas também a transformação do conhecimento, a partir de um contexto bastante específico. Em suma, os treinamentos são mecanismos para a aquisição do conhecimento sobre as práticas do processo produtivo; as visitas técnicas são canais para a assimilação desse conhecimento; e a elaboração dos POPs, com o apoio dos expatriados, constitui um meio para a transformação do conhecimento. Pode-se dizer, então, que as normas de produção de fármacos constituem um eixo central em torno do qual o processo de transferência de conhecimento na SMM se organiza.

A definição dos procedimentos formais, segundo as especificidades contextuais da SMM, ilustra o processo de transformação do conhecimento adquirido e assimilado e ainda demonstra que os mecanismos têm, individualmente, papéis distintos no processo de TC, pois são, conjunta e integradamente, responsáveis pela efetividade da TC. Essa efetividade significa que tanto as dimensões da capacidade absorptiva potencial (aquisição e assimilação) quanto da realizada (transformação e exploração) estão presentes no processo de TC.

Mecanismos	Tipos	Capacidade Absortiva Potencial		Capacidade Absortiva Realizada	
		Aquisição	Assimilação	Transformação	Exploração
Treinamentos	Cursos de curta duração	↑	↑	→	→
	Pós-graduação	↑	→	→	→
	Treinamentos pelos fabricantes de equipamentos	↑	↑	→	→
	Treinamentos <i>on the job</i>	↑	↑	→	→
Visitas técnicas	Visitas de técnicos brasileiros à Farmanguinhos	↑	↑	↑	→
	Visitas de técnicos brasileiros à SMM				
Expatriação	Apoio à aplicação do conhecimento na construção de rotinas nas áreas de qualidade e produção	→	↑	↑	→
	Apoio à solução de problemas de gestão				
Manuais/POPs	Elaboração de POPs, BPFs e FTs	→	→	↑	↑

**Quadro 9: Impactos dos mecanismos de TC para a CAP e a CAR**

Fonte: os autores

A absorção do conhecimento e sua exploração visando à criação de valor é uma ação naturalmente complexa e que depende da existência de circunstâncias e de mecanismos que a favoreçam. Como as ações de cooperação técnica sul-sul realizam-se em países com baixa capacidade potencial absorptiva, a absorção do conhecimento técnico, às vezes de alta complexidade, pode ser difícil. No caso da SMM, ainda não há elementos que evidenciem essa exploração. Alguns requisitos são necessários para que esta ocorra: criação de comitês nos quais os colaboradores possam compartilhar experiências práticas (ex: comitês de qualidade, de solução de problemas); estrutura organizacional que favoreça projetos de inovação e novos produtos; colaboradores motivados para resolver problemas da organização; *feedbacks* sobre o desempenho dos colaboradores com a finalidade de estabelecer objetivos e metas; remuneração baseada no desempenho; sugestões e opiniões consideradas por uma gerência aberta a novas ideias, entre outros. Muitas dessas ações, por razões culturais ou institucionais,



possivelmente não são viáveis, mas tê-las em mente, a fim de adaptá-las, significa garantir a efetividade do processo de TC.

## 6.0 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais sobre o problema de pesquisa proposto e será dividido em seis seções. Na primeira seção serão apresentados os principais resultados do estudo. Em seguida, apresentaremos os resultados secundários da pesquisa. Na terceira parte se discutirá os impactos teóricos, tanto para a literatura de cooperação internacional quanto para a de transferência de conhecimento. Na quarta seção, serão apresentadas algumas sugestões e recomendações para os gestores. Em seguida, são discutidas as limitações da pesquisa e, por fim, serão levantadas algumas sugestões para futuras investigações.

O propósito inicial deste trabalho foi compreender o processo de implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos, fruto de um projeto de cooperação internacional entre o Brasil e Moçambique, com o intuito de responder a seguinte pergunta: qual o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento no contexto da cooperação internacional? Os objetivos eram: 1) Compreender o papel dos mecanismos de transferência de conhecimento e sua inter-relação com a capacidade absorptiva na cooperação internacional; 2) Identificar os mecanismos de transferência de conhecimento utilizados na implementação da Sociedade Moçambicana de Medicamentos; 3) Analisar como os mecanismos utilizados para a transferência de conhecimento afetaram a implementação da SMM; 4) Compreender como os mecanismos de transferência de conhecimento são aplicados em bases não comerciais.

Operacionalizado por meio de um estudo de caso único e examinado pela técnica da análise de conteúdo, o método de pesquisa se mostrou adequado para o aprofundamento do entendimento sobre a transferência de conhecimento na cooperação internacional. O estudo também propiciou a observação da aplicação dos mecanismos, amplamente utilizados nas relações entre organizações privadas, no contexto da cooperação internacional. Ele contribuiu, ainda, para a averiguação da potencialidade do fenômeno estudado como uma ferramenta de promoção de desenvolvimento humano.

Almejando atingir os objetivos propostos e a resposta à pergunta de partida, optou-se pela teoria social (LEITE, 2012) como forma de compreensão dos motivadores da cooperação internacional, combinado com a perspectiva de Zahra e

George (2002) sobre a divisão do conceito de capacidade absorptiva entre potencial – compreendendo os processos de aquisição e assimilação – e realizada – referente à transformação e à exploração. Além disso, assumiu-se o pressuposto de que os mecanismos são os redutores da distância entre a capacidade absorptiva potencial e realizada (ZAHRA; GEORGE, 2002). A seguir, apresenta-se uma síntese dos resultados da pesquisa empírica em questão.

## **6.1 - PRINCIPAIS RESULTADOS**

A análise do caso da implementação da SMM fundamentou-se no entendimento de que os mecanismos de transferência de conhecimento, além de atenuadores da distância entre a capacidade absorptiva potencial e realizada (ZAHRA; GEORGE, 2002), também poderiam ser compreendidos como o vetor de alcance dos três níveis de desenvolvimento de capacidades - individual, institucional e social – (TORROTENGUY, 2010). Ainda, adotou-se o pressuposto de que cooperação técnica em saúde representava uma possibilidade de iniciar um processo que culminaria na promoção do desenvolvimento humano, pois para que toda e qualquer atividade seja realizada é necessário que as pessoas estejam saudáveis. Para tanto, é necessário que os Estados tenham autonomia na formulação e na execução de uma política de saúde que seja capaz de enfrentar as necessidades médico-sanitárias de sua população (BUSS; FERREIRA, 2010). A cooperação técnica internacional em saúde, em especial a do tipo estruturante, parecia o modelo que conseguiria traduzir, na prática, todos os pressupostos discutidos acima, pois integraria a formação de recursos humanos, o fortalecimento organizacional e o desenvolvimento institucional por meio de processos de transferência de conhecimento (ALMEIDA et al., 2010).

O projeto de cooperação entre os governos do Brasil e de Moçambique, que culminou na SMM, proporcionaria a um país com alto índice de HIV/Aids autonomia na sua política de saúde. Para operacionalizar essa ação internacional, o governo brasileiro, por meio de uma equipe multidisciplinar destacada para o projeto, utilizou os seguintes mecanismos: 1) treinamentos; 2) movimento de pessoas; 3) expatriação; 4) manuais para transferir a tecnologia de produção de medicamentos utilizada pela unidade fabril da FIOCRUZ – Farmanguinhos.

Verificou-se que os treinamentos foram divididos em três eixos: 1) treinamentos convencionais, realizados por meio de cursos de curta duração na sede

da SMM em Maputo, combinados com um internato de aproximadamente um mês de alguns técnicos moçambicanos em Farmanguinhos, no Rio de Janeiro; 2) a capacitação *on the job*, que consistia no acompanhamento e supervisão de profissionais brasileiros, com vasta experiência na área, durante a etapa de aplicação prática dos conhecimentos obtidos até então; e 3) o treinamento acadêmico, que era o incentivo para que os funcionários da SMM fizessem cursos de pós-graduação com o objetivo de fomentar a produção autônoma de conhecimento na fábrica. Contudo, nem todos os técnicos contratados fizeram o internato no Brasil e só a diretora executiva fez o mestrado em gestão, o que demonstra que o plano inicial de capacitação não foi aplicado plenamente.

O movimento de pessoas, embora integrado aos treinamentos, foi analisado como um mecanismo específico por propiciar o contato direto entre as pessoas e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento tácito. Na análise de cluster feita com o software NVivo, observou-se que esse mecanismo tinha sido relevante para a etapa de assimilação, uma vez que propiciou aos técnicos moçambicanos a imersão em uma indústria farmacêutica em pleno funcionamento, potencializando a compreensão deles acerca do que era a atividade de produção de medicamentos. Para os brasileiros, a estadia em Maputo também proporcionou um maior contato com a cultura moçambicana, o que auxiliou na compreensão das dificuldades e das demandas do processo de aprendizagem.

Quando os moçambicanos voltavam para Maputo, após o internato em Farmanguinhos, um brasileiro especialista era enviado para acompanhá-los na aplicação prática dos conhecimentos recém-adquiridos. Nas áreas de qualidade e produção foram necessários que os profissionais enviados morassem em Moçambique por um período maior, já que esses setores demandavam uma atenção intensiva. Além desses dois, desde o início do projeto foi designado um ex-diretor fabril de Farmanguinhos para acompanhar todo o processo de implementação *in loco*. Nesta pesquisa, os três profissionais supracitados foram tratados como expatriados. Na análise de cluster feita com auxílio do *software* NVivo, observou-se que a expatriação tinha uma relação significativa com o processo de transformação. Foi atribuída à presença deles na SMM o apoio ao desenvolvimento de rotinas que combinavam o conhecimento recém-adquirido com a realidade dos moçambicanos. Verificou-se, ainda, que a atuação deles propiciou a criação de caminhos mais objetivos para a aplicação da tecnologia de produção de medicamentos, além de dar mais segurança

para que os moçambicanos realizassem suas tarefas, uma vez que se podia contar com um profissional supervisionando e resolvendo as dúvidas que surgiram no decorrer do processo.

A utilização dos manuais foi essencial em todas as fases da transferência de conhecimento, pois eles forneceram aos técnicos moçambicanos noções iniciais e indicações sobre o comportamento padrão na indústria farmacêutica. Contudo, a criação dos POPs da SMM favoreceu o desenvolvimento de competências ligadas à produção e, principalmente, um vetor de mudança de comportamento dos profissionais perante as rotinas criadas na fábrica. Eles permitiram, ainda, uma expansão das habilidades desses técnicos que foram responsáveis pela elaboração desses documentos.

Embora ainda não se tenha a produção propriamente dita dos 21 medicamentos prometidos no acordo de cooperação, pode-se observar que os profissionais moçambicanos já compreendem a lógica de atuação da indústria farmacêutica. Tanto os técnicos moçambicanos, quanto os brasileiros lotados na fábrica afirmam que é perceptível a segurança que os funcionários da SMM desenvolveram na realização das atividades diárias. Pode-se afirmar, assim, que o primeiro nível do desenvolvimento de capacidades apresentado por Torrotenguy (2010), a capacitação de servidores públicos, foi alcançada.

## **6.2 – Resultados secundários - A [ Falta de] Governança do Projeto**

Apesar de não terem sido pré-estabelecidas como categoria de análise nessa pesquisa, as relações políticas se mostraram, no decorrer do estudo, uma variável que tem influência direta na transferência de conhecimento na cooperação internacional. Desde a concepção do projeto, a influência direta do então presidente do Brasil nas decisões ligadas ao estabelecimento e desenvolvimento dessa ação internacional é visível. Essa posição pode ser notada especialmente no momento em que o governo de Moçambique sinalizou não ter como financiar completamente as obras da fábrica, levando o ex-chefe de Estado brasileiro a mediar negociações com um terceiro ator, que não havia sido incluído nessa rede de cooperação até então. Do lado moçambicano, a influência política no projeto pode ser exemplificada com a mudança no escopo do projeto no meio do percurso, o que não só fez com que fosse

empreendido um esforço maior do que o esperado por parte da equipe brasileira, mas modificou a estrutura jurídica da fábrica.

A indefinição de papéis e processos também fez com que a transferência de conhecimento ficasse paralisada por algum tempo, por falta de delimitação das funções de cada um dali por diante, ou pelo descumprimento do que foi acordado previamente. Somados a essa ausência de alinhamento, os processos burocráticos de cada governo, com demandas excessivas de procedimentos de aprovação de atividades, também influenciaram fortemente a dinâmica da transferência de conhecimento. Esse cenário de incertezas promove o surgimento de várias questões quanto ao futuro da fábrica, bem como sobre a falta de convergência entre os objetivos de ambas as partes com a implementação da SMM.

Os aspectos políticos observados nesse caso apontam para a necessidade de se entender os motivadores para a criação da rede de cooperação e sua estrutura de governança, que determina os procedimentos e os papéis de cada ator nesse arranjo. Além disso, abre-se um debate sobre a possibilidade de alcance de objetivos diferentes por meio de um mesmo projeto. Nessa análise, deve-se levar em consideração que na cooperação internacional, além de independentes, os atores são soberanos, não cabendo aqui a aplicação de modelos normativos semelhantes aos utilizados nas relações entre organizações privadas.

## **6.2 - IMPLICAÇÕES TEÓRICAS**

Os impactos dos resultados para a teoria serão apresentados levando em consideração que este trabalho aborda a interseção entre duas áreas distintas do conhecimento. Para os estudos sobre a transferência de conhecimento, a pesquisa em questão apresenta a cooperação técnica internacional como um novo contexto em que esse fenômeno pode ocorrer, o que não havia sido citado na morfologia da área apresentada por Kumar e Ganesh (2009). Este estudo também demonstra que a definição dos rumos do fenômeno acontece de forma diferente nas relações entre entes governamentais e entre organizações privadas, sendo que nestas últimas os rumos são geralmente definidos com base em vínculos de propriedade e poder. No setor público, em especial na cooperação internacional, os arranjos políticos têm influência direta na tomada de decisão e, conseqüentemente, no resultado da

transferência de conhecimento Outra contribuição desta pesquisa para os estudiosos da área é a descoberta de uma relação forte da utilização de determinados mecanismos com a potencialização de algumas dimensões da capacidade absorptiva. O relacionamento observado foi entre: 1) o movimento de pessoas e a assimilação; 2) a expatriação e a transformação; e 3) a construção de POPs e a exploração.

Os resultados da pesquisa mostraram, por exemplo, que enquanto os treinamentos mais formais (convencionais e acadêmicos) são importantes para a aquisição de conhecimento, o treinamento on the job contribui em particular para a assimilação do conhecimento. Esse treinamento, na realidade, decorre do movimento de profissionais moçambicanos e brasileiros entre Farmanguinhos e a SMM. Ambos os mecanismos, que se inter-relacionam, são, assim, adequados para a aquisição e assimilação de conhecimento, principalmente do tipo tácito. Para os moçambicanos, as viagens potencializam a compreensão acerca de aspectos mais sutis e intangíveis da produção de medicamentos sólidos. Para os brasileiros, por outro lado, as viagens permitiram mais contato com a cultura moçambicana e, assim, uma melhor compreensão dos possíveis efeitos do contexto para a transferência.

Outros dois mecanismos – expatriação e manuais – também são importantes para a aquisição e assimilação do conhecimento, mas destacam-se por seus efeitos para a capacidade absorptiva realizada – transformação e exploração. A análise de cluster, por exemplo, demonstrou que existe uma forte relação entre a expatriação e a transformação. Os expatriados apoiaram o desenvolvimento de rotinas a partir da aplicação do conhecimento recém-adquirido aos problemas existentes na SMM. Os manuais, por sua vez, foram essenciais em todas as fases da transferência de conhecimento, pois, inicialmente, forneceram aos técnicos moçambicanos noções sobre a produção de medicamentos sólidos. Posteriormente, a criação de POPs, próprios da SMM, significou o desenvolvimento de competências específicas de produção, ou melhor, a possibilidade de exploração, aspecto crítico da capacidade absorptiva realizada. Embora ainda não se produzam todos os medicamentos inicialmente previstos, os profissionais moçambicanos já detêm o conhecimento sobre o complexo funcionamento de uma indústria farmacêutica e sobre a produção de medicamentos sólidos.

Para os teóricos da cooperação internacional, a colaboração da pesquisa em questão está na constatação de que, para que se alcance os três níveis propostos por Torrotengy (2010) e se promova, de fato, uma cooperação estruturante em saúde

(ALMEIDA et al., 2010), é necessário assegurar a convergência entre os objetivos dos atores envolvidos na ação. Uma vez verificada a presença de alinhamento entre as partes, é necessário que se estabeleça uma estrutura de governança para a rede formada, a fim de definir os papéis de cada um e os processos que fundamentarão as relações entre eles. Isso evitará que um dos elos da rede não alcance o seu objetivo alcançado, desqualificando, assim, a sua criação.

### **6.3 - SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA OS GESTORES**

Na pesquisa em questão foi percebida a interferência de aspectos políticos no andamento e nos desdobramentos do processo de transferência de conhecimento. Como o contexto de análise é a cooperação internacional, o que pressupõe a relação de atores estatais soberanos, a falta de um aparato que defina a priori os papéis de cada um e os procedimentos para orientar as ações pode gerar um esforço maior do que o necessário para que se cumpra o prometido. Além disso, a falta de alinhamento prévio entre os objetivos dos atores envolvidos no projeto pode dificultar o alcance dos resultados esperados com a ação de cooperação. Para que tais acontecimentos sejam evitados, com base no que foi observado nesta pesquisa, recomenda-se que os gestores de programas de transferência de conhecimento no contexto da cooperação internacional assegurem-se previamente de que os objetivos de todos os atores envolvidos na ação sejam convergentes. Também sugere-se que seja estabelecida formalmente uma estrutura de governança que compreenda a definição dos papéis de cada um e os processos que servirão de base para o relacionamento entre as partes.

Do ponto de vista dos gestores, essa relação entre mecanismos e capacidade absorptiva tem duas implicações. Uma é a escolha dos mecanismos mais apropriados para se transferir conhecimento. Tal escolha, como o caso demonstrou, depende do contexto – nacional e organizacional – em que a transferência ocorre. A transferência de conhecimento entre países desenvolvidos e entre organizações privadas, por exemplo, pode demandar mecanismos muito distintos daqueles que seriam mais efetivos na cooperação horizontal e/ou que envolve apenas atores públicos, mais sujeitos à interferência de variáveis políticas. Uma segunda implicação, que está



relacionada com a anterior, é a avaliação, pelo gestor, de como o mecanismo escolhido pode afetar a CAR e a CAP.

Note-se, como o caso também mostra, que um mecanismo pode afetar a capacidade absorptiva realizada em um contexto, mas não em outro. A expatriação, por exemplo, teve, no caso analisado, um efeito significativo para a CAR. Em outros contextos, o objetivo da expatriação pode ser tão-somente o compartilhamento do conhecimento, isto é, favorecer a sua aquisição, sem, contudo, priorizar a exploração. A escolha dos mecanismos está, portanto, condicionada pelos objetivos dos gestores quanto à capacidade absorptiva.

## **6.4 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Como toda pesquisa empírica, esse trabalho possui algumas limitações que podem ser superadas em pesquisas futuras. A primeira delas diz respeito à impossibilidade de generalização das afirmações aqui feitas, por se tratar de um estudo de caso único. Apesar da experiência da Sociedade Moçambicana de Medicamentos possuir aspectos ligados à transferência de conhecimento e à cooperação internacional, não se pode inferir que em outros projetos dessa natureza os resultados serão semelhantes aos encontrados aqui. Contudo, a descrição do contexto desse caso pode fundamentar a reflexão sobre as variáveis aqui trabalhadas e suas relações.

A segunda limitação deve-se ao fato de se ter analisado a transferência na cooperação técnica na área da saúde e entre países em desenvolvimento. Esse cenário, por possuir características específicas, limita as formas de se transferir conhecimento. É possível que em outras áreas da cooperação a inter-relação entre os mecanismos e as dimensões da capacidade absorptiva seja distinta. Na realidade, essa inter-relação depende essencialmente da base de conhecimento do país receptor.

Por fim, uma última limitação é o fato de se ter pesquisado um país cuja base de conhecimento, sobretudo na área farmacêutica, é escassa. Outros países, com bases de conhecimento mais estruturadas, provavelmente demandariam outras configurações de mecanismos para a transferência de conhecimento.

## **6.5 – SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

É natural que a resposta de alguns questionamentos suscite o aparecimento de novas perguntas. Como desdobramento deste estudo sugere-se que novos problemas de pesquisa sejam averiguados. O primeiro deles se refere à compreensão de como são formadas as estruturas de governança de redes compostas por atores soberanos. A segunda questão é: quais são os desdobramentos da inclusão de atores privados em redes de cooperação internacional? A próxima sugestão está ligada à necessidade de problematização acerca da efetividade da transferência/replicação de modelos de políticas públicas de saúde por meio da cooperação internacional. Outra pesquisa pode, ainda, analisar a transferência de conhecimento em outras áreas da cooperação, tais como educação, agricultura e gestão pública, por exemplo. Por fim, cabe discutir a relevância da base de conhecimento do país receptor para a definição dos mecanismos utilizados no processo de transferência de conhecimento.

## Referências Bibliográficas

AFONSO, M. M., Fernandes, A. P. **AbCD Introdução à cooperação para o desenvolvimento**. Lisboa: FORUM DC, 2005.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO (ABC), Ministério das Relações Exteriores, Brasil Cooperação técnica. Disponível em: <http://www.abc.gov.br> < acesso em 26/05/2012.

ALMEIDA, C.; CAMPOS, R.P.; BUSS, P. M.; FERREIRA, J.R; FONSECA, L. E. A concepção brasileira de cooperação Sul-Sul estruturante em saúde. **Revista eletrônica de comunicação, informação & inovação em saúde. RECIIS**. Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.25-35, mar 2010.

AMORIM, C. **A diplomacia multilateral do Brasil** – um tributo a Rui Barbosa. Brasília: Ed. Funag, 2007.

ANTÔNIO, N.; MARTINS, J. A transferência do conhecimento das ETN para as subsidiárias: um estudo de caso aplicado ao contexto moçambicano. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, V.7, n.3, p.54-70, 2008.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage of firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, V.82, n. 1, p. 82, 150– 169, 2000.

AYLLÓN, P. B. O sistema internacional de cooperação ao desenvolvimento e seu estudo nas relações internacionais: a evolução histórica e as dimensões teóricas. **Revista Economia e Relações Internacionais da FAAP**, São Paulo, v. 4, n.8, 2006.

AYLLÓN P. B.; LEITE, I. O Brasil e a cooperação sul-sul: contribuições e desafios. **Meridiano 47**, v.10, n.113, p.17-18. 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUER, M.; GASKELL, G. (Eds.). **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage. 2008.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BJORKMAN, I.; STAHL, G. K.; VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity and social integration. **Journal of International Business Studies**. 38: 658-672, 2007.

BOH, F.B. Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations.

**Information Science**, Vol.17 , pp 27-58. 2007.

BONACHE J.; BREWSTER C. Knowledge transfer and the management of expatriation. **Thunderbird International Business Review**, v.43, n.1, p.145-168. 2001.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C., & OLIVEIRA Jr., M. M. The relevance of subsidiaries initiatives for Brazilian multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p.253-265. 2009.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA Jr., M. M. Transferência de conhecimento em multinacionais emergentes: survey com as multinacionais brasileiras. **Espacios**, v.30, p.1-15. 2009.

BOU-LLUSAR, J. C.; SEGARRA-CIPRÉS, M. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 100-112, 2006.

BRASIL, Ministério da Saúde - Agência Nacional de Vigilância Sanitária-RESOLUÇÃO RDC Nº 17, DE 16 DE ABRIL DE 2010

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge Transfer In International Acquisitions. **Journal of international Business Studies**, 30. 3. 439-462. 1999.

BRESSER PEREIRA, L. C. A teoria do desenvolvimento econômico mundial e a crise de identidade do Banco Mundial. In: **Revista de Economia Política**, vol.15,n.1 (57),1995.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1977.

BUSS P. M ; FERREIRA, J. R . Ensaio crítico sobre a cooperação internacional em saúde. **Revista eletrônica de comunicação, informação & inovação em saúde RECHS**. Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.93-105, mar. 2010.

CAMPOS, R. P. de. A Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento do Brasil: Limites e Perspectivas da Política Externa Nacional. In: Silva, K. C.; Schroeter, S. (Org.). **Timor-Leste por trás do palco cooperação internacional e a dialética da formação do Estado**. Belo Horizonte: UFMG, 2007, p.343-358.

CANAL SAÚDE. Disponível em: <http://www.canal.fiocruz.br/destaque/index.php?id=621> < acesso em 26/10/2012.

CASTRO, J. M; DINIZ, D. M; DUARTE, R.G; DRESSLER, M; CARVALHO, R.B. Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. **Revista de Administração Pública**, 2013; 47/5:1283-1306.

CHANG, Y. Y.; GONG, Y.; PENG, M. W. Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. **Academy of Management Journal**, v.55, n.4, p.927-948. 2012.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez. 2006.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: The two faces of R&D, **The Economic Journal**, v.99, Sep. p. 569-596. 1989.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. V.35. 128–152, March 1990.

COSTA, L. B.; TORKOMIAN, A. L. V. Um Estudo Exploratório sobre um Novo Tipo de Empreendimento: os Spin-offs Acadêmicos. Curitiba: **RAC**, v. 12, n. 2, p. 395-427, abr/jun, 2008.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUMMINGS, J. L.; TENG; B. S. Transferring R&D Knowledge: The key factors affecting Knowledge transfer success. **Journal of Engineering and Technology Management**. V. 20. p. 39-68. 2003.

DELANEY, J.; HUSELID, M. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p.949-969. 1996.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens** (2a ed., S. R. Netz, Trad.). Porto Alegre: Bookman. 2006.

DUCHEK, S. Capturing Absorptive Capacity: A Critical Review and Future Prospects. **Schmalenbach Business Review**, v. 65, July 2013, p. 312-329. 2013.

DUTSE, A. Y. Linking absorptive capacity with innovative capabilities: A survey of manufacturing firms in Nigeria. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v.12, n. 2, p. 167-183(17). 2013.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter- Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. **Journal of Management Studies**. V. 45, 677-690. 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FARMANGUINHOS, [incluir] **Fiocruz, Ministério da Saúde, Brasil** [retirar (2008)]. Plano de Negócios – Fábrica de Medicamentos do Governo de Moçambique. Rio de Janeiro: [incluir] Farmanguinhos, 2008 (50 pp.). Fonte:

Adaptado de Fundação Oswaldo Cruz, Ministério da Saúde, Março, 2007, (p. 7).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. 2009.

FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p.340-349. 2004.

FRONTEIRA I.; DUSSAULT, G. Recursos humanos da saúde nos países africanos de língua oficial portuguesa: problemas idênticos, soluções transversais? **RECHIS – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde** 4(1): 78-85. 2010.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (Fiocruz), Ministério da Saúde, Brasil. **Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento Brasil / Moçambique** – Sumário Executivo: Estudo de viabilidade técnico-econômico para instalação da fábrica de medicamentos em Moçambique para produção de anti-retrovirais e outros. Brasília: Fiocruz, 2007 (22 pp.) (mimeo).

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** (4ª ed.). São Paulo: Atlas. 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais: **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 65-71, 1995.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras. **Revista da FAE**, v.12, n.1, p.133-147. 2009.

GRAINGER, R. J.; NANKERVIS, A. R. Expatriation practices in the global business environment. **Research and Practice in Human Resource Management**, v.9, n.2, p.77-92. 2001.

GRANT, Robert M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17 (Winter Special Issue), p. 109-122, 1996.

GREENWOOD, E. Metodos principales de investigación social empírica. In: **Metodología de la investigación social.** Buenos Aires: Paidós, 1973.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. **Global dominance: transforming global presence into global competitive advantage.** San Francisco: Jossey-Bass. 2001.

HAAS, E. Multilateralism, knowledge, and power. In: **When knowledge is power.** Three models of change in International Organizations. Cap. 1, pp. 1-15. 1990.

HOTHO, J.J.; SAKA-HELMHOUT, A.; BECKER-RITTERSPACH, F. 'Enriching

Absorptive Capacity through Social Interaction'. **British Journal of Management**, v.23, n. 3, p. 383-401. 2012.

HOWELLS, J. **Tacit knowledge and technology transfer**. ESRC Centre for Business Research. University of Cambridge. Working Paper 16, 1995.

HUSELID, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v.38, n.3, p.635-672. 1995.

INE, Instituição Nacional de Estatística. Disponível em: <http://www.ine.gov.mz> < acesso em 26/10/2012.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks and knowledge transfer. **The Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165. 2005.

KUMAR, J.A.; GANESH, L.S. Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. **Journal of Knowledge Management**, 13, 161-174. 2009.

LAZZARINI, S. G. Estudo de caso: Aplicabilidade e Limitações do Método para Fins de Pesquisa. **Econ. Empresa**, São Paulo. v. 2, n.4, p. 17. 1995.

LEITE, I. S. Cooperação Sul-Sul: conceito, história e marcos interpretativos. **Observatório Político Sul-Americano**, v.7, n.03, p. 1-41, mar. 2012.

LIMA, T. G. de M. S.; CAMPOS, R. P. O perfil dos projetos de cooperação técnica brasileira em aids no mundo: explorando potenciais hipóteses de estudo. **RECIIS – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v.4, n.1, p.119-133. 2010.

LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. **Journal of International Business Studies** 27/5: 877-903.

MENDONÇA JÚNIOR, W. **Política Externa e Cooperação Técnica: As relações do Brasil com a África durante os anos FHC e Lula da Silva**. Belo Horizonte: D'Plácido. 2013.

MINBAEVA, D. T.; PEDERSEN, I.; BJORKMAN, C.; FEY, H. J. P. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of Internat. Bus. Stud.** V.34, n.6. p. 86-99. 2003.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747. 2011.

MURSITAMA, T. N. Search for potential and realized absorptive capacity of the firm: the case of Japanese joint ventures in Indonesia. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v.9, n.4, p.53-75. 2011.

NELSON, R.; WINTER, s. **An Evolutionary Theory Of Economic Change**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1982.

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

NOOTEBOOM, B. **Learning and Innovation in Inter-Organizational Relationships and Networks** (March 2006). Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=903754>. or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.903754>

NYE JR, J. **Soft power: the means to success in world politics**. New York; Cambridge: Public Affairs, 2004.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.4, p.105-16. 2004.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. Transnational corporations and strategic challenges: An analysis of knowledge flows and competitive advantage. **The Learning Organization**, v.13, n.6, p.544-559. 2006.

PECEQUILO, C. S.; A política externa do Brasil no século XXI: os eixos combinados de cooperação horizontal e vertical. **Revista brasileira política internacional**. [online]. vol.51, n.2. 2008.

PEREIRA, C. S. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. **RAP- Revista de Administração Pública**. v.5, n.6, p.107-17. 2001

PÉREZ-NORDTVEDT; KEDIA, B. L; DATTA, D. K.; RASHEED, A. A. Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination. **Journal of Management Studies**, V. 45, Issue 4, p. 714-744, June 2008.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Routledge and Keagan Paul. London, UK, 1966.

PUENTE, C. A. **A cooperação técnica horizontal brasileira como instrumento de política externa: a evolução da cooperação técnica com países em desenvolvimento – CTPD – no período 1995-2005**. LIII Curso de Altos Estudos, 2008.

RIUSALA, K.; SUUTARI, V. International knowledge transfers through expatriates. **Thunderbird International Business Review**, v.46, n.6, p.743–770. 2004.

ROCHA, V.; BORINI, T. M. F. Mecanismos de Transferência de Conhecimento: Uma Comparação Entre Multinacionais Tradicionais e Emergentes". **RAI - Revista de Administração e Inovação**, Abril-Junho, pp. 240-265. 2011.

RUQUOY, D. Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, et al., **Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais** (2ª edição). Lisboa: Gradiva. pp. 84-116. 2005.



SATO, E. Cooperação internacional: uma componente essencial das relações internacionais. **RECIIS – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v.4, n.1, p. 46-57. 2010.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras. 2002.

SOARES, G. F. S. A. A cooperação técnica internacional. In: Markovitch, J. (Org) **Cooperação internacional: estratégias e gestão**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 1994.

SILVA, A. B. de O.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do conhecimento e teoria da firma. **Perspect. ciênc. inf.** [online]. vol.14, n.3, pp. 116-139. 2009.

STOKKE, O. **Foreign Aid Towards the Year 2000: Experiences and Challenges**. London: Frank Cass, 1996.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**. V. 17, p. 27–43, 1996.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. V. 82. p. 9–27, 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TORRONTÉGUY, M. A. A. O princípio ético da solidariedade como fundamento para a cooperação internacional. In: Boiteux, E. A. P. C., Anjos Filho, R. N. (Org.). **Direitos Humanos: estudos em homenagem ao Professor Fábio Konder Comparato**. Salvador: JusPodivm, 2010, (p. 285-312).

TSAI, W. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004. 2001.

TSOUKAS, H. ‘Do we really understand tacit knowledge?’ in: Easterby-Smith and Lyles (eds), **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Cambridge, MA: Blackwell Publishing. 2003, 411–427

UNCTAD- United Nations Conference on Trade and Development. **South-South Cooperation in International Investment Arrangements**. United Nations, New York and Geneve. 2005.

VALLER FILHO, W. **O Brasil e a crise haitiana: a cooperação técnica como instrumento de solidariedade e de ação diplomática**. Brasília: FUNAG, 2007.

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

VAN WIJK, R.; JANSEN, J. P.; LYLES, M.A. Inter and intra organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, v.45, n.30, p.853. 2008.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 3. ed. London: Sage, 2003.

ZAHRA S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and rextension. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, pp.185-203. 2002.

## Apêndice A

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS 1

#### 1 – Identificação

- Nome
- Área de formação técnica/acadêmica
- Atuação no Projeto (tempo, experiência, etc.)
- Cargo / Responsabilidade

#### 2 – Geral / Histórico

- Antecedentes da SMM
  - ◆ Cooperação Internacional entre Brasil e Moçambique;
    - ◆ Motivações para a cooperação
    - ◆ Dificuldades (técnicas, gestão e políticas) da cooperação;
- Razões para a criação da SMM;
  - ◆ Objetivos da SMM
    - Fiocruz
    - SMM
  - ◆ Desafios
    - Criação
      - Principais desafios durante a criação (quais foram);
    - Operacionalização
      - Dificuldades (técnicas, gestão e políticas) da operacionalização;
- Criação e desenvolvimento da SMM;
  - ◆ Estrutura organizacional
  - ◆ Competências necessárias
    - Quais eram?
    - Quais são?
  - ◆ Competências existentes atualmente

#### 3 - Transferência de conhecimento - Mecanismos

- ❖ Treinamentos;
  - Estrutura do treinamento
    - Etapas (técnico e gestão)
    - Espaço físico (técnico e gestão)

- Duração (técnico e gestão)
  - Perfil do treinador (técnico e gestão)
  - Modelos e técnicas
    - Operacionalização (aulas, Coaching, Cursos externos, Observações de outros profissionais) - (técnico e gestão)
    - Formato (feito todo antes de se começar o trabalhar ou durante a atividade já iniciada) - (técnico e gestão)
    - Individual ou em Grupo (técnico e gestão)
    - Contato entre treinador e treinados (técnico e gestão)
    - Avaliação (qual o tipo) - (técnico e gestão)
  - Desafios
    - Dificuldades técnicas
    - Dificuldades de operacionalização
- ❖ Expatriado;
- Background
    - ◆ Formação técnica/acadêmica do expatriado
    - ◆ Experiência profissional anterior (tempo, locais, etc.)
  - Cargo do expatriado na SMM
    - Funções e atribuições na SMM
  - Objetivo da expatriação de brasileiro
    - Motivação
    - Papel da expatriação na transferência do conhecimento (técnico e gestão)
    - Resultados da expatriação para a transferência de conhecimento (técnico e gestão)
  - Desafios
    - Principais dificuldades relativas à expatriação
    - Principais dificuldades para o expatriado na transferência de conhecimento (técnico e gestão)
- ❖ Movimento de pessoas ;
- Planejamento das visitas
  - Frequência das visitas (técnico e gestão)
  - Número de visitantes (técnico e gestão)
  - Origem profissional (técnico e gestão) dos visitantes
  - Duração das visitas (técnico e gestão)
  - Objetivos das visitas (técnico e gestão)

- Resultados das viagens (técnico e gestão)
- ❖ Manuais;
  - Desenvolvimento dos manuais (conhecimento técnico/gestão)
  - Utilização de manuais (conhecimento técnico/gestão)
  - Formato dos manuais (conhecimento técnico/gestão)
  - Desafios na utilização dos manuais (conhecimento técnico/gestão)
  - Efetividade dos manuais para a transferir conhecimento (técnico e gestão)
  - Resultados.

## Apêndice B

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS 2

#### 1 – Identificação

- Nome;
- Área de formação técnica/acadêmica;
- Atuação no Projeto (tempo, experiência, etc.);
- Cargo / Responsabilidade ;

#### 2 – Capacidade Absortiva

##### ◆ Capacidade Absortiva potencial

###### ➤ Aquisição

- Conhecimentos prévios
- Velocidade de aprendizagem
- Qualidade de aprendizagem

###### ➤ Assimilação

- Aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o processo de transferência na rotina diária da fábrica;
  - Dificuldades/ Desafios;
  - Resultados obtidos;

##### ◆ Capacidade Absortiva Realizada

###### ➤ Transformação

- Ambiente organizacional favorável à descoberta e modificação do conhecimento e/ou processos;
- Melhoria dos processos aprendidos durante a transferência de conhecimento;

###### ➤ Exploração

- Busca de novas alternativas para a melhoria de desempenho;
  - Técnica/gestão;
- Busca de novas fontes de conhecimento;
- Parcerias com novos centros de pesquisa;

#### 3 Mecanismos de Transferência de Conhecimento

##### ❖ Treinamentos;

- Aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimento e habilidades;

- Mudança de atitudes relacionadas ao desempenho de uma tarefa;
- Exploração de novos problemas e enfrentamento de novos desafios;
  - Elaboração de novos esquemas cognitivos;
  - Incentivo ao questionamento;
- Aplicação prática do conhecimento;
  - Observação e repetição como forma de internalização do conhecimento teórico;
    - ◆ Aumento das habilidades e competências prévias;
    - ◆ Motivação para aplicar o conhecimento aprendido;
- Criação de ambiente favorável ao trabalho em equipe;
  - Formar profissional/ formar multiplicadores do conhecimento;
- Mudanças no processo de treinamento;
  - Identificação de problemas e erros;
  - Reestruturação;
- ❖ Expatriado;
  - Articulador do conhecimento;
    - Adaptação do conhecimento como prática gerencial perante as peculiaridades do local;
  - Estabelecimento de vínculos de confiança;
    - Influência no entendimento, aceitação e efetivação da transferência de conhecimento.
- ❖ Movimento de pessoas ;
  - Comunicação direta;
    - Aproximação de pessoas como fator de transferência de conhecimento;
  - Contato com o conhecimento na prática (em operação);
    - Influência na construção de novos mapas cognitivos/ compreensão de uma nova realidade;
  - Criação de vínculos;
    - Confiança;
    - Relações políticas;
- ❖ Manuais;
  - Práticas padronizadas para soluções de problemas;
    - Influência no surgimento de novos questionamentos;

## Apêndice C

		MECANISMOS				
		Treinamento	Expatriado	Movimento de Pessoas/Viagens	Manuais	
CAPACIDADE ABSORTIVA	Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências prévias; Exemplos;</li> <li>• Busca de conhecimentos fundamentais para a operação da fábrica</li> </ul> Competências existentes x competências necessárias; Exemplos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A experiência prévia do expatriado como uma fonte de conhecimento; Experiência profissional</li> </ul> Vivências internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel das viagens internacionais na promoção de comunicação direta; Exemplos;</li> <li>• O papel da comunicação direta na aprendizagem; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuais/POPs como práticas padronizadas de produção;</li> <li>• Experiência de Farmanguinhos na utilização/desenvolvimento de manuais/POPs</li> </ul>
	Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamentos Realizados; Quais; Quando;</li> <li>• Treinamentos mais importante no processo; Porque; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel da presença de um brasileiro em tempo integral como facilitador para a aprendizagem; Exemplos;</li> <li>• O papel da presença de um brasileiro em tempo integral na criação de vínculos de confiança; Exemplo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O contato direto com uma indústria farmacêutica em operação; Vantagens; Exemplos;</li> <li>• O contato direto com os profissionais que já executam em Farmanguinhos as funções para qual os moçambicanos estavam sendo formados; Vantagens; Exemplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel da adaptação/construção de manuais e POPs na compreensão da atividade de produção de medicamentos; Exemplo;</li> </ul>	
	Transformação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel dos treinamentos na mudança das rotinas (dia-dia) da fábrica; Exemplos;</li> <li>• Mudança/adequação de uma rotina com base no novos conhecimentos adquiridos; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel da presença de um brasileiro em tempo integral na adaptação do conhecimento para a realidade da SMM; Exemplos;</li> <li>• O papel do brasileiro em tempo integral no desenvolvimento/refinamento de rotinas que facilitam a combinação entre o conhecimento existente e o recentemente adquirido; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel das viagens internacionais no desenvolvimento/refinamento de rotinas que favoreceram a combinação entre o conhecimento existente e o recentemente adquirido; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel da adaptação/construção de manuais e POPs na combinação entre o conhecimento existente e o recentemente adquirido Exemplo;</li> </ul>	
Capacidade Absortiva Realizada						

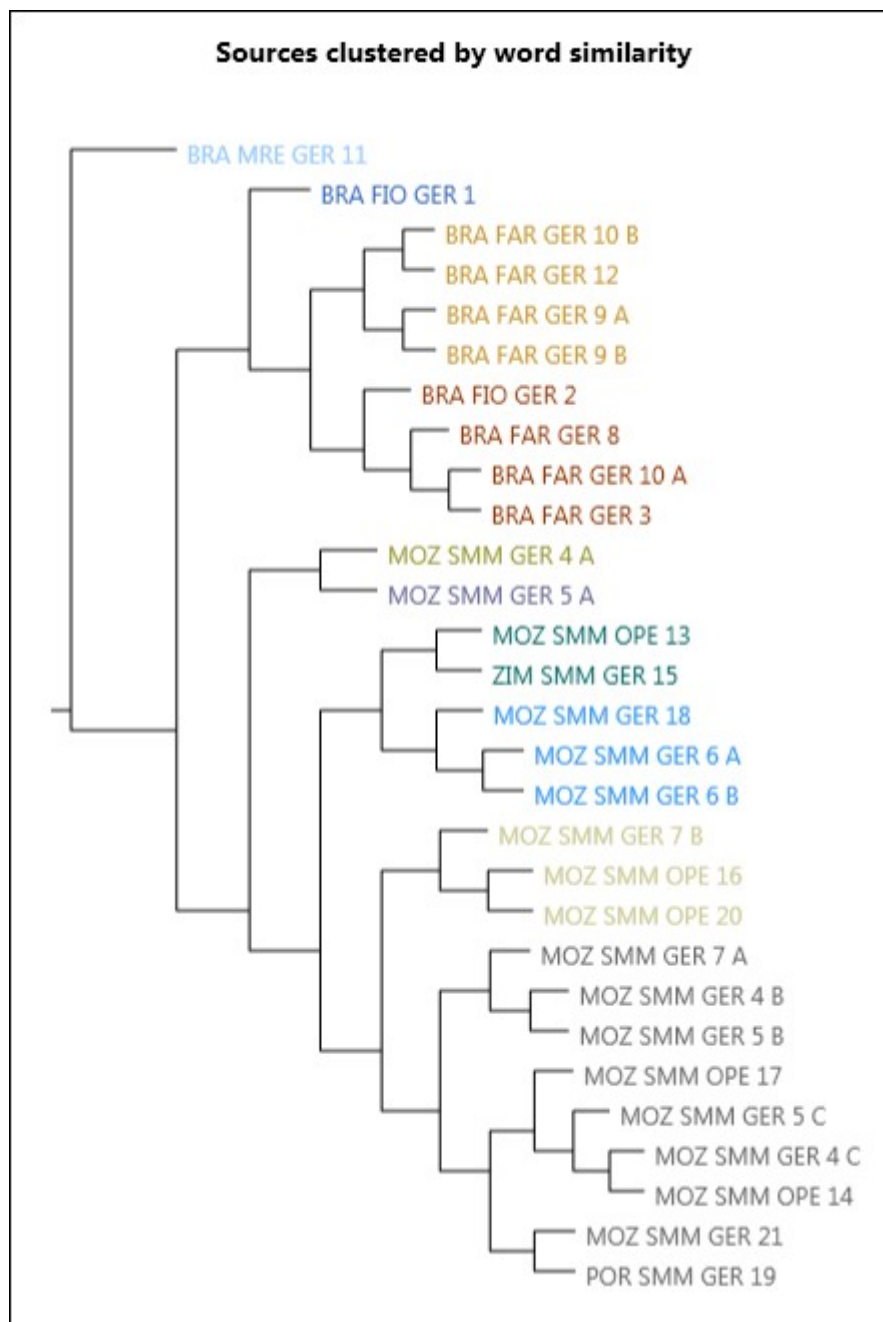


		<b>Exploração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporação do conhecimento nas operações fábrica; Como; Exemplos;</li> <li>• Aprimoramento das competências desde o início do processo de treinamento; O que mudou; Como; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel da presença de um brasileiro em tempo integral no refinamento/desenvolvimento de competências/habilidades profissionais capazes de transformar o conhecimento adquirido em operações; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel da comunicação direta no desenvolvimento/refinamento de competências/habilidades profissionais; Exemplos;</li> <li>• O papel das viagens internacionais na transformação de rotinas baseado nos conhecimentos recentemente adquiridos; Exemplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A criação/adequação dos manuais/POPs como forma de criar padrões para as operações; Exemplo;</li> <li>• O teste da efetividade dos manuais/POPs na transformação do conhecimento em operações; Exemplo;</li> </ul>
--	--	-------------------	---	---	--	---

**Quadro 10- ROTEIRO 3 DE ENTREVISTAS**

Fonte: Elaborado pelo autor

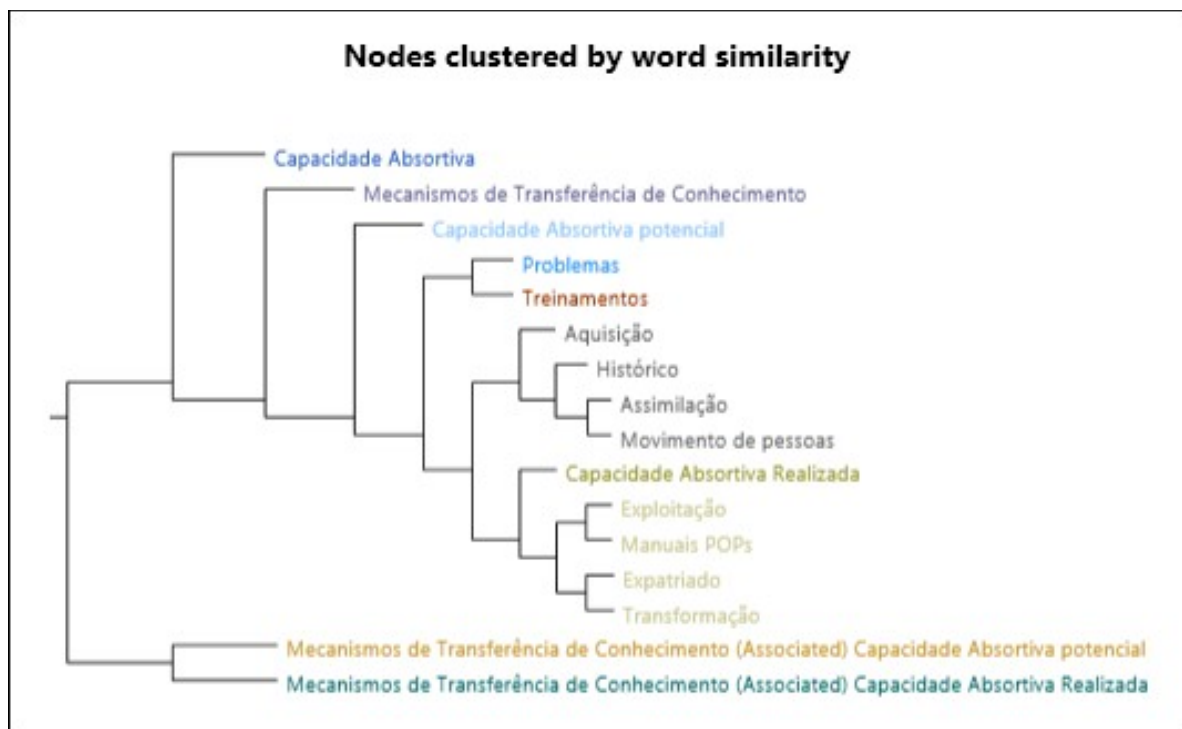
## Apêndice D



**Figura 03 – RESULTADO DA ANÁLISE DE CLUSTER DAS FONTES POR SIMILARIDADE DE PALAVRAS**

Fonte: Software NVivo

## Apêndice E



**Figura 04 – RESULTADO DA ANÁLISE DE CLUSTER DAS CATEGORIAS POR SIMILARIDADE DE PALAVRAS**

Fonte: Software NVivo

## Apêndice F

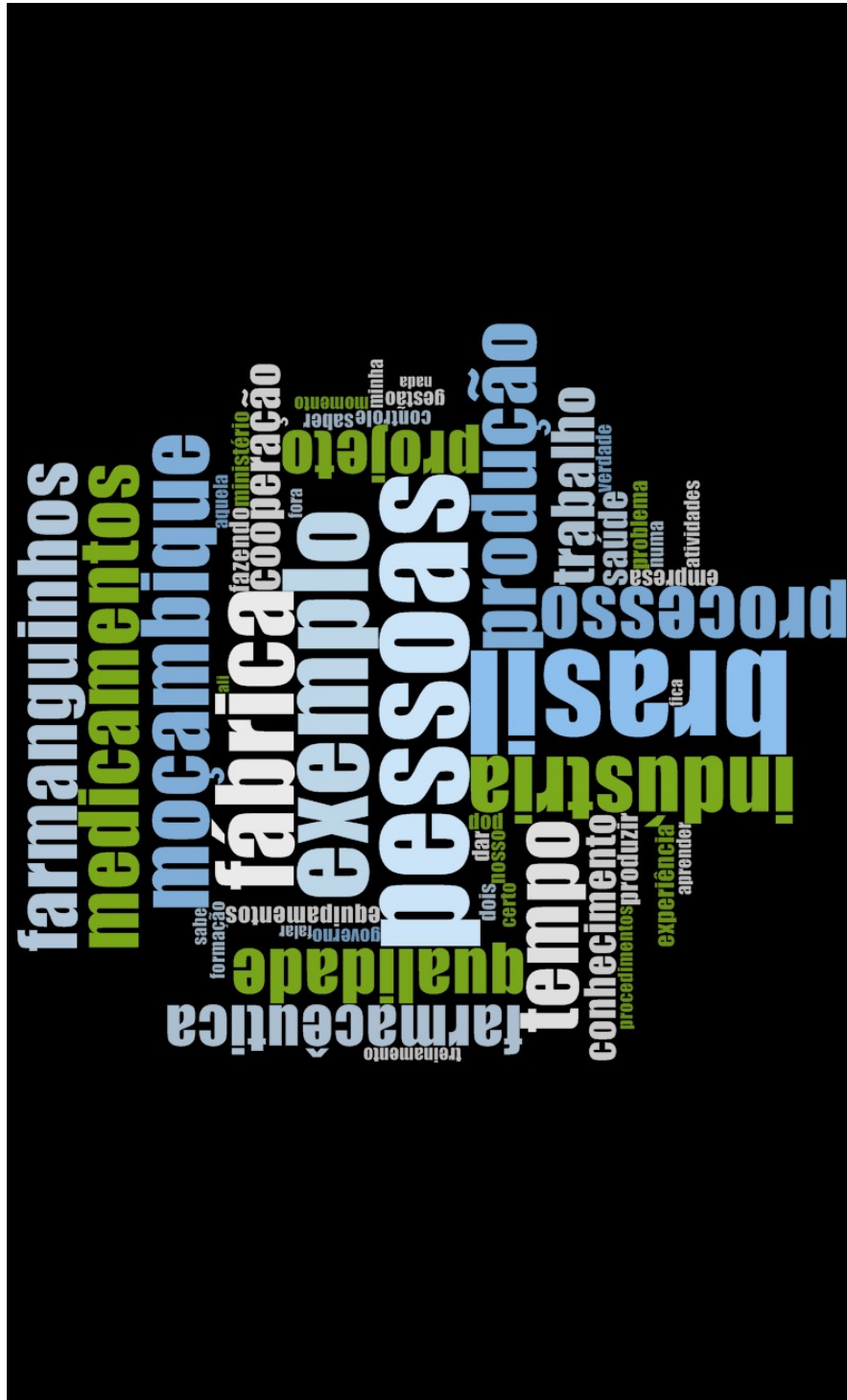


Figura 05 – NUVEM DE PALAVRAS  
 Fonte: Software NVivo

## Apêndice G



**Figura 06 – FOTO 1 DO INTERIOR DA SMM**  
**Fonte: Acervo pessoal do pesquisador**



**Figura 07 – FOTO 2 DO INTERIOR DA SMM**  
**Fonte: Acervo pessoal do pesquisador**



Figura 08 – FOTO 3 DO INTERIOR DA SMM  
Fonte: Acervo pessoal do pesquisador



**Figura 09 – FOTO 4 DO INTERIOR DA SMM**  
**Fonte: Acervo pessoal do pesquisador**