

## A gestão do conhecimento aplicada na terceirização: uma análise na relação entre terceirizados e contratantes

Jaqueline Schneider Kleina (SOCIESC) jakleina@hotmail.com  
Marcelo Macedo (UFSC) marcelomacedo@ufsc.edu.br  
Adriana Marize Zeni (SOCIESC) adrianamarize.z@ig.com.br

### Resumo:

Este artigo aborda a relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento e a coordenação das ações que envolvem a adesão da terceirização nas organizações. Para aprofundar o entendimento desta congruência, realizou-se revisão da literatura a respeito da terceirização, o que permitiu observar avanços nos fundamentos desta prática. Ao admitir esta modalidade as empresas vislumbram a possibilidade de captar conhecimento no terceiro e usá-lo para criar vantagem competitiva. Trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo, no qual serão utilizados questionários com perguntas direcionadas com o objetivo de se obter indicadores de práticas de gestão do conhecimento nas relações com funcionários terceirizados. Trata-se de pesquisa em andamento, que, ao final, tem-se como escopo propor um *framework* das práticas de gestão do conhecimento no relacionamento interempresas.

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

## Knowledge management applied in outsourcing: an analysis on the relationship between third party and contractors

### Abstract

This article discusses the relationship between the practices of knowledge management and coordination of actions involving the adherence of outsourcing in organizations. To understand this congruence, a review of the literature about outsourcing was made, which allowed us to observe progress in the fundamentals of this practice. By admitting this practice companies envision the possibility of capturing knowledge in the third and use it to create competitive advantage. This is a qualitative and quantitative study, which will be used in quizzes with questions directed in order to obtain indicators of knowledge management practices in relations with outsourced employees. This is a work in progress, which aims to propose a framework of knowledge management practices within the relationship that will be showed in future works.

**Keyword:** Outsourcing, Knowledge Management, Competitive advantage.

### 1. Introdução

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. Os avanços nas práticas da terceirização permitem uma amplitude na relação entre as empresas envolvidas, nas quais são possíveis a construção e transferência de conhecimento

mais robusta. Dessa forma, a terceirização 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 entre empresas.

Beulen, Tiwari e Hech (2011), resumidamente, definem terceirização como o uso de agentes externos para realizar uma ou mais atividades de uma empresa. Para Bernardes *et al.* (2007), a terceirização 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.

Diante de tais conceitos, tem-se como questão de pesquisa: quais ações de gestão do conhecimento são identificadas na relação interempresas em uma instituição de ensino superior e uma terceirizada de serviços de tecnologia e informação?

Partindo da ideia de que os funcionários terceirizados também contribuem para gerar este conhecimento, o estudo tem como objetivo apresentar os resultados preliminares de uma pesquisa em andamento cujo objetivo geral é identificar as melhores práticas de transferência de conhecimento na relação entre empresas contratantes e empresas fornecedoras de serviços terceirizados e elaborar um *framework* que possa auxiliar gestores que atuam nas relações das empresas envolvidas na terceirização.

Para tanto, o estudo visa relacionar os fundamentos da gestão do conhecimento com as práticas identificadas na relação dos funcionários contratados e contratantes conexas a transferência de conhecimento através da fundamentação teórica e o estudo de caso por meio dos procedimentos metodológicos que serão apresentados.

A pesquisa se organiza da seguinte forma: além desta introdução, a seção dois discute os principais fundamentos da gestão do conhecimento. A seção três apresenta a criação do conhecimento na organização. A seção quatro fundamenta os conceitos da terceirização e sua relação com gestão do conhecimento. A seção cinco apresenta os procedimentos metodológicos deste trabalho. Por fim, nas seções seis e sete, são projetados os resultados esperados e as considerações finais, respectivamente.

Como resultado da pesquisa espera-se relacionar os fundamentos da gestão do conhecimento com as práticas de transferência de conhecimento levantado no estudo de caso e a partir de tais informações, elaborar um *framework* que possa auxiliar gestores que atuam nas relações das empresas envolvidas na terceirização, destacando-se que se trata de um *work in progress*.

## 2. 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, ICHIJO e NONAKA, 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, Francisco e Kovalski (2009) resumizam que há diversas abordagens para o tema, com destaque para:

1. Abordagem de Wiig (1993): baseada nas práticas de exploração do conhecimento e sua adequação a partir de práticas de gestão específicas.
2. Abordagem de Leonard-Barton (1995): o foco da gestão do conhecimento está nas atividades que envolvem soluções criativas; novas metodologias; experimentos; novas tecnologias.
3. Abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997): baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa.
4. 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.
5. 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*.
6. 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 comparada 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.

### **3. 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, p. 80)

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 ideia que os avanços da terceirização 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.

#### **4. Terceirização**

Zamberlan e Siqueira (2005), afirmam que a terceirização é entendida 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), terceirização 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) a terceirização 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 na terceirização 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 terceirização, 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 terceirização pode ser facilitado buscando-se informações quanto a experiências no mercado na terceirização 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) a terceirização 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, a terceirização 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 a terceirização 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 terceirização.

#### 4.1 Gestão do conhecimento na terceirização

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 da terceirização. 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) a terceirização 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 a terceirização. 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, Dávila e Varvakis (2009), sugerem que ao adotar a terceirização, 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 da terceirização, 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:

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

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 acompanhar e certificar a qualidade de desempenho no processo de terceirização, 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.

## 5. Procedimento Metodológico

Em função da abordagem do problema, a pesquisa se classifica em qualitativa e quantitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2008) na abordagem qualitativa não se utiliza métodos e técnicas estatísticas. Ela é feita por meio da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Nesta pesquisa, o levantamento prévio e os procedimentos de observação levarão o pesquisador às informações qualitativas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem

Quantitativa, pois irá mensurar as informações coletados no questionário e convertê-las em dados estatísticos. Os questionários aplicados na empresa levarão até as informações quantitativas. Marconi e Lakatos (2008) definem abordagem quantitativa como aquela que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

### 5.1 Instrumentos de pesquisa

Para Rudio (2004) uma vez identificadas as delimitações do problema de pesquisa, o pesquisador pode partir para a coleta sistemática de informações, utilizando para isso instrumentos mais ou menos estruturados, técnicas mais ou menos variadas e sua escolha deve ser determinada pelas características próprias do objeto estudado. Yin (2005) sugere

seis fontes distintas para evidências de um estudo de caso, sendo elas: documentos, observação participante e artefatos físicos em arquivos, entrevistas, observação direta e artefatos físicos.

A primeira técnica utilizada é a constituição do referencial teórico que servirá como embasamento na construção dos demais instrumentos empregados na coleta de dados. Para o estudo de caso, serão utilizados questionários e entrevistas, além da observação sistemática.

O questionário será aplicado a três empregadores em cargo de gestão da empresa contratante e a três funcionários da empresa do setor de tecnologia e informação que presta serviços à instituição de ensino superior, com assuntos e questões que visam identificar práticas utilizadas na transferência de conhecimento na interação com funcionários terceirizados, bem como, analisar a percepção dos indivíduos envolvidos a respeito de tais práticas. Além do questionário, os empregadores serão conduzidos por uma entrevista semi-estruturada pelo pesquisador.

O questionário direcionado aos gestores é composto por 40 (quarenta) questões que tem como objetivos:

- a) avaliar a percepção do respondente em relação as práticas de gestão do conhecimento;
- b) verificar se no ambiente da empresa há práticas de gestão do conhecimento;
- c) verificar se há cultura de gestão do conhecimento;
- d) verificar como as práticas de gestão do conhecimento são disseminadas na empresa;
- e) verificar se os colaboradores tem acesso as práticas de gestão do conhecimento;
- f) verificar se há transferência de conhecimento entre os funcionários efetivos e terceirizados;
- g) verificar se a prática facilita os processos de transferência de conhecimento.

O mesmo questionário será aplicado aos colaboradores terceirizados e tem como objetivos:

- a) avaliar a percepção do respondente em relação às práticas de gestão do conhecimento;
- b) verificar se o colaborador é orientado a exercitar as práticas de gestão do conhecimento;
- c) verificar se o colaborador recebe de forma adequada os conhecimentos necessários para executar suas atividades;
- d) verificar se o respondente tem acesso a canais/ferramentas para compartilhar conhecimento.

Os questionários serão preenchidos pelos respondentes utilizando a escala de Likert. Segundo Malhotra (2006) a escala de Likert pode ser utilizada para avaliar seu grau de satisfação com relação a um serviço e dá liberdade para que o entrevistado coloque na resposta seu verdadeiro sentimento. O autor sugere que a escala seja construída de uma a sete indicações. Para esta pesquisa serão utilizada as seguintes indicações:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente



- 3 - Concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Para as entrevistas transcritas será realizado tratamento pelo programa Atlas TI, com o objetivo que levantar a frequência de práticas de gestão do conhecimento relatadas pelos entrevistados.

Para Queiroz e Cavalcante (2011), o Atlas TI possibilita o uso em diferentes tipos de pesquisas e o emprego de estratégias de análise sistemáticas e complexas. Conforme os dados, os objetivos e estratégias de pesquisa, o *software* apresenta flexibilidade para geração de dados. Os autores acrescentam que o *software* conduz na geração de dados qualitativos por meio da análise e apresentação dos resultados, possibilitando a construção de redes semânticas.

A análise das práticas de gestão do conhecimento na terceirização será realizada com base nos conceitos e práticas fundamentados na revisão bibliográfica, as práticas apontadas nos questionários e entrevistas, além de observações e anotações sobre o ambiente de pesquisa no que tange as atividades desempenhadas pelos colaboradores terceirizados; quais documentos, ferramentas, registros são utilizados para transferir conhecimento e quais os acessos utilizados pelos colaboradores terceirizados para obter novos conhecimentos.

## 6. Resultados esperados

Destaca-se que este é um *work in progress* que tem por objetivo identificar as melhores práticas de transferência de conhecimento na relação entre empresas contratantes e empresas fornecedoras de serviços terceirizados. Seus resultados serão apresentados em trabalhos futuros.

Na ambiente acadêmico há escassez de pesquisas que relatem de forma clara, objetiva e aplicável como deve ocorrer a gestão de conhecimento na relação interempresas, neste caso, entre as empresas envolvidas na terceirização.

Portanto, como resultado esperado, tem-se como objetivo relacionar os fundamentos da gestão do conhecimento com as práticas de transferência de conhecimento levantado no estudo de caso e a partir de tais informações, elaborar um *framework* que possa auxiliar gestores que atuem nas relações entre empresas envolvidas na terceirização e demais modalidades que caracterizem relação interempresas, para o processo de tomada de decisão no que se refere ao processo de gestão do conhecimento.

Além disso, espera-se que esse trabalho, apresentado em formato *work in progress*, possa contribuir para estudos futuros como uma referência teórica e metodológica útil para outras pesquisas correlatas.

## 7. Considerações finais

Este estudo em andamento procura analisar a relação existente entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos que envolvem a adoção da terceirização nas organizações. Os estudos bibliográficos a respeito do conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e da terceirização, permitiram analisar a congruência entre estas práticas.

Primeiramente, notou-se no aprofundamento da discussão sobre terceirização, 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. A terceirização é um processo que vem crescendo e assumindo papel importante, inclusive

nas atividades conexas aos negócios das empresas. Muito mais do que subcontratar, 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 a terceirização, a 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 às atividades desenvolvidas. Mediante isso, é indispensável o gerenciamento adequado do conhecimento que surge durante a relação das empresas envolvidas na terceirização. Afinal, este processo envolve a transferência e compartilhamento de conhecimentos importantes que irão definir o desempenho e sucesso da terceirização.

Desta forma, nota-se 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.

Os métodos de pesquisa e análise descritos possibilitarão o diagnóstico de demais itens que devem ser observados na relação da terceirização e gestão do conhecimento. O estudo de caso conduzirá para o avanço na análise do processo de transferência de conhecimento entre funcionários, bem como na identificação das práticas de gestão de conhecimento adotadas pelas empresas envolvidas na terceirização.

Este artigo mostrou a primeira parte da pesquisa que propõe a elaboração de *framework* que auxilie gestores na coordenação das práticas da gestão do conhecimento no processo de terceirização. Os resultados futuros, propostas e avanços na pesquisa, serão apresentados em trabalhos posteriores.

## 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.
- BEULEN, E.; TIWARI, V.; HECH, E. V. *Understanding transition performance during offshore IT outsourcing*. Strategic Outsourcing: an International Journal, v. 4, 2011.
- CASTRO, S.A.; CAZARINI, E.W. *Um modelo de mudança organizacional continua 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.
- CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. *Cooperative Strategies and Alliances*. Elsevier Science Ltd. The Boulevard, Langford Lane. Kidlington, Oxford, 2002.
- 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.
- 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, nº. 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.
- MALHOTRA, N.** *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Tradução Laura Bocco. 4. Ed. Porto Alegre:Bookman, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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 behavior 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.; 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.
- QUEIROZ, T. L.A.; CAVALCANTE, P.S.** *As contribuições do software Atlas TI para análise de relatos de experiência escritos*. X Congresso de Educação - EDUCERE. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE. Pontifícia Universidade Católica do Paraná-Curitiba, 7 a 10 de 2011.
- 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.
- RUDIO, F.V.** *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 32ª edição, Petrópolis: Vozes, 2004.
- 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.

**YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**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.