

A gestão do conhecimento no processo de *outsourcing*

Jaqueline Schneider Kleina (SOCIESC) jakleina@hotmail.com

Marcelo Macedo (SOCIESC) marcelo.macedo@sociesc.org.br

Resumo:

Este artigo tem como objetivo compreender a relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento e a coordenação das ações que envolvem a adesão do *outsourcing* nas organizações. Para aprofundar o entendimento desta congruência, realizou-se revisão da literatura a respeito do *outsourcing*, o que permitiu observar avanços nos fundamentos desta prática. Ao admitir esta prática as empresas vislumbram a possibilidade de captar conhecimento no terceiro e usá-lo para criar vantagem competitiva. Assim, em razão da diversidade de conhecimentos na relação do *outsourcing*, considera-se que a relação das práticas da gestão do conhecimento, como a criação e combinação de conhecimento inter-empresas, favorece o uso do *outsourcing* e a busca pela vantagem competitiva.

Palavras-chave: Terceirização, Gestão do Conhecimento, Vantagem Competitiva.

The knowledge management in the process of *outsourcing*

Abstract:

This article aims to understand the relationship between the practices of knowledge management and coordination of actions involving the adherence of outsourcing in organizations. To deepen the understanding of this congruence, we performed a review of literature about outsourcing, which allowed us to observe progress in the fundamentals of this practice. By admitting this practice companies envision the possibility of capturing outsource knowledge and use it to create competitive advantage. Thus, because of the diversity of knowledge about of outsourcing, it is considered that the relationship of the practices of knowledge management, as the combination of knowledge creation and inter-company favors the use of outsourcing and the pursuit of competitive advantage.

Keywords: Outsourcing, Knowledge Management, Competitive Advantage.

1. Introdução

Com um cenário mercadológico cada vez mais competitivo, as empresas buscam mecanismos para se manterem no mercado de forma estáveis e competitivas. Drucker (1998) explica que neste cenário o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais, mas sim o conhecimento.

Na busca de vantagem competitividade, Clegg e Hardy (1999) asseguram a importância das relações inter-empresas. Dentre outras vantagens, os autores destacam o compartilhamento de recursos a fim de obter maior sucesso no conhecimento e nas informações, por meio de relações de colaboração mais flexíveis.

Machado (2006) pontua que no mercado global, caracterizado por constantes mudanças, torna-se relevante uma visão mais abrangente das organizações que atuam com a transferência de atividades, nas quais a estrutura, tecnologia e habilidades humanas necessitam de interação.

Neste contexto, configuram-se as discussões a respeito do processo de terceirização, também denominado globalmente como *outsourcing*. De modo geral, a literatura caracteriza o *outsourcing* como processo que permite transferir para terceiros algum tipo de atividade, processo ou negócio.

Os avanços nas práticas de *outsourcing* permitem uma amplitude na relação entre as empresas envolvidas, nas quais são possíveis a construção e transferência de conhecimento mais robusta. Dessa forma, o *outsourcing* se consolida justamente no momento em que as empresas percebem que são necessárias mudanças na gestão, a fim de atender clientes cada vez mais exigentes e presentes nas relações da empresa.

As novas abordagens a respeito do *outsourcing* apontam à necessidade de analisar a relevância da gestão do conhecimento neste processo. Dessa forma, o estudo tem como objetivo aprofundar o entendimento sobre o *outsourcing* nas organizações e compreender como se apresenta o conhecimento durante este processo. Busca-se analisar como a gestão do conhecimento pode contribuir para se obter e ampliar os ganhos no *outsourcing*.

O estudo se realiza por pesquisa bibliográfica, que abrange leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, teses e artigos publicados. A partir deste material desenvolveu-se o estudo abordando os fundamentos que caracterizam o conhecimento nas organizações; a gestão do conhecimento; a criação do conhecimento organizacional; terceirização/*outsourcing* e gestão do conhecimento em *outsourcing*.

2. O conhecimento nas organizações

No contexto organizacional, o ambiente competitivo e globalizado propulsionam as empresas a buscarem vantagem consolidada e sustentável, para se manterem ativas no mercado. Neste contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que as organizações criam novos conhecimentos e aprendem, recebem informações do ambiente externo, se adaptam a elas e criam novos conhecimentos, dessa forma, recriam seu meio. Nesta mesma perspectiva, Ponchirulli e Fialho (2005), explicam que o conhecimento é informação internalizada pela pesquisa, estudo ou experiência que tem valor para organização. Com esta mesma visão, Maraschin e Axt (1998) explicam que conhecimento é o que fazemos com a informação, que pode estar relacionada à ação, ao exercício, a atividades, redes, conexões. Conhecimento é a relação que o indivíduo tem com o meio, com o que gera informação e movimento, dessa forma ele é gerado vinculado com as condições sócio históricas de sua produção. Para os autores é insustentável que o conhecimento ocorra somente encapsulado no interior da mente do sujeito, sendo que até mesmo a tecnociência, as novas tecnologias da informação e a comunicação geram informações que fazem parte deste construto.

O conhecimento também pode ser definido como um conjunto de informações, dados, relações que levam as pessoas a tomarem decisões, desempenhar atividades e a criar novas informações ou conhecimento (FIALHO *et al.*, 2010).

Ao relatar o conceito de conhecimento, nota-se que sua construção está vinculada às informações geradas no meio. As informações, por sua vez, são compostas por dados. Como há uma relação evidente entre estes três elementos, torna-se importante entender a distinção entre eles.

Dado é definido por Davenport e Prusak (1998) como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são descritos como registros estruturados de transações”.

Nas organizações, Drucker (2006) assegura que “informação é dado investido de relevância e propósito. {...} e conhecimento, por definição é especializado”. Assim, organizações baseadas

em informações exigem, no geral, mais especialistas para se concentrarem nas atividades operacionais, enquanto as organizações baseadas em conhecimento precisam de atividades centrais, como assessoria jurídica, relações públicas e assuntos trabalhistas. Estas possuem objetivos nítidos, simples e comuns que se refletem em ações específicas.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, diferente da informação, está relacionado à ação.

Para melhor entendimento desta relação, Davenport (1998) desmembra tais elementos na prática. O autor explica que a informação é o elemento que serve de conexão entre dados e conhecimento. Dados representam observações a respeito de algum fato, acontecimento ou objeto, que podem ser analisados por pessoas ou tecnologia destinada a este fim. A informação representa dados caracterizados para um determinado propósito, sendo que somente os seres humanos é quem possuem tais atributos. O conhecimento, por sua vez, é considerado pelo autor como o mais rico elemento e o mais complexo de gerenciar e transferir.

O sucesso da organização figura a forma como ela transforma o conhecimento existente e como ele é aplicado no plano de ações. Assim, mecanismos e procedimentos devem ser adotados pela empresa com o intuito de atuar como organizador do conhecimento existente, tornando-o aplicável e gerando novo conhecimento, de forma a se destacar mediante a concorrência (OLIVEIRA JR, 2001).

3. Gestão do conhecimento

O conhecimento tem se difundido como um dos principais fundamentos para a construção de vantagem competitiva e lucratividade das empresas (VON KROGH *et al*, 2001). Desta maneira, Marodin e Vargas (2004) asseguram que aplicar o conhecimento existente na organização de maneira que este possa gerar novos conhecimentos continuamente é o ponto central de qualquer estratégia de gestão do conhecimento.

Castro e Cazarini (2005) destacam que a gestão do conhecimento proporciona a empresa uma visão mais abrangente da estratégia organizacional, criando vantagens competitivas mais consistentes.

Holanda *et al* (2009) sumariza que há diversas abordagens para o tema, com destaque para:

- Abordagem de Wiig (1993): baseada nas práticas de exploração do conhecimento e sua adequação a partir de práticas de gestão específicas.
- Abordagem de Leonard-Barton (1995): o foco da gestão do conhecimento está nas atividades que envolvem soluções criativas; novas metodologias; experimentos; novas tecnologias.
- Abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997): baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa.
- Abordagem de Barclay e Murray (1997): ênfase em aspectos culturais e de redefinição de processos
- Abordagem de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001): baseada nos capacitadores do conhecimento, como promover a visão do conhecimento; gerenciar conversas; propiciar um contexto adequado; globalizar o conhecimento local; estratégias focadas para o conhecimento.

- Abordagem de Nonaka, Toyama e Konno (2002): ênfase nas condições favoráveis para criação do conhecimento organizacional, essas condições necessitam de um ambiente físico, virtual e mental, os quais os japoneses denominam *Ba*.
- Abordagem de Probst, Raub e Romhardt (2002): aplicação de gestão do conhecimento com base na abordagem de "elementos construtivos".
- Abordagem de Choo (2003): baseada na organização do conhecimento a partir do uso estratégico da informação.

Waltz (2003) explica que, baseado em diversas definições, é possível elencar três características comuns no conceito de Gestão do Conhecimento:

- A Gestão do Conhecimento é baseada na estratégia que aceita o conhecimento como recurso central para alcançar os objetivos organizacionais e que o conhecimento deve ser considerado uma forma de capital intelectual a ser aproveitado.
- A Gestão do Conhecimento pode ser comparado a uma cadeia de valor, uma vez que parte da matéria prima (dados) em direção a produtos (conhecimentos). O processo envolve aquisição (de dados), triagem, filtragem, indexação e organização (informação), raciocínio (análise e síntese) para criar o conhecimento e disseminá-lo na organização.
- A Gestão do Conhecimento envolve disciplinas e valores culturais que são compartilhadas em toda organização, estimulando a diversidade e promoção de aprendizagem e resolução de problemas.

Na perspectiva de Nicolau (2002) a gestão consiste em transformar o conhecimento tácito em codificado, o que significa tornar o conhecimento do indivíduo perceptível. Da mesma forma, deve-se gerir a criação e integração de novos conhecimentos, de forma a promover a partilha de conhecimento e evitar a perda de conhecimento importante.

4. A criação do conhecimento organizacional

Conforme exposto na seção anterior, a gestão do conhecimento envolve a transformação do conhecimento individual para uma amplitude organizacional. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) acentuam que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana e o classificam em dois tipos, sendo eles:

- Conhecimento Tácito: é algo pessoal, difícil de formalizar, baseado em experiências vividas, valores e emoções. É peculiar ao ser humano, envolve fatores intangíveis, oriundas de experiências, intuições e habilidades.
- Conhecimento Explícito: é algo formal ou sistemático, pode ser expresso em palavras ou números, podendo ser facilmente codificado, comunicado e compartilhado através de linguagem comum, como fórmulas matemáticas, manuais e assim por diante. Resulta do conhecimento tácito, podendo ser entendido como a representação do conhecimento de alguém a partir de algum registro, formalização entre outros. O conhecimento explícito permite também a produção de conhecimentos novos, sejam eles tácitos ou explícitos.

A geração de conhecimento está estritamente relacionada ao compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos que detém o conhecimento tácito. Nonaka e Takeuchi (1997) declaram que "o modelo dinâmico da criação do conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito". Angeloni (2002) infere que o papel do ciclo de gerenciamento do conhecimento é de explicitar o conhecimento tácito, alavancá-lo por meio da transmissão e armazenagem

dentro da organização e, por fim, propiciar a absorção desse conhecimento para as pessoas dentro da organização para que ele se torne tácito novamente. Assim, a gestão do conhecimento busca a disseminação do conhecimento na organização.

Partindo deste pressuposto, Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) apresentam o modelo de gestão do conhecimento chamado “Espiral do Conhecimento”, mostrado na figura 1. Este modelo contempla a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, promovendo a criação do conhecimento organizacional induzidos por diversos fatores.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Figura 1: Espiral do conhecimento.

A fase socialização compreende o momento no qual conhecimento tácito é convertido novamente em conhecimento tácito, ou seja, experiências individuais são compartilhadas, a fim de criar modelos mentais e habilidades técnicas. A socialização favorece que um indivíduo adquira conhecimento tácito de outros sem usar a linguagem.

Já na externalização, o conhecimento é expresso através da linguagem. O conhecimento tácito é articulado em conceitos explícitos, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

No processo de combinação, os conhecimentos produzidos na externalização são sistematizados em esquemas de conhecimento. Na combinação, o conhecimento é compartilhado por meio de documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação compartilhadas.

Finalmente, no processo de internalização o conhecimento explícito é incorporado pelo conhecimento tácito. O indivíduo absorve o conhecimento explícito e o internaliza através de modelos mentais ou *know how* técnico. Está diretamente relacionada ao processo do “aprender”.

Partindo da idéia que os avanços do *outsourcing* são potencializados quando possibilitam a transferência de conhecimento entre parceiros da negociação (BERNARDES *et al*, 2007), a partir do modelo “Espiral do Conhecimento” pode-se traçar uma relação com os desdobramentos do processo de terceirização.

5. *Outsourcing*

Zamberlan e Siqueira (2005), afirmam que o *outsourcing* é entendido como interveniente e intermediário na abordagem administrativa caracterizando-se como uma modalidade através da qual se coloca um serviço de terceiros em uma instituição que assumirá o desempenho desse serviço e que pode, dessa maneira, ser chamada de atividade terceirizada. Segundo Santos (2002), *outsourcing* é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratada), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, com vista ao desempenho de uma ou várias atividades, que para a contratante não convém ou não pode desempenhar e nas quais a subcontratada é tida como especialista.

Para Martins (2003) o *outsourcing* surge como possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem objeto principal da empresa. A contratação pode envolver tanto a produção de bens ou serviços, visando não só a redução de custos, mas também maior agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa.

Giosa (1997) acredita que no *outsourcing* deve ocorrer uma parceria entre as duas partes, para que exista foco na gestão da empresa. Neste mesmo sentido, Valença e Barbosa, (2002) asseguram que um indivíduo que se identifica culturalmente com a organização a que pertence somará esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De maneira inversa, se um indivíduo se desvirtua da identidade cultural dos demais colaboradores da empresa, poderá desenvolver esforços menores e comprometer os resultados da empresa. Para que exista uma sintonia entre os indivíduos da empresa terceirizada com a empresa contratante, Valença e Barbosa (2002) sugerem que sejam feitos ajustes baseados em suas diferenças culturais em uma das duas empresas. Dessa forma, deve haver uma compreensão e preparação das duas empresas envolvidas, para que possam desenvolver seus papéis propiciando o crescimento mútuo.

De acordo com Kauling (2005) até a década de oitenta, não havia uma relação de parceria mútua entre contratante e contratada. O autor explica que a preocupação com o terceiro, a eficiência, a especialização, eficácia, efetividade e produtividade, ainda não faziam parte da cultura das empresas. As empresas prestadoras de serviço também não se preocupavam em melhorar os serviços prestados por meio de especialização dos funcionários, equipamentos, instrumentos utilizados e afins. Atentavam-se tão somente a manter seus funcionários nas empresas contratantes.

Dentre as dificuldades no processo de *outsourcing*, Leiria (1993) aponta: a) compatibilidade de cultura entre as empresas; b) compatibilidade na qualidade de serviços; c) resistência dos empresários em terceirizar; d) negociar custos e produtividade.

Para tanto, o autor sugere que o processo de *outsourcing* pode ser facilitado buscando-se informações quanto a experiências no mercado no *outsourcing* e compreender os motivos de sucesso ou fracasso; acompanhar e eleger a qualidade como elemento contratual; parceria com a empresa contratada na recolocação de ex-funcionários; traçar em conjunto metas e objetivos.

Para Rezende (1997) o *outsourcing* não pode ser visto como modismo, como ocorreu durante muitos anos. Ele explica que esta prática surgiu para ficar e constituir-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo. Para o autor, o *outsourcing* é uma decisão estratégica de suma importância e deve ser tomada após análise cuidadosa das vantagens e dificuldades em curto, médio e longos prazos.

Baseado na visão de Rezende (1997), partindo do pressuposto que o *outsourcing* é um fator estratégico para a empresa e a gestão do conhecimento proporciona uma visão mais

abrangente da estratégia organizacional (CASTRO e CAZARINI, 2005), a seção a seguir analisa como a gestão do conhecimento pode se relacionar com as ações que envolvem o processo de *outsourcing*.

6. Gestão do conhecimento em *outsourcing*

Nicolau (2002), Davenport (2005), Maldonado, Souza e Varvakis (2010) ressaltam que à medida que as empresas conseguem analisar, padronizar e checar a qualidade de seus processos de negócios, das atividades mais simples as mais complexas, a decisão de externalizar recebe uma conotação estratégica e as empresas iniciam a expansão do *outsourcing*. Neste sentido, os gestores devem analisar quais produtos ou atividades demandam conhecimento externo especializado e que, dessa forma, podem responder as demandas internas e alavancar vantagens competitivas.

Para Bernardes *et al* (2007) o *outsourcing* possibilita a produção e transferência de conhecimento entre empresas contratantes e contratadas quando aplicadas de forma a aproveitar a profundidade intelectual, as economias de escala e as rápidas transformações no conhecimento especializado oferecidas pelos fornecedores.

Nicolau (2002) afirma que transparência é uma questão fundamental quando se recorre ao *outsourcing*. A autora explica que nas atividades de conhecimento mais intensivos deve haver acompanhamento mais acentuado dos objetivos, cumprimento e contínua avaliação dos resultados que permitam que os processos de aprendizagem ocorram elevando e difundindo internamente novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da organização.

Contractor e Lorange (2002) dispõem há muitas mudanças ocorrendo na política governamental, gestão do conhecimento e nas formas de produzir e distribuir. Em decorrência deste cenário, muitas alianças e parcerias tem se levantado entre as empresas. Os autores definem aliança como sendo “qualquer cooperação entre firmas que se situe entre os extremos do espaço discreto entre contratos de curto prazo e uma fusão completa entre duas ou mais organizações”. As alianças compõem contratos de terceirização ou racionais, relacionamento de provimento de produtos dentro da cadeia e até mesmo em empresas de capital misto.

Com relação aos maiores desafios na formação de alianças, Contractor e Lorange (2002) citam a dificuldade no processo de transferência do conhecimento. Os autores acreditam que alianças entre empresas com grande desnível de conhecimento podem ser maléficas para a parte que entrar com o maior nível de informações, devido ao risco de apropriação por aliados que em um dado momento poderiam se tornar concorrentes. Por outro lado, a tecnologia da informação poderia suprir uma debilidade na transferência de conhecimento. Neste mesmo sentido, Quinn (2012) sugere que a empresa contratante potencialize a capacidade de gestão por meio de softwares que ajudem a capturar o conhecimento entre as empresas envolvidas, a fim de garantir o êxito nas relações.

Ainda neste contexto, Leocádio *et al* (2009), sugerem que ao adotar o *outsourcing*, os gestores devem comparar a base de conhecimento interna com a do terceiro, objetivando uma base de conhecimento conjunta, mais robusta e especializada, a fim de assegurar um melhor desempenho da organização, agregar valor ao fluxo produtivo a ser repassado ao cliente. Ao fazer uso do *outsourcing*, a empresa deve fazê-lo visando especializar um processo ou produto que, posteriormente, será reintegrado as suas operações com a mesma qualidade.

Ao se referir as alianças Doz e Hamel (2000), declaram que elas devem estabelecer entre si três objetivos:

- Cooptação: a transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares;

- Co-especialização: é a criação de valor sinérgico que resulta da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimentos anteriormente isolados. Tornam-se mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos separados.
- Aprendizagem e internalização: as alianças podem ser um canal para a aprendizagem e para a internalização de novas habilidades, particularmente aquelas que são tácitas, coletivas e internalizadas.

A partir do modelo “Espiral do Conhecimento” de Nonaka e Takeuchi (1997), Leocádio *et al* (2009) configura algumas relações com fatos que ocorrem durante o processo de *outsourcing*, conforme a tabela 1:

| FASE | CONVERSÃO | FATORES | PRODUTO |
|----------------|----------------------|---|-------------------------------------|
| Socialização | Tácito - Tácito | Fluxo informacional existentes nas negociações (prazos, preços, pacote de serviços, etc.). | Conhecimento compartilhado (tácito) |
| Externalização | Tácito – Explícito | Especificações dos padrões de bens e serviços por parte do contratante. Elaboração de manuais e procedimentos por parte do terceiro | Conhecimento conceitual (explícito) |
| Combinação | Explícito- Explícito | Incorporação das melhores práticas do terceiro (manuais, procedimentos) nos sistemas de conhecimento da empresa. Intercâmbio de protótipos e partes de produção. | Conhecimento sistêmico (explícito) |
| Internalização | Explícito-Tácito | O novo conhecimento da empresa contratante permite capacitar seu pessoal, disponibilizando o novo conhecimento sistematizado. Podem ser criadas rotinas para reter o novo conhecimento. | Conhecimento operacional (tácito) |

Fonte: adaptado de Leocádio *et al* (2009)

Tabela 1: Processo de criação do conhecimento no *outsourcing*

Dentro dessas combinações, Salim (2002), Oliveira Jr. *et al* (2007) e Keyes (2006) propõem que a empresa contratante deve buscar explicitar e disponibilizar os procedimentos para execução, por meio de banco de dados manuais ou diretrizes, para facilitar a compreensão do conhecimento por um maior número de funcionários terceirizados.

E, para se acompanhar e certificar a qualidade de desempenho no processo de *outsourcing*, Mohr e Spekman (1994) sugerem uma estrutura de atributos que apontem os fatores de sucesso na relação interorganizacional, denominados “fatores estruturais”. Os construtos destes fatores permitem visualizar e compreender aspectos relacionados à confiança, comprometimento, coordenação, técnicas de resolução de conflitos, qualidade e compartilhamento da informação. Kinnula e Juntunen (2005) sugerem que os “fatores estruturais” devem promover canais adequados e que facilitem a comunicação freqüente entre funcionários da empresa contratada e contratante; incluir a participação da empresa contratada nos projetos da contratante; favorecer a formação de equipe multidisciplinar e *job rotation*; infraestrutura adequada; promover o compartilhamento de projetos entre as partes.

7. Considerações finais

Este estudo procurou analisar a relação existente entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos que envolvem a adoção do *outsourcing* nas organizações. Buscou-se realizar uma revisão da literatura a fim de compreender como o conhecimento das empresas envolvidas, quando adequadamente gerenciado, pode agregar valor e alavancar os resultados provenientes do *outsourcing*.

Os estudos bibliográficos a respeito do conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e do *outsourcing*, permitiram analisar a congruência entre estas práticas.

Primeiramente, notou-se no aprofundamento da discussão sobre *outsourcing*, que essa prática assumiu dimensões mais significativas ao longo do tempo. Os avanços desta abordagem mostram que ao optar pela externalização de atividades, as empresas não buscam somente redução de custos com mão de obra, como ocorria até a década de 80. O *outsourcing* é um processo que vem crescendo e assumindo papel importante, inclusive nas atividades conexas aos negócios das empresas. Muito mais do que sub-contratar, as organizações buscam mão de obra especializada, com vistas a aumentar a qualidade de seus negócios e alcançar posições importantes no mercado.

Ao se adotar o *outsourcing*, as empresa contratante fica passiva de se deparar com conceitos, equipes, culturas, valores e formas diferentes de se produzir um produto ou serviço. Portanto, é essencial que esta conexão seja suprida com uma gestão adequada e suportada de ferramentas que auxiliem a relação.

Diante deste contexto, há o intercâmbio de informações conexas as atividades desenvolvidas. Mediante isso, é indispensável o gerenciamento adequado do conhecimento que surge durante a relação das empresas envolvidas no *outsourcing*. Afinal, este processo envolve a transferência e compartilhamento de conhecimentos importantes que irão definir o desempenho e sucesso do *outsourcing*.

Desta forma, nota-se que na gestão do conhecimento um facilitador que permite a alienação do conhecimento das empresas envolvidas insira uma base de conhecimento mais especializada, agregando maior valor ao processo, bens e serviços.

Além disso, a adequada gestão do conhecimento conduz os gestores a criarem ferramentas e mecanismos que facilitem o compartilhamento dos conhecimentos, favorecendo a participação dos indivíduos envolvidos, para que estes contribuam com o conhecimento tácito e conduzam à criação de novos conhecimentos.

Referências

ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERNARDES, R. (org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CASTRO, S.A.; CAZARINI, E.W. *Um modelo de mudança organizacional contínua através da gestão do conhecimento integrando tecnologia da informação e pessoas*. Revista Gestão Industrial – Revista do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UTFPR, v. 1, nº. 4, p. 18-25, 2005.

CLEGG, S.; HARDY, C. *Studying Organizations: Theory and Method*. Sage, London, 1999.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. *Cooperative Strategies and Alliances*. Elsevier Science Ltd. The Boulevard, Langford Lane. Kidlington, Oxford, 2002.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T.H. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

- DAVENPORT, T.H.** *The Coming Commoditization of processes*. In: Harvard Business Review, v. 83, p.100-108, 2005.
- DOZ, Y.L.; HAMEL, G. A.** *Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através das parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DRUCKER, P.F.** *Drucker: “o homem que inventou a Administração”*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DRUCKER, P.F.** *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FIALHO, F.; MACEDO, M.; MITIDIERI, T.; SANTOS, N.** *A Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Editora UFSC, 2010.
- GIOSA, L. A.** *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HOLANDA, L. M. C.; FRANCISCO, A. C.; KOVALESKI, J. L.** *A percepção dos alunos de mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento*. Revista Ciência da Informação, v. 38, n.º. 2, Brasília, mai-aug/2009.
- KAULING, B. T.** *Terceirização dos Serviços da UDESC*. Universidade de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 2005.
- KEYES, J.** *Knowledge Management, Business Intelligence and Content Management: the IT Practitioner’s Guide*. Auerbach Publications, 2006.
- KINNULA, M.; JUNTUNEN, S.** *A case study of success factors in outsourcing partnership formation and management*. Proceedings of the 21 st. Industrial Marketing and Purchasing Conference, Rotterdam, Netherlands, September, 2005.
- LEIRIA, J. S.** *Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial*. 6ª Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1993.
- LEOCÁDIO, L.; DÁVILA, G. A.; VARVAKIS, G.** *A Gestão do Processo e do Conhecimento na Terceirização*. SIMPOI 2009 – XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais: fevereiro de 2009 – FGV São Paulo.
- MACHADO, D.N.** *A dinâmica da criação e gestão do conhecimento: um estudo de caso*. FACES-Revista de Administração, v.5, n.1, jan./abr.2006.
- MALDONADO, M.U.; SOUZA, L.L.; VARVAKIS, G.** *Focus on practice service process innovation in the Brazilian electric energy sector*. Services Business – Springer, v. 4, n. 1, p. 77-88, mar/2010.
- MARASCHIN, C.; AXT, M.** *Conhecimento*. In: **STREY, M. N.** *Psicologia Social Contemporânea*: livro-texto. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- MARODIN, F.A.; VARGAS, L. M.** *Estratégias de gestão do conhecimento e uso da tecnologia da informação: um estudo de caso em uma empresa de software*. In: XXVIII ENANPAD, Anais, 2004.
- MARTINS, S. P.** *A terceirização e o direito do trabalho*. 6ª ed. São Paulo : Atlas, 2003.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R.** *Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques*. Strategic Management Journal, v.15, 1994.
- NICOLAU, I.** *Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, out-dez/2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA Jr., M.M.** *Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa* In: **FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M.** (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA Jr., M.M.; SOMMER, P.S.; COLOMBINI, F.B.; IKEBE, N.T.** *Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial*. In: **BERNARDES, Roberto** (org). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F.A.P.** *Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial*. Revista FAE, Curitiba, v. 8, n.1, p. 127-138, 2005.

QUINN, J.B. *Managing Outsourcing and Intellect*. The *Outsourcing* Institute: Q&A. Disponível em [www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence /quinn_interview.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/quinn_interview.html&nonav=true). Acesso em: 23 de agosto de 2012.

REZENDE, W. *Terceirização: a integração acabou?* Revista de Administração de Empresas-ERA. São Paulo, v.37, nº.4, p.6-15, out-dez/1997.

SALIM, J.J. *Era Digital: o conhecimento em ação*. ERA Executivo, vol. 1, n.2, 2002.

SANTOS, J. F. *Gestão de Serviços*. Rio de Janeiro. FGV Management.2002.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. *A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais*. Revista de Administração Contemporânea, v.6, nº.1, Curitiba, jan-apr/2002.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALTZ, E. *Knowledge management in the intelligence enterprise*. Norwood: Artech House, 2003.

ZAMBERLAN, C.; SIQUEIRA, H. C. H. *A Terceirização nos serviços e suas consequências no cuidar da em enfermagem*. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 58, nº 6, Brasília, nov-dez/2005.