

## Aceitação do *Outsourcing* Enquanto Estratégia de Gestão do Conhecimento

**Autoria:** Pedro Jácome de Moura Junior, Pablo Ramon de Lima Pinheiro, Guilherme Ataíde Dias

### Resumo

O conhecimento já é percebido pelos gestores como de fundamental importância para a sobrevivência das suas organizações. Saber onde está o conhecimento e quem o detém, saber o que se sabe e mesmo o que não se sabe, mas que se deveria saber, são questões de ordem para empresas que valorizam a gestão do conhecimento como uma atividade capaz de contribuir significativamente para o alcance das metas organizacionais. Contudo, fatores internos representam entraves à introdução e efetiva condução dessa matéria nas organizações. Investigam-se as causas dos fracassos, discutem-se os fatores de sucesso, buscam-se definir quadros de referência para a implantação sistemática de programas de gestão do conhecimento, mas ainda há sensíveis dificuldades em lidar-se com tal questão. A solução para as dificuldades pode estar na utilização de serviços de empresas especializadas, como parceiros externos, para auxílio neste tipo de gestão, ou seja, implementando-se a gestão do conhecimento pela via da terceirização. Calcado na abordagem teórica da firma baseada em recursos, este estudo procura avaliar a medida em que os gestores aceitariam a implantação e condução da gestão do conhecimento nas suas organizações por intermédio de empresas terceirizadas. A partir da definição de um modelo conceitual de pesquisa, busca-se responder à questão: é possível que os gestores aceitem terceirizar a gestão do conhecimento, uma vez que entendam a dificuldade de realizar essa atividade somente com recursos próprios? Tal empreendimento utiliza-se da literatura em gestão do conhecimento e em *outsourcing* (ou terceirização), procurando destacar pontos de interseção entre as disciplinas e propõe um modelo conceitual de pesquisa que sintetiza a *rationale* adotada, entre as diversas áreas do conhecimento envolvidas. O modelo conceitual é submetido à validação empírica das proposições contidas na terceirização da gestão do conhecimento e os resultados são analisados com o uso de comparações par-a-par do método determinístico de decisão com múltiplos atributos e análise de conteúdo. Entre os achados, observou-se homogeneidade dos respondentes quanto à aceitação do risco da gestão do conhecimento terceirizado, restrita pelo receio da perda de habilidades e competências bem como pela inadequação do provedor em manter-se atualizado. De um ponto de vista teórico, observou-se no relacionamento entre dois temas (gestão do conhecimento e *outsourcing*) uma extrapolação de conceitos sedimentados como *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) e *Business Process Outsourcing* (BPO). Esta extrapolação gera provocações sobre a assunção de que a terceirização seja apropriada apenas para áreas ou funções que possam ser suficientemente roteirizadas, descritas e comportadas em um escopo pré-definido. Como contribuição à prática, constatou-se entre os gestores uma introdução à formalização da temática “conhecimento” enquanto matéria a gerir.

## Introdução

O conhecimento já é percebido pelos gestores como de fundamental importância para a sobrevivência das suas organizações. Saber onde está o conhecimento e quem o detém, saber o que se sabe e mesmo o que não se sabe, mas que se deveria saber, são questões de ordem para empresas que valorizam a gestão do conhecimento como uma atividade capaz de contribuir significativamente para o alcance das metas organizacionais. Essa importância ultrapassa os níveis operacionais, táticos e estratégicos, uma vez que a gestão do conhecimento é recurso considerável na operação rotineira (aplicação de conhecimento para solução de problemas do dia-a-dia), na realização das ações gerenciais e no planejamento e direcionamento estratégico, favorecendo a inovação em todos os níveis e, por fim, garantindo à organização vantagens competitivas sustentáveis.

Apesar disso, reconhece-se a dificuldade de se implantar uma efetiva gestão do conhecimento que brinde a empresa com os resultados positivos que se espera. Pesquisas realizadas pela KPMG apontam que as empresas reconhecem que o conhecimento necessário existe na organização, mas identificá-lo, encontrá-lo e alavancá-lo permanece um problema (ALAVI; LEIDNER, 2001). Estatísticas mostram que entre 50 e 84% das iniciativas de implantação da gestão do conhecimento falham ao não apresentar resultados relevantes (AMBROSIO 2000; LUCIER, TORSILIERI, 1997).

Investigam-se as causas dos fracassos, discutem-se os fatores de sucesso, buscam-se definir quadros de referência para a implantação sistemática de programas de gestão do conhecimento, mas ainda há sensíveis dificuldades em lidar-se com tal matéria nas empresas. Então por que não buscar apoio externo? Por que não contar com o auxílio de um parceiro especializado neste tipo de gestão? Por que não terceirizar a gestão do conhecimento?

Este estudo procura então avaliar em que medida os gestores aceitariam a implantação e condução da gestão do conhecimento nas suas organizações por intermédio de empresas terceirizadas. A partir da definição de um modelo conceitual de pesquisa busca-se responder à questão: é possível que os gestores aceitem terceirizar a gestão do conhecimento, uma vez que entendam a dificuldade de realizar essa atividade somente com recursos próprios?

Para este empreendimento faz-se uso da literatura em gestão do conhecimento e em *outsourcing*, procurando-se destacar pontos de interseção entre as disciplinas; propõe-se um modelo conceitual de pesquisa que sintetiza a *rationale* adotada, entre as diversas áreas do conhecimento envolvidas; estabelece-se um desenho de pesquisa com fins à validação empírica das proposições contidas na terceirização da gestão do conhecimento; e analisa-se e discute-se os resultados obtidos. Quanto à literatura considerada, optou-se por tratar preferencialmente aquela associada às publicações em Tecnologia da Informação (TI) e Sistemas de Informação (SI) pela proximidade da temática e do corpo teórico empregado.

### **Antecedentes – Conhecimento, gestão do conhecimento e *outsourcing***

A extensiva aplicação de conhecimentos concentrada no período que antecedeu e ultrapassou a segunda guerra mundial, levou ao desenvolvimento de um campo de estudos que hoje entende-se como gestão do conhecimento. De uma abordagem baseada em “*learning by doing*”, as organizações passam a gerir o conhecimento, com foco em tornarem-se mais eficientes (PRUSAK, 2001). Essa visão econômica do conhecimento, no pós-guerra, é gradativamente enriquecida com opiniões da sociologia – para quem o conhecimento é gerado e compartilhado em redes e comunidades – e da psicologia e filosofia, que atribuem ao homem um papel singular no domínio do conhecimento, colocando suas motivações para aprender, esquecer, agir, ignorar, falhar ou colaborar à frente, em ordem de importância, dos processos de mera transferência do conhecimento entre pessoas e repositórios ou vice-versa (N. KAKABADSE; A. KAKABADSE; KOUZMIN, 2003). Este processo elevou, mais que

nunca, o valor de componentes do conhecimento, tais como julgamento, liderança e inovação, o que denota uma tendência emergente de uma visão centrada no conhecimento para as empresas (PRUSAK, 2001).

No entanto, não é possível avançar-se na discussão sobre conhecimento sem apresentar, mesmo que de maneira simplificada, do que é feito o conhecimento. De uma forma geral, o conhecimento requer informação e a informação requer dados, embora estes conceitos não sejam intercambiáveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Apesar das diferentes definições de dado, informação e conhecimento (ALAVI; LEIDNER 2001), assume-se neste estudo que dado é um fragmento bruto da realidade (VIEIRA, 1999), que por si não oferece um entendimento completo sobre determinado fenômeno (desta realidade) e pode ser representado por símbolos como números, letras ou palavras, por exemplo. Um dado não permite um julgamento ou uma interpretação direta dos fatos. A informação, por sua vez, é o dado processado e dotado de significado. O conhecimento é, assim, a informação tácita ou explícita aplicada, mais próximo da ação do que dados ou informações, e capaz de explicar a produtividade organizacional (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; NONAKA, KROGH 2009; PRUSAK, 2001).

### Gestão do conhecimento

Em uma organização baseada no conhecimento as pessoas são o principal ativo, porque somente uma cultura – no sentido mesmo do que cultiva – pode desenvolver o senso coletivo de valorização do conhecimento. A gestão deste conhecimento é que trará à organização não só sua caracterização unívoca, mas também diferenciação no mercado, o que se traduz em condições favoráveis ao desenvolvimento das vantagens competitivas, consoante à abordagem teórica da firma baseada em recursos (CONNER; PRAHALAD, 1996).

O gerenciamento do conhecimento nas organizações refere-se à identificação e promoção do conhecimento coletivo, apoiando assim a competitividade organizacional pela capacidade de inovar e dar respostas aos desafios do dia-a-dia (ALAVI, LEIDNER, 2001; LIEBOWITZ, MEGBOLUGBE, 2003). A gestão do conhecimento é percebida como um conjunto de práticas organizacionais que estruturam e facilitam o aprendizado e o compartilhamento de conhecimentos (HISLOP *apud* FERGUNSON, 2010). Gerir conhecimento requer, com alguma variação na sequência de passos, atuação contínua em atividades de criação, captura, refinamento, armazenamento, gerenciamento, disseminação, utilização e mensuração de conhecimentos. (ARMISTED, 1999; AHMED; LIM; ZAIRI, 1999; BURK, 1999; BOSE, 2004; DEMAREST, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; FONSECA, 2003; GOLDONI; OLIVEIRA, 2007).

A gestão do conhecimento é inserida na organização através de um processo de implantação, que deve atender a um setor ou área organizacional onde o conhecimento seja reconhecidamente de alto valor. A gestão do conhecimento deve ser implantada sem perder de vista os fatores culturais, técnicos, organizacionais, econômicos, processuais, comunicativos, motivacionais e estruturais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ou seja, implica uma visão holística da organização e do conhecimento. Esta implantação toma por base um modelo de referência, ou um *framework*, que orienta, num primeiro momento o processo de inserção e, posteriormente, ajuda a conduzir de forma bem sucedida a gestão do conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2004). A literatura sobre o tema descreve variados modelos de gestão do conhecimento, cada um tratando de especificidades de uma área ou setor produtivo, e atendendo a perspectivas ontológicas e epistemológicas também específicas sobre o conhecimento em si (N. KAKABADSE; A. KAKABADSE; KOUZMIN, 2003).

Uma taxonomia compreensiva dos modelos de tratamento do conhecimento foi desenvolvida por N. Kakabadse, A. Kakabadse e Kouzmin (2003): “*Quantum KM Model*”, mapeando as diversas perspectivas existentes, e por vezes conflitantes, de análise da gestão do

conhecimento. Estes autores descrevem quatro modelos de gestão do conhecimento, a saber: modelo de base filosófica; de comunidades; de rede; e modelo cognitivo.

Os modelos empregam, respectivamente, um enfoque voltado à epistemologia do conhecimento, ou o que constitui o conhecimento e como pode ser entendido e aplicado como elemento da visão estratégica; um enfoque histórico-sociológico, baseado nas comunidades de prática, assumindo que o conhecimento existe enquanto flui entre as pessoas em coletividade; um foco na crença de que os indivíduos agem motivados por interesses sociais e econômicos e que essas ações são influenciadas pelas redes de relacionamento nas quais estão inseridos; e um enfoque no conhecimento como um ativo valioso e estratégico, suportado pela tradição positivista em ciência, na qual o conhecimento pode ser aplicado na solução de problemas e na exploração de oportunidades (N. KAKABADSE ; A. KAKABADSE; KOUZMIN, 2003).

A partir de uma perspectiva cognitiva, pode-se resumir os componentes de um efetivo programa de gestão do conhecimento em três grandes grupos de questões: pessoas, processos e tecnologia (FONSECA, 2003). Apesar de diferentes terminologias e classificações de conceitos adotados, estes três componentes estão presentes na literatura da gestão do conhecimento com, no máximo, alguma variação nos seus arranjos, mesmo que o equilíbrio entre os componentes não tenha sido observado, o que conduz a esforços contra-produtivos na busca da transformação do conhecimento em ação. Para suprir a lacuna existente, o *World Bank Institute* (WBI) criou um método de diagnóstico da gestão do conhecimento, intitulado *Organizational Knowledge Assessment* (OKA). O diagnóstico com o OKA consiste em avaliar as capacidades que a organização detém para gerir o seu capital intelectual, sob parâmetros que consideram as pessoas, os processos e a tecnologia (FONSECA 2006).

No método OKA, estes três elementos são constituídos por 14 dimensões do conhecimento, caracterizadas por métricas definidas e traduzidas em questões que, juntos, formam o instrumento de levantamento de dados para diagnóstico da gestão do conhecimento. Pode-se inferir que o método OKA adota elementos da abordagem sociotécnica (TRIST e MURRAY, 1993) sem, no entanto, contemplar – explicitamente – o aspecto “estrutural” da teoria. Justifica-se que um *framework* para construção de uma organização baseada no conhecimento não prescinde de uma consciência, uma taxonomia e uma estratégia da gestão do conhecimento, o que implica necessariamente a atuação de pessoas; da mesma forma, requer-se a seleção de ferramentas e infra-estrutura apropriadas, o que pode ser interpretado como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento; e por fim, destaca-se a necessidade de sistemas, processos e práticas (LIEBOWITZ e MEGBOLUGBE, 2003), o que coloca as dimensões OKA em evidência na construção do modelo de avaliação da aceitação da gestão do conhecimento terceirizada. Além disso, as quatorze dimensões OKA compreendem as atividades de criação, captura, refinamento, armazenamento, gerenciamento, disseminação, utilização e mensuração de conhecimentos, conforme explicitado na Tabela 1.

Tabela 1:

**Associação das atividades da gestão do conhecimento e dimensões OKA (Fonte: autores)**

Atividades da gestão do conhecimento	Dimensões OKA
Criação	Identificação e criação
Captura	Identificação; infra-estrutura de acesso ao conhecimento
Refinamento	Gerenciamento de conteúdos
Armazenamento	Tecnologia de Informação de suporte; infra-estrutura de suporte
Gerenciamento	Liderança e estratégia; incentivos; Alinhamento
Disseminação	Compartilhamento
Utilização	Aprendizado e absorção
Mensuração	Medição e monitoramento

Embora um conjunto das atividades envolvidas na gestão do conhecimento, bem como as suas respectivas definições, seja imprescindível à implantação de um programa de gestão do conhecimento, há aspectos não menos importantes e que, no entanto, não são incluídos em termos de atividades, como visto na Figura 1. Trabalhando sobre estes aspectos, Malhotra (2002) os denomina “facilitadores e restrições” relacionados à gestão do conhecimento, explicitados na forma de sete desafios: estratégia de negócios e de tecnologia; controle organizacional; cultura de compartilhamento da informação; representação do conhecimento; estrutura organizacional, controle e comando gerencial; e retorno econômico. Uma maneira alternativa de considerar os aspectos que facilitam e aqueles que dificultam a gestão do conhecimento é observá-los enquanto fatores que levam ao sucesso e fatores que levam ao fracasso, respectivamente.

Os estudos em gestão do conhecimento têm primado pela investigação dos fatores de sucesso (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; RUGGLES, 1998; WONG, 2005) e as causas dos insucessos (LAM, CHUA 2005; MALHOTRA, 2002; MALHOTRA, 2005; RUGGLES, 1998) das iniciativas de implantação, o que acabou por desenvolver uma literatura consistente sobre o tema e que tem servido de referência para pesquisas na área, não obstante as possíveis críticas a respeito dos enfoques e abordagens adotadas. Para Davenport e Prusak (1998), há nove fatores principais de sucesso em projetos de implantação da gestão do conhecimento: uma cultura orientada ao conhecimento; uma infra-estrutura técnica e organizacional; suporte aos gerentes seniores; vínculos com valores econômicos da indústria da qual participa a organização; orientação a processos; clareza de visão e linguagem; incentivos motivacionais não triviais; algum nível de estrutura de conhecimentos e múltiplos canais de transferência de conhecimentos. As causas dos fracassos, segundo Lucier e Torsilieri (1997) envolvem: a inexistência de um objetivo específico de negócios; uma arquitetura incompleta para o programa; o foco insuficiente em uma ou duas prioridades estratégicas; e o envolvimento insuficiente dos gestores de topo.

### ***Outsourcing***

A busca por vantagens competitivas faz com que as organizações considerem estrategicamente a delegação da responsabilidade pela execução de algumas de suas funções a terceiros. O fato desses “terceiros”, caracterizados doravante neste estudo simplesmente como provedores, serem capazes de oferecer economia de escala, conhecimento especializado, tecnologia atualizada, entre outros recursos desejáveis, é que tem posto a terceirização em destaque nas últimas décadas e, segundo Hätonen e Eriksson (2008), como prática adotada nos mais diversos setores da atividade econômica.

O *outsourcing* como estratégia corporativa surgiu na década de 50, mas só veio a tornar-se prática estratégica na década de 80 (LACITY; HIRSCHHEIM, 1993) com as primeiras terceirizações de serviços como *call centers*, ou seja, operações não pertencentes ao seu *core business* (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2008). Desde então, a delegação de funções de negócio (BPO), de gestão da tecnologia da informação (ITO), de processos legais (LPO) e de processos de uso intensivo do conhecimento (KPO) a provedores externos terceirizados passou a ser uma prática comum e crescente (CULLEN, SEDDON, WILLCOCKS, 2005; HÄTÖNEN e ERIKSSON, 2008). De acordo com um dos relatórios produzidos pela IDC (*International Data Corporation*), o mercado mundial de *outsourcing*, somente em tecnologia da informação, representou US\$ 240,2 bilhões em 2006 e espera-se, para 2010, que atinja US\$ 377,8 bilhões, com uma taxa de crescimento anual de 12% (LEE, 2008), o que *per se*, justifica toda a atenção que tem sido dada, pela academia e pelo mercado, ao tema.

Os estudos sobre a terceirização têm se concentrado em quatro grandes temas, de acordo com Hätonen e Eriksson (2008): *por que* as empresas optam por “comprar” em vez de “fazer”, tema que baseia-se firmemente nas teorias do custo de transação (TCT); *o que* as

empresas optam por terceirizar, temática calcada na noção das competências centrais, tal qual posto por Hamel e Prahalad, em 1990; *onde* as empresas escolhem seus provedores, que trata o fenômeno da localização geográfica do terceiro; e, por fim, *como* as empresas terceirizam, que envolve as questões referentes ao gerenciamento dos relacionamentos entre a empresa contratante e o provedor. Subjacente aos temas encontram-se as teorias que dão suporte às explicações do fenômeno “*outsourcing*”: além da TCE, já citada, a teoria da firma baseada em recursos (RBV), a teoria dos sistemas, a teoria da internalização, a teoria da agência, a *network theory*, as teorias de evolução e aprendizagem organizacionais, a teoria da dependência de recursos e a teoria da troca social que “captam os diferentes aspectos deste fenômeno simultâneo” e é essa diversidade teórica que implica a necessidade de uma visão holística do fenômeno, para que não se incorra em uma super-simplificação (GOO *et al*, 2007; HÄTÖNEN, ERIKSSON, 2008; SOLLI-SAETHER, GOTTSCHALK, 2008).

O sucesso da terceirização está fundamentado em decisões do contratante referentes à medida em que funções são terceirizadas, à duração do trabalho em *outsourcing* e ao tipo do relacionamento adotado. Assim, a estratégia de *outsourcing* é a lógica visível em um *portfolio* de decisões de *outsourcing* na empresa. É a manifestação de múltiplas decisões (LEE, MIRANDA; KIM; 2004).

Em relação à medida em que as funções são terceirizadas, as iniciativas de *outsourcing* podem ser categorizadas como compreensiva, seletiva ou mínima. Esta gradação da atividade terceirizada baseia-se no percentual do orçamento de TI que está sendo terceirizado, com as seguintes frações: Mínimo abaixo de 20% do orçamento de TI; Seletivo, entre 20 e 80% do orçamento de TI; e compreensivo 80% ou mais (LACITY *et al* 1996; LACITY e WILLCOCKS, 1998; LEE, MIRANDA, KIM, 2004).

A duração do trabalho representa o tempo total de relacionamento entre um contratante e um provedor em atividades terceirizadas (GOO *et al* 2007). Esta duração é categorizada como de curto (menos de quatro anos), médio (entre quatro e sete anos) e longo prazos (mais de sete anos), onde independente da perspectiva estratégica adotada, os contratos de longo prazo superam os de curto prazo e, em algumas situações, superam também os de médio prazo (LEE; MIRANDA; KIM, 2004).

Baseados na teoria do direito residual, criada em 1986 por Grossman e Hart, Lee, Miranda e Kim, (2004) propõem três possíveis configurações próprias de estratégias: abordagem hierárquica, de mercado e incorporada (*independent, arm's length* ou *network*, nos respectivos termos originais em inglês). A abordagem hierárquica pressupõe relacionamentos tênues, onde os recursos são contratados externamente e gerenciados internamente, com o intuito de diminuir a dependência do provedor externo. Na abordagem de mercado, os relacionamentos são objetivos, a responsabilidade sobre eventuais obrigações não especificadas fica a cargo do provedor e compromissos de longo prazo são evitados, com o intuito de aumentar a eficiência de custos através de preços competitivos. A abordagem incorporada busca relacionamentos sociais aproximados e de longo prazo, nos quais os vínculos pessoais e a confiança que deles emerge promovem níveis de governança suficientes para substituir as declarações formais em contrato (LEE; MIRANDA; KIM, 2004, p. 116). Esta última assertiva é corroborada por Solli-Saether e Gottschalk (2008) quando tratam de um modelo de maturidade em *outsourcing* de TI: a existência de relacionamentos relativamente íntimos pode reduzir a necessidade de monitoramento detalhado do desempenho do provedor pelo contratante.

Mas por que terceirizar? Aceitando a explicação de Lacity e Willcocks (2001), entende-se que as empresas buscam eficiência de custos, desenvolvimento de competências centrais, catálise da sua base tecnológica, apoio durante etapas de transição de negócios, acesso e estímulo à inovação e a abertura e conquista de novos mercados, como fatores, individuais ou combinados, para terceirizar parte de suas funções organizacionais.

Subjacente a estas razões estão os benefícios esperados com a prática da terceirização. Gonzalez, Gasco e Llopis (2010) elaboraram conjunto de sete motivos pelos quais se julga válido o *outsourcing*: **foco na estratégia organizacional**: uma das principais maneiras de fazer com que a organização dirija seus esforços para suas competências essenciais; **aumento de flexibilidade**: adota-se a terceirização durante reestruturações e reorganizações internas de processos; **facilidade de acesso à tecnologia**: a terceirização contribui para a redução da necessidade de investimentos em tecnologia e aumenta a disponibilidade de novas tecnologias para a contratante; **redução do risco de obsolescência**: o risco de prospecção e investimento em novas tecnologias é do provedor. A necessidade de atualização constante nessas novas tecnologias também; **redução de custos com staff**: seleção, contratação, capacitação constante e eventuais demissões ficam a cargo do provedor; **redução dos custos com tecnologia**: *expertise*, habilidades e toda a infra-estrutura necessária ao seu funcionamento; e **modismo / tendências**: mecanismo mimético em relação a outras empresas, previamente bem sucedidas em suas experiências de terceirização. A relação de motivos é estendida por Willcocks (2010), com a sugestão (aos gestores) de uma mudança na agenda das funções terceirizadas em direção ao atendimento às questões estratégicas da organização.

Por outro lado, os riscos inerentes à delegação de responsabilidades não devem ser negligenciados (PALVIA, 1995; EARL, 1996). As iniciativas de *outsourcing*, envolvendo funções de TI ou outros processos de negócio, continuam a gerar expectativas, enquanto colocam constantes desafios para as organizações (CULLEN; SEDDON; WILLCOCKS, 2005). Entre os desafios estão os riscos que, embora não ocorram em todas as situações de terceirização, também não são incomuns. No entanto, se a avaliação dos resultados com a terceirização *versus* os riscos envolvidos forem desfavoráveis, haverá uma tendência à terceirização apenas das funções consideradas *commodities* (EARL, 1996; TEIRLINK, DUMONT, SPITHOVEN, 2010). Earl (1996) identificou a existência de onze tipos de riscos na terceirização, o que seria um contraponto à crescente literatura prescritiva em terceirização.

Gonzalez, Gasco e Llopis (2010) atualizaram o conjunto de riscos envolvidos com a prática do *outsourcing*, a saber: **dependência do provedor**: dificuldade que o contratante tem de identificar, definir e quantificar os serviços necessários; **estagnação do provedor**: evolução necessária na área terceirizada é negligenciada, em parte porque o provedor externo não é parceiro estratégico e tende a preocupar-se com o próprio lucro, mais que com o sucesso do contratante; **perda de habilidades e competências críticas**: mesmo quando o provedor oferece serviços inovadores para o contratante, boa parte dos novos conhecimentos permanecem com o provedor; **qualificação insuficiente do staff do provedor**: risco de manter-se a qualificação de pessoal nos mesmos níveis anteriores à terceirização; **falhas do provedor no cumprimento do contrato**: má interpretação das prioridades, prazos ou foco; **dificuldade do contratante em acompanhar os custos e os benefícios da terceirização**: dificuldade em gerar métricas de monitoramento e custos obscuros, decorrentes de especificações falhas, *turnover*, mudança de provedor, gerenciamento da terceirização e re-internalização dos serviços; **questões de segurança**: negociação de níveis de confidencialidade a serem mantidos pelo provedor; **irreversibilidade da decisão de terceirização**: o contratante perde a sua infra-estrutura técnica e humana para realização do serviço; **problemas relacionados ao staff do contratante**: a terceirização percebida como uma ameaça aos empregos; **falta de habilidade do provedor para adaptar-se a novas tecnologias**: o esforço para atualização tecnológica não é recompensado e o provedor busca manter a tecnologia e os processos sem evolução.

Este estudo adota indistintamente os termos “terceirização” e “*outsourcing*” para representar a atividade de contratação de um terceiro para execução de atividades que seriam de responsabilidade do primeiro.

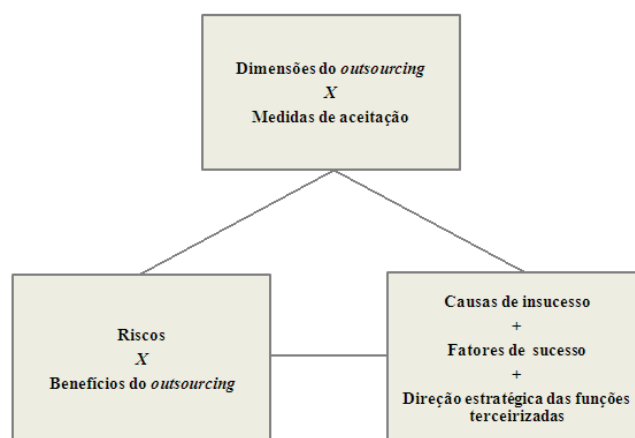
### Modelo conceitual de pesquisa

Considerando que a verificação empírica da aceitação da terceirização da gestão do conhecimento envolveria gestores que não possuíam experiência anterior com a gestão do conhecimento, haveria a necessidade de vinculação dos aspectos específicos de um programa de gestão do conhecimento ao modelo conceitual de avaliação da aceitação da terceirização da gestão do conhecimento ora proposto. Assim, as quatorze dimensões OKA foram incorporadas ao modelo, pois embora concebido para adoção no diagnóstico da condição atual da gestão do conhecimento em uma organização, entende-se que o modelo OKA pode emprestar a este estudo os seus componentes e dimensões, pois são suficientemente abrangentes para descrever as áreas organizacionais tratadas durante a implantação de um programa de gestão do conhecimento, não apenas ao seu diagnóstico.

Com base no pressuposto de que o conhecimento é matéria inerente a cada organização (GONZÁLEZ; JOAQUÍ; COLLAZOS, 2009) e considerando os fatores de sucesso de Davenport e Prusak (1998), as sugestões de Willcocks (2010) e as causas de insucesso de Lucier e Torsilieri (1997), este estudo contempla seletivamente as perspectivas filosófica, de comunidade e de rede, e enfatiza compreensivamente a perspectiva cognitiva (N. KAKABADSE; A. KAKABADSE; KOUZMIN, 2003) de gestão do conhecimento.

A respeito da medida em que as funções são terceirizadas, optou-se por estender o percentual do orçamento de TI ao percentual da dimensão da gestão do conhecimento terceirizada. A duração do trabalho foi considerada no modelo de avaliação aqui proposto, incorporada à direção estratégica das funções terceirizadas, como uma medida da expectativa de duração por parte dos gestores, externada como questão aberta aos gestores.

Por prover relacionamentos sociais aproximados e de longo prazo, o que facilita a aquisição e transferência de conhecimentos, o gerenciamento dos relacionamentos baseado em *network* (LEE; MIRANDA; KIM, 2004) mostrou ser o mais adequado para a proposta aqui investigada. Não bastando, Willcocks (2010) sugere aos gestores que adotem uma mudança na agenda das funções terceirizadas (de TI, no caso), movimentando-se de uma abordagem tática, do tipo *arm's length*, em direção a uma abordagem estratégica, do tipo *network*. Tendo esta definição como pressuposto, a dimensão do gerenciamento dos relacionamentos não compôs, enquanto construto, o conjunto de questões formadoras do modelo de investigação proposto (Figura 1).



**Figura 1 – Modelo de pesquisa proposto (Fonte: autores)**

Embora modismo/tendências não tenha sido um motivo validado empiricamente por Gonzalez, Gasco e Llopis (2010), optou-se por preservar essa razão para a terceirização, por ser um item que tem chamado a atenção dos pesquisadores, vide a proliferação de certificações ISO concedidas sem o correspondente reflexo na qualidade percebida de



produtos e serviços certificados, o que pode denotar investimentos em certificação por modismo ou tendência das empresas de um determinado setor (Gotzamani e Tsiotras, 2002).

### Método

Tratando de investigação qualitativa sobre os níveis de aceitação de uma ideia proposta que envolve questões estratégicas para as organizações, optou-se por selecionar respondentes que exerçam cargos de nível compatível com a proposta e que possuam capacidade de influência nas decisões em suas organizações. Assim, foram selecionados quatro gestores atuantes em organizações distintas, a saber: gerente de tecnologia da informação (GTI) de *software-house* desenvolvedora de soluções *Enterprise Resource Planning* (ERP) para a área de Saúde Suplementar no país; diretor de planejamento (DP) de empresa de serviços em Marketing e Publicidade, atuante no Estado da Paraíba; diretor de logística (DL) para a América Latina e Caribe de indústria de equipamentos elétricos, com sede em São Paulo-SP; e gerente comercial (GC) de empresa distribuidora de alimentos para a região Nordeste do país.

Para obter dos respondentes sua percepção quanto ao nível de aceitação da atuação de um provedor nas atividades de gestão do conhecimento, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas, divididas em dois momentos distintos: preenchimento de formulários específicos e resposta oral a questões lidas por um dos pesquisadores.

Os formulários específicos, em número de dois, procuraram cobrir os relacionamentos entre os construtos considerados mais apropriados, para os fins desta pesquisa, identificados na revisão das literaturas sobre *outsourcing* e gestão do conhecimento. O formulário I se propõe a medir a aceitação da atuação do provedor, a partir dos graus de terceirização referenciados em Lee, Miranda e Kim (2004), em cada uma das dimensões da gestão do conhecimento tratadas pelo modelo OKA (FONSECA, 2006). O formulário II implementa uma proposta de medição da percepção de cada um dos riscos confrontado com cada um dos benefícios de uma terceirização da gestão do conhecimento, baseado nos riscos do *outsourcing* descritos em Earl (1996) e González, Gasco e Llopis (2005; 2010) e nas razões para o *outsourcing* tratadas em Willcocks (2010) e González, Gasco e Llopis (2010).

Usando elementos do método determinístico de decisão com múltiplos atributos (MADM) descrito por Triantaphyllou *et al* (2005, p. 9), o Formulário II implementou comparações par-a-par de forma que o respondente pudesse declarar forte ou fraca preferência por uma das duas opções (risco ou benefício do *outsourcing*), associando um “peso” relativo ou um fator de importância ao quesito em avaliação, à medida em que sua preferência se aproximasse ou se afastasse dos limites da escala apresentada. Este método mostra-se especialmente conveniente quando um problema de tomada de decisão apresenta um grande número de alternativas (LOOTSMA *apud* TRIANTAPHYLLOU *et al* 2005). Demais elementos do método, como a construção e o processamento da matriz de decisão não foram aplicados neste estudo, por opção dos pesquisadores.

Ambos os formulários contém glossário próprio, descrevendo os conceitos abordados em linguagem coloquial, mas sua aplicação não prescinde da participação dos pesquisadores, uma vez que se busca a certificação de que o entendimento dos conceitos por parte dos respondentes corresponde ao esperado e o preenchimento do instrumento segue estritamente as instruções fornecidas (e observadas *in loco*) pelos pesquisadores.

As questões abertas foram elaboradas tomando-se por base as causas de insucesso das iniciativas de gestão do conhecimento relatadas por Lucier e Torsilieri (1997); os fatores de sucesso encontrados em Davenport e Prusak (1998); e os papéis da alta gestão (CEO) quanto ao redirecionamento estratégico das funções terceirizadas (WILLCOCKS, 2010) e foram elaboradas com o pressuposto da presença de um dos pesquisadores para sua leitura e eventual esclarecimento, se necessário. As questões elaboradas com base na literatura

referenciada, adicionou-se três perguntas consideradas pertinentes pelos pesquisadores: a primeira questiona sobre a experiência passada da empresa do respondente com atividade(s) terceirizada(s). O pressuposto aqui é que se já houve experiência(s) com terceirização, passa a ser relevante a obtenção de um descritivo dessa experiência; a segunda questiona sobre a intenção de *insourcing*, uma vez evidenciados os benefícios do conhecimento para a organização através da experiência consumada de terceirização da gestão do conhecimento; e a terceira lança uma provocação aos respondentes sobre sua disposição em colocar a sua organização à disposição para teste piloto de terceirização da gestão do conhecimento.

A interpretação das respostas às questões abertas utilizou elementos da Análise de Conteúdo, em conformidade com Franco (2007) e Bardin (1977), por ser um conjunto de técnicas que têm como intenção a inferência, a partir da percepção do pesquisador sobre o conteúdo das mensagens analisadas, a respeito do conhecimento ali contido, considerando o contexto no qual as mensagens foram produzidas e recebidas.

Os textos, ou *corpus*, produzidos a partir da transcrição de cada um dos registros de áudio tomaram como unidade de registro (FRANCO, 2007) o “tema” contido nas sentenças de cada *corpus*, por expressar opiniões, expectativas ou valores dos respondentes, o que se mostra adequado aos objetivos deste estudo. Os temas identificados foram classificados quanto à categorização elaborada *a priori* pelos pesquisadores. A codificação resultante apresentou dados quantitativos de ocorrências dos temas quanto às categorias “comentário nulo”, “comentário positivo”, “comentário negativo” e “comentário condicionante”. A codificação foi validada por análise *inter-rated* e as divergências (10,64%) solucionadas em conjunto pelos pesquisadores.

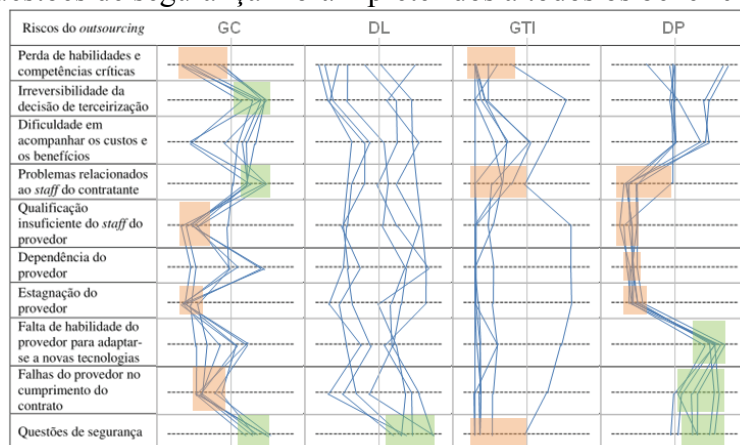
### **Análise dos dados**

A interpretação das respostas do Formulário I baseou-se no critério de homogeneidade das respostas, em busca de afirmação ou negação à proposta de terceirização da gestão do conhecimento. A pontuação obtida com a consolidação das respostas permitiu constatar-se homogeneidade em relação à medida de aceitação da atuação do provedor, quando nenhum dos respondentes optou pela medida “Nenhuma”. Mesmo sabendo que a medida “Mínima” ofereceria uma faixa de comprometimento de até 20% da dimensão com terceirização, o que contemplaria inclusive o percentual zero, os autores adicionaram a medida “Nenhuma” para oferecer uma diferenciação categórica, sem margem a dúvidas, entre o que poderia estar na faixa de 0 a 20% e o que nem a esse nível poderia estar. Dada essa possibilidade de diferenciação, pareceu claro para os respondentes que aceita-se, em algum nível acima de 0%, a terceirização da gestão do conhecimento.

Observa-se homogeneidade ainda em relação às dimensões “Cultura e incentivos” e “Liderança e estratégia”, nas quais os respondentes conferem aceitação plenamente “Seletiva”, ou seja, com percentuais de comprometimento com a terceirização entre 20 e 80% daquelas dimensões. Dado o caráter quase pleno de terceirização da medida “Compreensiva” (acima de 80% de terceirização da dimensão), destacam-se as dimensões “Medição e Monitoramento” e “Infra-estrutura de acesso ao conhecimento” com três opiniões favoráveis. As demais dimensões obtiveram níveis variados de aceitação, com maior concentração das respostas no nível “Seletivo”.

A interpretação das respostas do Formulário II fez-se com base em método desenvolvido pelos autores, a partir das comparações par-a-par (TRIANTAPHYLLOU *et al* 2005), justificado pela complexidade de análise individualizada das matrizes 10 x 7 (dez riscos *vs* sete benefícios) preenchidas por cada respondente. Cada formulário preenchido foi submetido a um processo de agrupamento das marcações individuais  $M_kR_{ij}$  (resposta R, linha i, coluna j, da matriz M, respondente k) em gráficos de linhas para interpretação visual, sob o ponto de vista dos Riscos x Benefícios e dos Benefícios x Riscos.

A Figura 3 ilustra o resultado obtido com a sobreposição dos gráficos para cada respondente. Do gráfico GC infere-se uma preocupação quanto a “perda de habilidades e competências críticas”, “qualificação insuficiente do *staff* do provedor”, “estagnação do provedor” e “falhas do provedor no cumprimento do contrato” perante qualquer benefício, enquanto “irreversibilidade da decisão de terceirização”, “problemas relacionados ao *staff* do contratante” e “questões de segurança” foram preteridos a todos os benefícios.



**Figura 3 – Sobreposição de gráficos para cada um dos respondentes (dados da pesquisa)**

Do gráfico DL infere-se que o risco “perda de habilidades e competências críticas” foi priorizado perante todos os benefícios, exceto “reduzir custos com tecnologia”, enquanto o risco “questões de segurança” foi preterido a todos os benefícios. Os demais riscos foram priorizados em medida equivalente aos benefícios. Do gráfico GTI infere-se uma preocupação, e conseqüente priorização, dos riscos “perda de habilidades e competências críticas”, “problemas relacionados ao *staff* do contratante” e “questões de segurança” perante qualquer benefício. Para este respondente os demais riscos também foram priorizados frente a todos os benefícios, exceto aquele relacionado a “focar a estratégia organizacional”. Do gráfico DP infere-se uma priorização dos riscos “problemas relacionados ao *staff* do contratante”, “qualificação insuficiente do *staff* do provedor”, “dependência do provedor” e “estagnação do provedor” perante qualquer benefício, enquanto os riscos “falta de habilidade do provedor para adaptar-se a novas tecnologias”, “falhas do provedor no cumprimento do contrato” e “questões de segurança” foram preteridos a todos os benefícios.

Após a análise individualizada, procedeu-se uma sobreposição dos gráficos finais de cada respondente em busca de convergências. O resultado permitiu inferência sobre a preocupação de todos os respondentes com o risco “perda de habilidades e competências críticas”, o que surpreendeu os pesquisadores, uma vez que a habilidade e a competência em gerir o conhecimento ainda não seria um ativo das organizações contempladas no estudo; sobre as “questões de segurança” terem sido preteridas por todos os respondentes, exceto o GTI; e sobre a “estagnação do provedor” e “qualificação insuficiente do *staff* do provedor” serem preocupações relevantes, embora não unânimes. Da análise em grupo destaca-se ainda os pontos de divergência, ou seja, os riscos envolvidos com “dificuldade em acompanhar os custos e os benefícios”, “dependência do provedor” e “falta de habilidade do provedor para adaptar-se a novas tecnologias” não foram polarizados pelos respondentes na análise individual ou em grupo.

Infere-se a partir do quadro geral, exposto na Figura 3, que a aceitação do risco da gestão do conhecimento terceirizada esteve contida/restringida principalmente pelo receio da perda de habilidades e competências e pela inadequação do provedor em atualizar-se e inovar constantemente.

A análise quantitativa do *corpus* mostra que na resposta à questão N° 2, na qual os entrevistados expressaram opinião sobre a capacidade de um provedor externo conseguir manter o nível desejado de envolvimento da alta direção quanto às atividades de gestão de conhecimento, nota-se que os respondentes tenderam a ser positivos em suas colocações, uma vez que foram quinze as declarações positivas e apenas duas negativas; Nas respostas à questão seguinte, percebe-se que os respondentes não fazem objeção à participação do provedor nessa atividade, visto que a presença de declarações favoráveis obscurece claramente a ausência de declarações desfavoráveis; Nas respostas à questão N° 4 destacam-se as declarações condicionantes (em número de 9), e a ocorrência de um certo equilíbrio entre posicionamentos positivos e negativos, quantificando 7 e 4 opiniões, respectivamente. O que conduz ao entendimento de que há ainda dúvidas ou ressalvas a serem consideradas em relação à capacidade de um provedor em manter o foco em uma ou, no máximo, duas prioridades estratégicas para o programa de gestão do conhecimento; A questão seguinte permite inferir-se, a partir da quantidade de declarações positivas, que os gestores mostram-se simpáticos à situação proposta, entretanto os trechos condicionantes (em número de 6) conferem restrições à esta aceitação; Para as respostas à questão N° 6, na qual os entrevistados expressaram opinião sobre a vantagem que um provedor pode ter na identificação e superação das barreiras impostas pelos detentores do conhecimento em relação aos colaboradores internos, percebe-se um equilíbrio nas opiniões, o que denota insegurança em ser assertivo. Prevaecem as declarações condicionantes (em número de 9), enquanto que as declarações favoráveis (em número de 7) não são suficientes para suplantar as desfavoráveis (em número de 5); Nas respostas à questão seguinte, que trata da influência que um provedor possa ter sobre a cultura organizacional da empresa contratante, destaca-se as declarações desfavoráveis e condicionantes do DL a essa possibilidade. Os demais gestores não fizeram objeções; As respostas à questão N° 8 foram unânimes, de teor positivo, à participação de um provedor no planejamento e distribuição de incentivos motivacionais aos colaboradores internos; A questão de N° 9 apresentou elevado teor positivo nas respostas, mas contendo significativa presença de declarações condicionantes, a maioria emitidas pelo DP, como se observa no trecho: “*A gente fica a perguntar se realmente você vai conseguir a adesão da equipe para implantação dessas estratégias*”; Por fim, as respostas à última questão ratificaram o discurso que pode ser observado ao longo das falas: todos os gestores esperam que a terceirização da gestão do conhecimento seja uma etapa de um processo mais amplo, que culmina com o *insourcing* da atividade.

Em uma análise geral do *corpus* quantificado, percebeu-se a tendência dos entrevistados a serem simpáticos às questões de *outsourcing*, uma vez que o estudo contabilizou 104 respostas favoráveis e 22 respostas desfavoráveis. Destaca-se ainda os posicionamentos condicionantes (58), que superaram as opiniões negativas.

## Discussão

A investigação de um tema polêmico adiciona riscos consideráveis ao já não desprezível montante de riscos que corre a investigação em si. Ao iniciar-se esta pesquisa, sabia-se da polêmica que dela poderia surgir, visto que significativa parcela da literatura defende a reserva da execução de atividades próximas ao *core business* organizacional às suas áreas internas. No entanto, a verificação empírica demonstrou abertura do mercado, através de um grupo seletivo de gestores, para discutir-se a terceirização da gestão do conhecimento.

A triangulação das técnicas de validação empírica e de análise dos resultados, através de busca de relações homogêneas entre as respostas, gráficos para visualização de padrões de respostas e Análise de Conteúdo, procurou adequar cada técnica aos construtos considerados e, com isso, obter a compreensão de cada respondente em relação ao tema, mas em momentos e através de instrumentos distintos e complementares.

Assim, os achados indicam homogeneidade em relação à aceitação da atuação do provedor na gestão do conhecimento. Em outros termos: os gestores entrevistados aceitariam a terceirização da gestão do conhecimento, com atuação do provedor em todas as quatorze dimensões dessa gestão, com maior concentração das respostas no nível “Seletivo”, ou seja, entre 20 e 80% daquelas dimensões, consonante com os resultados encontrados em Huang, Miranda e Lee (2004, p. 317). No entanto, essa aceitação aparece condicionada à avaliação dos riscos. Todos os gestores demonstraram preocupação com o risco “perda de habilidades e competências críticas”, o que surpreende, uma vez que a habilidade e a competência em gerir o conhecimento ainda não seria um ativo destas organizações, mas por outro lado, antecipa uma perspectiva discutida nas questões abertas e que recebeu confirmação positiva unânime: a terceirização da gestão do conhecimento deveria ser tratada como uma etapa, com duração prevista e negociada entre as partes e posterior *insourcing* da atividade.

Ainda sobre os riscos, é relevante destacar a pouca importância dada por três dos quatro gestores às “questões de segurança”, o que corresponde aos achados de González, Gasco e Llopis (2010) e reforça a importância do estabelecimento de uma relação de confiança, emergida das interações (FERGUNSON, 2010); da adoção de uma abordagem incorporada (*network*), na qual a confiança é suficiente para substituir as declarações formais em contrato (LEE; MIRANDA; KIM, 2004); e do alcance de um estágio de maturidade em *outsourcing*, onde os relacionamentos entre provedor e contratante podem reduzir a necessidade de monitoramento detalhado do desempenho do provedor pelo contratante (SOLLI; SAETHER; GOTTSCHALK, 2008). Ademais, respostas às questões abertas indicam condicionantes que remetem às relações de confiança. São textos como “*Eu acho que é um tema bem complexo, e que eu acho que tem que ser trabalhado sempre a quatro mãos*”, “*Até que se conquiste a confiança da equipe*” ou “*Sim, sim, sim. Se sentir firmeza no provedor, sim*”, que reforçam a confiança como um pressuposto para que todo o processo de terceirização da gestão do conhecimento ocorra. Uma vez estabelecida essa relação baseada na confiança, as questões de segurança passam a ser secundárias. Corroborando ainda a pesquisa de González, Gasco e Llopis (2010) a relevância das preocupações com os riscos de “estagnação do provedor” e “qualificação insuficiente do *staff* do provedor”, que mesmo não sendo uma manifestação unânime, denota a expectativa de alto nível de especialização e inovação que se espera obter de um provedor (CULLEN, SEDDON, WILLCOCKS, 2005; HÄTÖNEN, ERIKSSON, 2008; PALVIA, 1995). Se essas questões inspiram incerteza sobre o desempenho futuro do provedor, frente a esta incerteza buscar-se-á mitigar o risco adotando-se controles formais (DAS; TENG *apud* HUANG; MIRANDA; LEE 2004), o que está representado em falas dos gestores como “*Ela é contratada para aquilo*”, “[...] *saber exatamente o que se está contratando*” ou “[...] *das expectativas de quem está contratando e das expectativas de quem for contratado*”.

A análise dos benefícios apresentou destaque para o caso do GTI, que demonstrou pouca inclinação a aceitar os riscos em relação a todos os benefícios expostos, à exceção do benefício “focar na estratégia organizacional”. Tal posicionamento é discrepante com a maioria de suas declarações, quase sempre focadas no risco. Entretanto, em algumas de suas falas pode-se perceber sua preocupação com os riscos: “*Eu confesso, posso dizer que abrir todo o conhecimento, armazenamento, conhecer tudo da empresa... há um risco aí latente*”. Destaca-se também a análise das respostas do DL, que demonstrou preferir plenamente os benefícios, quando refere-se à “*redução de custo com tecnologia*” e “*facilitar o acesso à tecnologia*” a despeito de qualquer risco.

A análise das questões abertas mostra uma tendência favorável dos gestores à atuação do provedor no desenho, execução e controle do programa de gestão do conhecimento. A imensa maioria de respostas com teor positivo confirma essa assunção, não obstante o nível significativo de situações condicionantes e de teor negativo. Os aspectos condicionantes

inspiram cuidados quanto à capacidade do provedor externo em manter o foco em uma ou, no máximo, duas prioridades estratégicas, o que envolve desenho e execução; quanto à identificação e superação das barreiras impostas pelos detentores do conhecimento, o que envolve execução e controle; quanto à influência que o provedor possa ter sobre a cultura organizacional; e quanto à possibilidade de um provedor aprimorar a capacidade estratégica da organização, estes últimos envolvendo desenho, execução e controle. As questões com elevado teor negativo coincidem com as condicionantes, excetuando-se a questão que trata da possibilidade de um provedor aprimorar a capacidade estratégica da organização e adicionando-se a questão que trata da possibilidade do provedor definir uma arquitetura completa para o programa de gestão do conhecimento, o que envolve todas as etapas (desenho, execução e controle) de atuação. Não sofreram ressalvas questões sobre a capacidade do provedor envolver e manter o nível desejado de envolvimento da alta direção; de participar do processo de definição de um objetivo específico de negócios; e de participar do planejamento e distribuição de incentivos motivacionais aos colaboradores internos.

Tal configuração de posicionamentos denota um baixo nível de maturidade (SOLLI; SAETHER; GOTTSCHALK, 2008) dos gestores quanto à terceirização, ao tempo em que reforçam causas conhecidas de insucesso de programas de gestão do conhecimento (LUCIER; TORSILIERI, 1997). Embora não tenha sido considerada negativamente, os condicionantes à possibilidade de um provedor aprimorar a capacidade estratégica da organização seguem na contramão das recomendações para que o *outsourcing* evolua, de um foco em atividades operacionais e táticas, para um nível de ações estratégicas (WILLCOCKS, 2010).

Em resumo e fundamentalmente, as opiniões emitidas pelos gestores ratificam a relevância do conhecimento como diferencial no mercado, capaz de estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento de vantagens competitivas, o que reforça o entendimento do conhecimento enquanto um recurso de elevado valor (CONNER; PRAHALAD, 1996).

Esta pesquisa procurou estressar o limite das discussões que relacionam dois grandes temas: gestão do conhecimento e *outsourcing* através de um termo comum: Terceirização da Gestão do Conhecimento, ou *Knowledge Management Outsourcing* (KMO). Do ponto de vista prático, constatou-se entre os gestores uma difusão do tema, o que pode ser percebido com declarações espontâneas do tipo “*eu não tinha essa dimensão*”, “*realmente esse assunto é do momento, é uma preocupação nossa*” ou “*eu vejo a terceirização nesse nível menos como uma questão de custos*”. Espera-se que a discussão contribua ainda para a geração de oportunidades de trabalho, através do desenvolvimento de empreendimentos voltados à oferta de serviços em terceirização da gestão do conhecimento, mais que em consultoria em gestão do conhecimento.

Do ponto de vista teórico, observou-se que no relacionamento entre estes dois grandes temas (gestão do conhecimento e *outsourcing*) reside uma extrapolação de conceitos sedimentados como *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) e *Business Process Outsourcing* (BPO). Esta extrapolação gera provocações sobre a assunção de que a terceirização seja apropriada apenas para áreas ou funções que possam ser suficientemente roteirizadas, descritas e comportadas em um escopo pré-definido (TEIRLINK *et al*, 2010). Afinal, não encontra-se na literatura prescrições quanto a quão próximo do *core business* a terceirização pode ir (NONAKA; TAKEUCHI *apud* HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2008). Ou seja, não há limites estabelecidos para a prática do *outsourcing*.

Parafraseando Cullen, Seddon e Willcocks (2005), o processo de *outsourcing* nem é bom nem é mau, em si. O resultado obtido é consequência de como o processo é gerido, antes e após a assinatura do contrato.

### Limitações e estudos futuros

Dentre as limitações que podem afetar os resultados expostos, destaca-se: os gestores convidados a participar deste estudo conhecem pessoalmente um dos pesquisadores. O fato de haver relação pessoal anterior pode ter influenciado, positiva ou negativamente, a aceitação das proposições feitas. Ao mesmo tempo, embora este estudo tenha considerado percepções acerca de riscos, uma análise psicográfica e dos perfis de personalidade dos respondentes não foi feita. Na medida em que os gestores falam por suas organizações, correr riscos pode estar sujeito às influências pessoais, culturais e da organização para a qual se trabalha.

Assim, espera-se abordagem diferenciada quanto ao desenho da pesquisa e à validação empírica. Nesse sentido, os pesquisadores destacam as recomendações para que se visite o núcleo da teoria do comportamento planejado (BENBASAT; BARKI, 2007) e redirecione-se o foco para a análise de antecedentes e consequentes diferentes. Pode-se explorar o modelo de aceitação da terceirização, baseado no modelo TAM (*Technology Acceptance Model*) (BENAMATI; RAJKUMAR, 2003). Estes autores trabalham sobre os antecedentes TAM associados com a terceirização, quais sejam: o ambiente externo, os relacionamentos prévios em terceirização e os riscos percebidos com a terceirização. Estudos prévios corroboram estes antecedentes sobre a decisão de terceirização (BENAMATI; RAJKUMAR, 2003).

### Referências

- AMBROSIO, J. Knowledge management mistakes. Computerworld, July 3, 2000, disponível em [www.computerworld.com/industrytopics/energy/story/0,10801,46693,00.html](http://www.computerworld.com/industrytopics/energy/story/0,10801,46693,00.html).
- AHMED, P.K.; LIM, K.K.; ZAIRI, M. Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, v.11, n.8, 1999, pp.304-311.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001.
- ARMISTEAD, C. Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, v.3, n.2, 1999, pp.143-154.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BELLINI, C. G. P. METRICS – Model for Eliciting Team Resources and Improving Competence Structures. A Socio-technical Treatise on Managing Customer Professionals in Software Projects for Enterprise Information Systems. Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- BELLINI, C. G. P.; PEREIRA, R. C. F.; BORENSTEIN, D. Managing Customer Teams in Information Systems Customization. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- BENBASAT, I.; BARKI, H. *Quo Vadis, TAM?*. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 8, Issue 4, Article 3, pp. 211-218, April 2007
- BENAMATI, J.; RAJKUMAR, T. An Empirical Study of the Applicability of the Technology Acceptance Model to Application Development Outsourcing Decisions. *AIS Electronic Library (AISEL)*, AMCIS 2003 Proceeding.
- BOSE, R. Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, v.104, n.6, 2004, p.45-468.
- BURK, M. Knowledge management: everyone benefits by sharing information. *Public Roads*, v.63, n.3, 1999. Disponível em <http://www.fhwa.dot.gov/km/prart.htm>, acesso em 4/1/2011.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, 1996, pp. 477-501.
- CULLEN, S.; SEDDON, P.; WILLCOCKS, L. Managing outsourcing - The life cycle imperative. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 4, No. 1, March 2005.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Working knowledge – How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DEMAREST, M. Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, v.30, n.3, 1997, pp.374-384.

- EARL, M. J. The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, Spring 1996.
- ESCHENFELDER, K.; HECKMAN, R.; SAWYER, S. The distribution of computing: the knowledge markets of distributed technical support specialists. *Information Technology & People*, Vol. 11, No. 2, 1998, pp. 84-103.
- FERGUNSON, J.; HUYSMAN, M.; SOEKIJAD, M. Knowledge Management in Practice: Pitfalls and Potentials for Development. *World Development*, doi: 10.1016/j.worlddev.2010.05.004.
- FONSECA, A. F. The effect of an integrated knowledge management architecture on organizational performance and impact: The case of The World Bank. University of Maryland, 2003.
- FONSECA, A. F. Organizational Knowledge Assessment Methodology. World Bank Institute, Washington, D.C. 2006.
- FRANCO, M. L. P. B. Análise de Conteúdo. Brasília, 2ª edição, Liber Livro Editora, 2007.
- GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas. *REAd – Edição 57*, Vol. 13, No. 3, set-dez 2007
- GONZALEZ, R.; GASCO, J.; LLOPIS, J. Information systems outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 1, 2005, pp. 45-62.
- GONZALEZ, R.; GASCO, J.; LLOPIS, J. Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, 2010, pp. 284-303.
- GONZÁLEZ, A. J.; JOAQUÍ, C. Z.; COLLAZOS, C. A. Karagabi KMMModel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento em organizaciones basadas em conocimiento. *Revista chilena de ingeniería*, Vol. 17, N. 2, 2009, pp. 223-235.
- GOO, J.; KISHORE, R.; NAM, K.; RAO, H. R.; SONG, Y. An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships. *Decision Support Systems*, Vol. 42, 2 2007, pp. 2107–2125.
- GOTZAMANI, K. D.; TSIOTRAS, G. D. The true motives behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, 2002, pp. 151-169.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, 1996, pp. 109-122.
- GREGOR, S. The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly*, Vol. 30, N. 3, pp. 611-642, 2006.
- HÄTÖNEN, J.; ERIKSSON, T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, Vol. 15, 2008.
- HOFSTEDE, G. Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 3, 1981, pp. 193–211.
- HUANG, R.; MIRANDA, S.; LEE, J. How Many Vendors Does it Take to Change a Light Bulb? Mitigating the Risks of Resource Dependence in Information Technology Outsourcing. *ICIS 2004 Proceedings*, Paper 25.
- KAKABADSE, N.K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, v.7, n. 4, pp.75-91, 2003.
- LACITY, M.; HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, Vol 35 (1), 1993, pp. 73–83.
- LAM, W.; CHUA, A. Knowledge management project abandonment: an exploratory examination of root causes. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, 2005, pp. 723-743.
- LEE, J.; MIRANDA, S. M.; KIM, Y. IT Outsourcing Strategies: Universalistic, Contingency and Configurational Explanations of Success. *Information Systems Research*, Vol. 15, No. 2, Jun 2004, pp. 110-131.



- LEE, J. Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 22, Article 31, pp. 569-588, May 2008.
- LIEBOWITZ, J.; MEGBOLUGBE, I. A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*. Vol. 21, 2003, pp. 189-198.
- LUCIER, C. E.; TORSILIERI, J. D. Why knowledge programs fail: a CEO's guide to managing learning. *Strategy and Business*, 4th quarter, 1997, pp. 14-28.
- MALHOTRA, Y. Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. *Handbook on Knowledge Management*, Springer-Verlag, Heidelberg, 2002.
- MALHOTRA, Y. Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real Business Performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 1, 2005, pp. 7 – 27.
- NONAKA, I.; KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*. Vol. 20, No. 3, May–June 2009, pp. 635–652
- OLIVEIRA, M.; CALDEIRA, M. Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão* Vol. 7, No. 1, Lisboa, 2008.
- PALVIA, P. C. A dialectic view of information systems outsourcing: Pros and cons. *Information & Management*, Vol. 29, 1995, pp. 265-275.
- PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, 2001.
- RUGGLES, R. The State of the Notion - Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 80-89.
- SOLLI-SAETHER, H.; GOTTSCHALK, P. Maturity in IT outsourcing relationships: an exploratory study of client companies, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 5, 2008, pp. 635-649.
- TEIRLINK, P.; DUMONT, M.; SPITHOVEN, A. Corporate decision-making in R&D outsourcing and the impact on internal R&D employment intensity. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 6, 2010, pp. 1741–1768.
- TRIANAPHYLLOU, E.; SHU, B.; NIETO, S. S.; RAY, T. Multi-Criteria Decision Making: An Operations Research Approach. *Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering*, (J.G. Webster, Ed.), John Wiley & Sons, New York, NY, Vol. 15, pp. 175-186, 1998.
- TRIST, E. Introduction to volume II. In: TRIST, E.; MURRAY, H. (Eds.). *The social engagement of social science: A Tavistock anthology. Volume II: The socio-technical perspective*. Philadelphia, USA: University of Pennsylvania Press, 1993, pp. 36-60.
- VAN DEN HOOFF, B.; HUYSMAN, M. Knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information and Management*, Vol. 46, No. 1, 2009, pp. 1–8.
- VIEIRA, A. S. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros. Um instrumento de macropolítica de informação. *Ci. Inf.*, Brasília, Vol. 28, No. 2, 1999, p. 174-189.
- WILLCOCKS, L. The next step for the CEO: Moving IT-enabled services outsourcing to the strategic agenda. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 3, 2010, pp. 62-66.
- WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. Knowledge management implementation frameworks: a review. *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 2, 2004, pp. 93-104.
- WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, 2005, pp. 261-279.