

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP**

**BARREIRAS E FACILITADORES QUE INFLUENCIAM A
TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM EQUIPES TERCEIRIZADAS
NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PROJETOS**

ANDERSON DA RAMADA ISABELLA

**SÃO PAULO
2021**

ANDERSON DA RAMADA ISABELLA

**BARREIRAS E FACILITADORES QUE INFLUENCIAM A
TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM EQUIPES TERCEIRIZADAS
NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PROJETOS**

BARRIERS AND FACILITATORS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER IN
OUTSOURCED TEAMS IN THE PROJECT MANAGEMENT CONTEXT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof.^a Dra. Isabel Cristina Scafuto

SÃO PAULO
2021

Isabella, Anderson da Ramada.

Barreiras e facilitadores que influenciam a transferência do conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos. / Anderson da Ramada Isabella. 2021.

89 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Isabel Cristina Scafuto.

1. Barreiras e facilitadores para a transferência do conhecimento.
2. Terceirização. 3. Equipes terceirizadas. 4. Gerenciamento de projetos.

I. Scafuto, Isabel Cristina.

II. Título.

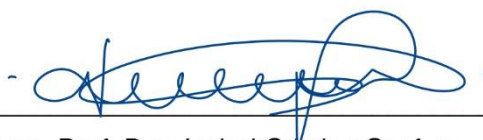
CDU 658.012.2

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

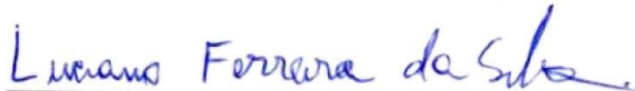
ANDERSON DA RAMADA ISABELLA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

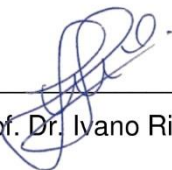
São Paulo, 24 de fevereiro de 2021.



Presidente: Prof. Dra. Isabel Cristina Scafuto – Orientadora



Membro: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva (UNINOVE)



Membro: Prof. Dr. Ivano Ribeiro (UNIOESTE)

*“No quadro negro da vida o apagar natural é o tempo.
Somente ele apaga todas as coisas”. (Autor desconhecido)*

DEDICATÓRIA

*Dedico às minhas queridas e amadas; esposa, Adriana
Paula Jordão Isabella e filha, Beatriz Jordão Isabella*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me acompanhar nos momentos difíceis.

À minha esposa Adriana Paula Jordão Isabella pela força, incentivo e orientações ao longo desta jornada.

À minha filha, Beatriz, por compreender todos os momentos distantes.

Aos meus pais, João e Neusa, pela confiança e pela educação que me ofertaram, mesmo com as inúmeras dificuldades. Com carinho especial à minha mãe que partiu quatro dias antes de minha defesa.

Ao meu eterno amor, minha avó Angelina (Lola), que esteve presente comigo, com certeza, em todos os meus passos até aqui.

Aos meus queridos e fiéis companheiros, meus cachorros Leão e Clarinha, que permaneceram acordados por muitas madrugadas, juntinhos ao meu lado, me esperando para dormir.

A todos os professores, mas em especial à minha orientadora profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto pelos conhecimentos transmitidos e por se fazer presente em todos os momentos.

E a CAPES, coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior – Brasil, pelo apoio para realização deste trabalho.

RESUMO

Existem diversos fatores que influenciam na Transferência de Conhecimento mais efetiva, especificamente, em situações relacionadas à implementação de sistemas quando utilizadas equipes terceirizadas no contexto da gestão de projetos. O presente estudo teve como objetivo propor um guia que contemplasse as barreiras e os facilitadores que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa exploratória com o uso das bases *Web of Science* (WOS) e *Scopus* considerando o período de 1996 a 2019. Foram analisados 54 artigos que proporcionaram a base para a fundamentação teórica pertinente ao tema, desenvolver o problema de pesquisa, assim como, extrair informações para a elaboração dos códigos a serem utilizados na análise dos dados. Em seguida, realizou-se uma pesquisa com método qualitativo, exploratório-descritivo, utilizando-se de roteiro semiestruturado para coleta de dados em entrevistas junto a profissionais da área de gerenciamento de projetos. Foram entrevistados 18 profissionais que atuam ou que já haviam participado de projetos de implementação de sistemas de Tecnologia da Informação (TI), todos pertencentes a empresas privadas e em sua maioria multinacionais de grande porte. Os dados obtidos das 18 entrevistas realizadas foram analisados a partir de suas transcrições e com o auxílio do uso do *software* MAXQDA. Os resultados proporcionaram consolidar uma relação de fatores negativos denominados como barreiras à transferência de conhecimento e, de fatores positivos chamados de facilitadores à transferência de conhecimento. Como também, um conjunto de boas práticas, todas apresentadas em uma proposta no formato de guia. Como contribuição, no guia é apresentado uma visão geral e norteadora desses fatores que foram associados: a equipe do projeto; ao cliente final; ao gestor e a gestão. Os resultados do estudo podem contribuir para que as empresas de serviços de TI possam compreender melhor as barreiras e os facilitadores às transferências do conhecimento. E, com isso, possam utilizá-las de forma mais assertiva na gestão de seus projetos que envolvam equipes terceirizadas.

Palavras-chave: Barreiras e Facilitadores para a Transferência do Conhecimento. Terceirização. Equipes Terceirizadas. Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

There are several factors that influence the most effective Knowledge Transfer, specifically, in situations related to the implementation of systems when outsourced teams are used in the context of project management. The present study aimed to propose a guide that contemplates the barriers and facilitators that influence the Knowledge Transfer in outsourced teams in the context of project management. Initially, an exploratory research was carried out using the Web of Science (WOS) and Scopus databases considering the period from 1996 to 2019. 54 articles were analyzed that provided the basis for the theoretical foundation pertinent to the theme, to develop the research problem, as well as, extract information for the elaboration of the codes to be used in the data analysis. Then, a research was carried out with a qualitative method, exploratory-descriptive, using a semi-structured script for data collection in interviews with professionals in the area of project management. Eighteen professionals who work or who had already participated in projects for the implementation of Information Technology (IT) systems were interviewed, all belonging to private companies and mostly large multinationals. The data obtained from the 18 interviews carried out were analyzed from their transcriptions and with the aid of the use of the MAXQDA software. The results provided the consolidation of a list of negative factors called barriers to the Knowledge Transfer and positive factors called facilitators to the Knowledge Transfer. As well as a set of good practices, all presented in a proposal in the form of a guide. As a contribution, the guide presents an overview and guiding these factors that were associated: the project team; to the end customer; to the manager and the management. The results of the study can help IT service companies to better understand barriers and facilitators to Knowledge Transfer. And, with that, they can use them more assertively in the management of their projects that involve outsourced teams.

Keywords: Barriers and Facilitators for Knowledge Transfer. Outsourcing. Outsourced Teams. Project Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Enterprise Resource Planning	-	(ERP)
Pesquisa e Desenvolvimento	-	(P&D)
Project Management Institute	-	(PMI)
Project Management Office	-	(PMO)
Revisão Sistemática de Literatura	-	(RSL)
Sistemas de Informação	-	(SI)
Tecnologia da Informação	-	(TI)
Web of Science	-	(WOS)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Identificação por Siglas das Empresas e dos Atores-Chave (Entrevistados)	35
Tabela 2: Instrumento de coleta de dados	36
Tabela 3: Lista de códigos e finalidade quanto a utilização	40
Tabela 4: Caracterização da amostra: gênero, idade e grau de instrução.....	42
Tabela 5: Caracterização da empresa e atuação dos participantes.	43
Tabela 6: Dados das 18 entrevistas.....	44
Tabela 7: Relação de códigos e frequência dos segmentos codificados.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Síntese de procedimentos da pesquisa.	30
Figura 2. Fluxograma de busca, seleção e definição dos artigos.	33
Figura 3. Mapa geral de coocorrência.	47
Figura 4. Mapa de coocorrência - barreiras à transferência de conhecimento.	48
Figura 5: Mapa de coocorrência - facilitadores à transferência de conhecimento.	55
Figura 6: Mapa de coocorrência – boas práticas.	60
Figura 7: Guia de boas práticas, barreiras e facilitadores à transferência de conhecimento	65

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
LISTA DE TABELAS.....	XI
LISTA DE FIGURAS.....	XII
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Geral.....	20
1.2.2 Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	23
2.2 A TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA EM PROJETOS.....	25
2.3 BARREIRAS E FACILITADORES DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM EQUIPES TERCEIRIZADAS	27
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	34
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	34
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5 DISCUSSÃO	68
6 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	71

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	86
	APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	87
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	88

1 INTRODUÇÃO

Existem muitos projetos, como por exemplo, os relacionados à implementação de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), nos quais as equipes que executam o projeto nas dependências físicas do cliente são equipes terceirizadas. Desta forma, também são diversos os fatores que influenciam na transferência de conhecimento mais efetiva em situações relacionadas à implementação de sistemas quando utilizadas equipes terceirizadas neste contexto de gestão de projetos. Os fatores considerados negativos são denominados de barreiras à transferência de conhecimento e os positivos, intitulados de facilitadores à transferência de conhecimento.

A terceirização é constituída com base naquilo que está fora, que vem de fora. É um processo caracterizado pelos recursos no qual uma empresa (cliente) subcontrata em sua totalidade ou parte da produção de bens ou serviços a serem executados por um fornecedor terceirizado independente de sua localização (Betz et al., 2014). Em inglês, o termo *outsourcing* é utilizado para caracterizar atividades terceirizadas, ou seja, quando uma empresa transfere para um prestador de serviços a responsabilidade pela realização de determinadas tarefas que até então eram executadas por uma equipe própria (Albertin & Sanchez, 2008).

Os inúmeros serviços de terceirização que envolvem Tecnologia da Informação (TI) são apresentados e ofertados ao mercado com a denominação de *information technology outsourcing* (ITO) (Albertin & Sanchez, 2008). Por sua vez, a terceirização *offshore* (ou *offshoring*) está relacionada com a localização do terceiro, ou seja, distingue-se pela contratação, pela terceirização de uma equipe ou empresa fornecedora situada em um país diferente do local onde o contratante se encontra (Lewin et al., 2009; Betz et al., 2014).

A Web 2.0, o armazenamento em nuvem, a internet das coisas surgiram e continuarão interferindo nas decisões e no relacionamento cliente-fornecedor envolvidos nos processos de ITO (Gonzalez et al., 2005). Como também, tanto a globalização da economia como dos mercados, e as oscilações econômicas respondem de forma significativa por alterar o formato tradicional de *offshoring* (Lacity et al., 2009). Por estas mudanças a terceirização principalmente na área de TI tem se apresentado cada vez mais complexa (Ejodame & Oshri, 2018).

Estudos descrevem a terceirização de serviços de mão-de-obra em Sistemas de Informação (SI) transferidos para países com baixos salários com foco em redução de custos (Dibbern et al., 2008). Assim como, sobre as perspectivas de relacionamento entre cliente-fornecedores em relação ao desenvolvimento das melhores práticas na implementação da

terceirização e o sucesso na terceirização (Koh et al., 2004; Hassan et al., 2015). Jain e Khurana (2016) corroboram que para manter um bom relacionamento com os clientes um fornecedor precisa considerar alguns aspectos como a comunicação, agregar valor técnico e ser altamente adaptável em termos culturais.

Outros fatores como o caráter e a confiança também se apresentam como relevantes nesta relação cliente-fornecedor, tanto para um impacto positivo nos serviços como no aprendizado sobre o cliente (Jensen & Szulanski, 2004; Deng et al., 2013). E pelo fato dos projetos estarem fortemente dependentes dos contextos globalizados em que estão inseridos todos estes podem ser importantes fatores para o desempenho positivo ou não do projeto. (Lewin et al., 2009; Oshri et al., 2009; Wende et al., 2013; Chen & Lin, 2019).

No que lhes concerne, para Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento é um processo humano ativo e que justifica crenças individuais quanto a verdade. Estes mesmos autores distinguem o conhecimento tácito do explícito, sendo o tácito de difícil comunicação e formalização, logo, também complicado de ser transferido, enquanto o explícito é transmitido de forma sistematizada e em linguagem formal. Já para Szulanski et al. (2016) a transferência de conhecimento está ligada a transferência efetiva do conhecimento tácito.

As empresas se utilizam de suas capacidades internas para transferir as melhores práticas e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva (Szulanski, 1996). Quanto mais uma empresa se torna adepta à transferência de conhecimento facilitada pela cooperação, melhor é o seu desempenho na prevenção e resolução de problemas relacionados à uma próxima transferência (Szulanski, 2000; Huong et al., 2011). Faz-se necessário compreender os efeitos da adaptação neste processo a fim de identificar as barreiras que podem impedir a reutilização de uma prática organizacional (Jensen & Szulanski, 2004). Logo, destaca-se a importância do desenvolvimento das capacidades de aprendizagem de unidades organizacionais, de se promover relações mais próximas entre as unidades e sistematicamente entender e comunicar as boas práticas (Szulanski, 1996, 2000).

Aprender com o cliente e sobre o cliente, contemplando uma transferência de conhecimento-chave em ambas as direções, proporciona importante experiência de interação em busca da melhor qualidade do projeto (Deng & Mao, 2012; Perechuda & Sobinska, 2012). Existem ainda os modelos de transferência de informações e conhecimentos que destacam que as organizações que aprendem colaboram na base da terceirização em TI, além de almejar a eficácia e minimizar o risco (Deng & Mao, 2012; Perechuda & Sobinska, 2012). No entanto, é válido ressaltar que a transferência de conhecimento é facilitada quando existe a boa impressão entre as partes, ou seja, quando há vontade de cooperar (Szulanski, 1996; Huong et al., 2011).

Como também, que as relações recíprocas entre os membros da equipe podem resultar em uma atitude positiva em relação ao compartilhamento de conhecimento (Xu & Yao, 2015).

A terceirização e as alianças estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, também tem sido muito utilizadas devido as mudanças tecnológicas descontinuadas, ao aumento do custo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), da globalização e do menor custo de produção proporcionado pelos países menos desenvolvidos (Chen, 2005). Mas é preciso ponderar as diferentes dimensões da distância e as consequências da transferência de conhecimento (Chen & Lin, 2019). Instituições localizadas em países distintos como, por exemplo, EUA e Japão, criam barreiras à aceitação e implementação de práticas a serem transferidas, assim como, um provedor de serviços e seu cliente podem estar fisicamente distantes, porém psiquicamente próximos ou vice-versa (Jensen & Szulanski, 2004; Chen & Lin, 2019). Embora, para Ren et al. (2018), a TI pode corrigir problemas relacionados ao distanciamento geográfico, divergências de idioma, cultura, costumes e até mesmo os custos de comunicação.

Contudo, transferir conhecimento nas organizações exige tempo, esforço e gera custos e incertezas, além das transferências de práticas organizacionais serem consideradas mais complexas quando identificadas barreiras (Szulanski, 1996; Jensen & Szulanski, 2004; Szulanski et al., 2016). Além disso, para que uma transferência de conhecimento ocorra é necessário ser reconhecida como importante por emissor e receptor, que sejam estabelecidos laços sociais específicos entre as partes e que a interação aconteça por uma comunicação personalizada, facilitando assim a transferência (Szulanski, 1996, 2000; Szulanski et al., 2016).

Apesar de toda esta dinâmica do mundo globalizado, relatórios do Project Management Institute (PMI) apontam que mais de 40% das organizações não compreendem todos os processos de gerenciamento de projetos e menos da metade das empresas desenvolvem a transferência de conhecimento por processos formais (PMI, 2017). Diante do exposto em relação aos fatores que influenciam a transferência de conhecimento relacionada à implementação de sistemas utilizando-se de equipes terceirizadas, acredita-se ser possível projetar um *guia* com apresentação das diversas abordagens utilizadas na prática corporativa pertinentes ao tema, contribuindo para construção do conhecimento técnico-científico. Com as informações obtidas, pretende-se identificar e compreender sobre uma provável tendência a ser observada pelas empresas no gerenciamento de seus projetos. E como se diferenciar no mercado trocando conhecimento e agregando valor utilizando-se de recursos terceirizados pode ser um caminho estratégico para obter vantagem competitiva.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os projetos são transitórios e tem como propósito criar um produto, serviço ou algo com resultado único (Lycett et al., 2004; PMI, 2017). Para Sauser et al. (2009), dia após dia, os projetos estão se tornando uma atividade central nas organizações. E, por sua vez, o gerenciamento de projetos passou a assumir certa influência nas organizações contemporâneas (Hodgson et al., 2011).

No início dos anos 2000 pouco se desenvolvia sobre lições aprendidas mesmo sabendo-se que transferir o aprendizado da experiência levaria a projetos consistentemente bem-sucedidos (Lycett et al., 2004). O medo de perder uma posição privilegiada ou o status de superioridade são aspectos que faziam uma fonte estar relutante em compartilhar seus conhecimentos (Szulanski, 1996). Assim, mesmo após alguns anos, na visão de Lycett et al. (2004) a transferência de conhecimento era um aspecto negligenciado em gerenciamento de projetos.

Com o tempo e mercados extremamente competitivos, a prosperidade a longo prazo das empresas passou a ficar mais associada à sua capacidade de identificar e compartilhar seus ativos de conhecimento (Jensen & Szulanski, 2004; Szulanski et al., 2016). E, para as organizações que operam nestes ambientes, os projetos passaram a ganhar destaque tanto no planejamento estratégico como para o sucesso organizacional (Poston & Richardson, 2019). No entanto, os destinatários precisam estar motivados e prontos a colaborar para ajudar a iniciar uma transferência (Szulanski, 1996; Huong et al., 2011) ou, ainda, complicar sua implementação quando dispensada a ajuda externa para preservar seu orgulho, status ou por ressentimentos ocultos (Szulanski, 2000).

A capacidade de transferência eficiente de conhecimento, por exemplo, na fase chamada de transição de uma equipe terceirizada para outra utilizando-se das boas práticas internamente é fundamental para a capacidade da empresa de criar vantagem competitiva (Szulanski, 1996, 2000; Grim-Yefsah et al., 2011), como também, ao se transferir as melhores práticas dentro de uma organização a empresa além de replicar os seus conhecimentos caminha em busca da obtenção de melhores resultados (Szulanski, 1996, 2000).

A troca de conhecimento organizacional, seja em sua replicação exata ou parcial das transferências de boas práticas, são concebidas em rotinas internacionais (Szulanski, 1996). Porém, ainda existem relatos que mais de 60% dos fracassos de ITO estão relacionados a problemas de transferência de conhecimento, sejam estes no início ou término do projeto (Beulen, 2011; Ren et al., 2018). E, ainda, segundo Moud e Abbasnejad (2012), quanto mais os

projetos são percebidos como únicos, menos as equipes se interessam em aprender umas com as outras. Apesar de Ren et al. (2018) argumentarem que projetos semelhantes melhoram a intenção de transferência de conhecimento entre os projetos além de poder proporcionar uma melhor comunicação.

O avanço das tecnologias de informação e da comunicação tem permitido que as empresas distribuam suas atividades globalmente e com isto a terceirização em inovação no exterior tem crescido significativamente (Chen & Lin, 2019). Todavia, diante deste cenário da terceirização internacional, com equipes alocadas globalmente e envolvidas em atividades de *offshoring*, a complexidade da transferência de conhecimento está ligada ao contexto de desafios sociais, tecnológicos e institucionais em que está inserida (Oshri et al., 2009; Mathrani et al., 2012; Kotlarsky et al., 2014).

Koh et al. (2004) destaca que as relações interorganizacionais que contemplam a terceirização de TI são conduzidas além das trocas legais, visto que a confiança no contrato legal pode ser insuficiente. O caráter do cliente e do fornecedor influencia a confiança, que afeta o aprendizado cooperativo e, desta forma, interfere na transferência de conhecimento (Park et al., 2011). Sendo assim, deve-se ter atenção aos recursos (Jensen & Szulanski, 2004; Deng et al., 2013), pois cabe ao cliente manter em seu quadro material humano capacitado e educá-los para auxiliar na transferência de conhecimento (Park et al., 2011).

Os contratos de terceirização também incorrem em riscos, sejam estes pela falta de controle dos processos, má administração ou ineficiência na tecnologia empregada (Koh et al., 2004; Wu et al., 2013; Mogos et al., 2019). Portanto, é preciso observar o quanto o cumprimento das obrigações entre as partes pode prever o sucesso da terceirização no projeto (Koh et al., 2004). Além do mais, a renovação de um contrato de terceirização é vista como mais salutar que a troca de fornecedor, principalmente pela qualidade e pelos custos incorridos nos processos de seleção e transferência de conhecimento (Beulen, 2016).

E, com base nos estudos apresentados, percebeu-se a preocupação das pesquisas em identificar as relações entre empresas; clientes-fornecedores, incluindo aquelas que atuam além de suas fronteiras, mas com a ausência de um modelo como base envolvendo os fatores que influenciam a transferência de conhecimento junto as equipes terceirizadas, o que nos levou propor a responder, em pesquisa de campo junto a prática corporativa, à seguinte questão norteadora: **Quais são as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Propor um guia que contemple as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

1.2.2 Específicos

- A) Entender, na prática corporativa, quais são as barreiras que influenciam na transferência de conhecimento junto às equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.
- B) Identificar, na prática corporativa, quais são os facilitadores que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.
- C) Reconhecer, na prática corporativa, como ocorrem as boas práticas de transferência de conhecimento quando utilizadas equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o intuito de alcançar vantagem competitiva para as empresas muitos projetos relacionados à implementação de sistemas utilizam-se de equipes terceirizadas. Nos últimos anos ocorreu um rápido desenvolvimento da terceirização de TI com destaque para o mercado da China (Pei et al., 2007). Tal aumento da terceirização no exterior tem ocorrido devido a competitividade das empresas para se tornarem cada vez mais inovadoras, pela escassez de talentos e pela busca de um conjunto mais abrangente de experiências, estimulando assim a distribuição das atividades globalmente (Miozzo & Grimshaw, 2011; Chen & Lin, 2019).

Estudos retratam diferentes fatores e observações a respeito de técnicas e procedimentos para se realizar uma transferência de conhecimento (Szulanski, 1996, 2000) mais efetiva no contexto de gerenciamento de projetos (Bartsch et al., 2013) com equipes terceirizadas (Dibbern et al., 2008; Chen & Lin, 2019). Assim como, diversas razões e

importantes motivos para se adotar a terceirização, incluindo os casos em que esta venha a ocorrer fora do país de origem do contratante, nas chamadas *outsourcing offshore* ou *offshoring* (Dibbern et al., 2008; Oshri et al., 2009; Casey, 2010; Wende et al., 2013; Kotlarsky et al., 2014; Gopal et al., 2015; Chen & Lin, 2019; Mishra & Mahanty, 2019).

Dentre alguns dos fatores que se destacam devem ser consideradas as questões pertinentes a manutenção de contratos já existentes em prol da conservação da qualidade, riscos e dos custos incorridos nos processos de seleção e transferência de conhecimento (Koh et al., 2004; Wu et al., 2013; Beulen, 2016; Mogos et al., 2019). Também devem ser respeitadas as perspectivas e importância do relacionamento cliente-fornecedores para o sucesso na terceirização e a comunicação utilizada por estes como sendo fator-chave para o sucesso da transição (Park et al., 2011; Deng et al., 2013; Hassan et al., 2015; Jain & Khurana, 2016).

Para Szulanski (2000), as empresas ao observarem um melhor desempenho proveniente de unidades de negócios semelhantes buscam multiplicar as tentativas de alavancar seus conhecimentos por meio da transferência de boas práticas. Em organizações multinacionais isso se torna mais relevante, onde a tecnologia e o conhecimento corporativo são frequentemente compartilhados além de suas fronteiras entre a matriz e suas subsidiárias, ou entre as próprias subsidiárias (Jensen & Szulanski, 2004). Entretanto, enquanto que para Ren et al. (2018) projetos semelhantes possibilitam uma melhor comunicação das experiências e da transferência de conhecimento, para Moud e Abbasnejad (2012) os projetos são considerados como únicos, logo, possuem fluxos e membros diferentes o que dificulta a captura e transferência do conhecimento.

Outro fator refere-se a dificuldade de transferência de conhecimento junto a equipes distantes geográfica e culturalmente e que também são causas de atraso ou falha nos projetos. Mas, a decisão de co-localizar estrategicamente centros de prestação de serviços com clientes dispersos geograficamente minimizam as altas distâncias culturais entre as organizações e garantem a comunicação e coordenação eficientes entre equipes (Chen & Lin, 2019; Wende et al., 2013). E, embora existam lacunas quanto aos idiomas, culturas e costumes devido a dispersão geográfica, segundo Ren et al. (2018) a TI pode corrigir estes problemas.

A terceirização ainda pode impactar em custos extras ao cliente provenientes de circunstâncias como: especificação e design de requisitos, no controle e na coordenação e na própria transferência de conhecimento (Dibbern et al., 2008). Estes custos também podem estar associados à distância geográfica e cultural entre cliente-fornecedor, anteriormente mencionadas, além da rotatividade de pessoal (Dibbern et al., 2008; Wende et al., 2013). Por outro lado, apesar dos custos envolvidos nos processos de seleção e de transferência de

conhecimento serem consideráveis o mercado de terceirização está mais maduro, pois os *players* estão negociando os preços dos serviços de forma mais condizente com o mercado (Beulen, 2016).

Foi possível reconhecer diversos aspectos pertinentes a relação entre clientes-fornecedores, distanciamento geográfico e cultural, a utilização de repositórios, o envolvimento dos gerentes entre outros que impedem ou facilitam a transferência de conhecimento efetiva e bem-sucedida, mas proceder com a implementação de todas estas recomendações provenientes da literatura não seria realista (Thion et al., 2016). Por fim, não se identificou um consenso sobre a definição da qualidade das transições. De tal maneira esta pesquisa justifica-se por trazer de forma sistematizada e consolidada, na forma de um guia, contribuições a respeito da identificação de barreiras e facilitadores à transferência de conhecimento, como também de um conjunto de boas práticas, quando utilizadas equipes terceirizadas no gerenciamento de projetos de sistemas de TI.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado em 7 capítulos. O capítulo 1 aborda a introdução ao tema de pesquisa, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e a justificativa. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica abordando o gerenciamento de projetos e a transferência de conhecimento, a terceirização estratégica em projetos e as barreiras e facilitadores da transferência de conhecimento em equipes terceirizadas. Na sequência, o capítulo 3 contempla o método e as técnicas de pesquisa com o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, os procedimentos de coleta dos dados e análise dos dados. No capítulo 4 a apresentação e análise dos resultados. O capítulo 5 traz a discussão e o capítulo 6 aborda as contribuições para prática. Em seguida, as considerações finais encontram-se no capítulo 7 e, por fim, as referências utilizadas no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que teve grande parte de seu conteúdo constituído a partir da leitura dos artigos extraídos da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) posteriormente explicitada no capítulo 3 sobre método e técnica de pesquisa, com seu detalhamento no delineamento da pesquisa deste estudo. A fundamentação teórica a seguir traz abordagens sobre o gerenciamento de projetos e a transferência de conhecimento, a terceirização estratégica em projetos e, na sequência, as barreiras e facilitadores da transferência de conhecimento em equipes terceirizadas, com o intuito de apresentar pela literatura o que tem sido abordado sobre o tema.

2.1 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

O gerenciamento de projetos não é algo novo, pois traz como resultados desde os projetos das pirâmides de Gizé, os Jogos Olímpicos, a publicação de um livro, a colocação da Estação Espacial na Órbita da Terra entre outros (PMI, 2017). Assim, com o avançar dos anos, o gerenciamento de projetos passou a assumir certa influência nas organizações contemporâneas (Hodgson et al., 2011).

Já os projetos por definição são fenômenos transitórios e que tem como propósito criar um produto, serviço ou algo com resultado único (Lycett et al., 2004; PMI, 2017). Em ambientes competitivos como os atuais, os projetos estão conquistando espaço de destaque no planejamento estratégico na busca pelo sucesso organizacional (Poston & Richardson, 2019). E, para Sauser et al. (2009), dia após dia, os projetos estão se tornando uma atividade central nas organizações que tem investido cada vez mais em recursos, desenvolvimento de produtos e na melhoria de processos de novos serviços.

Desta forma, tornou-se importante o desenvolvimento de competências no âmbito do indivíduo com os gerentes exercendo papel de importância protegendo os interesses da empresa neste processo (Gottschalk & Karlsen, 2005; Lacity & Rottman, 2009; Whitten et al., 2010), como também, da própria organização para se conseguir resultados cada vez mais significativos e obter vantagem competitiva com a gestão dos projetos (Rabechini Jr & Carvalho, 2003).

Em ambientes de negócios incertos e com intensas trocas de conhecimento, os projetos têm se apresentado como meios para entregar novos produtos para as organizações inovadoras

(Hodgson et al., 2011). A complexidade dos projetos tem aumentado em praticamente todos os segmentos, seja da indústria ou do governo. Os mercados globais têm apresentado grande volatilidade devido ao aumento da competitividade e das mudanças tecnológicas, em especial das computacionais e de comunicação, que mudaram radicalmente o local de trabalho e transformaram a economia global (Rabechini Jr & Carvalho, 2003; Thamhain, 2012).

Os ambientes de negócios se apresentam cada vez mais dinâmicos, competitivos e complexos. Para sobrevivência das empresas é necessário que processos eficazes de gerenciamento de projetos sejam desenvolvidos (Silveira et al., 2013). E dentre os desafios concernentes ao gerenciamento de projetos estão os prazos, se sustentar dentro dos orçamentos, manter clientes satisfeitos, capacitar recursos humanos e se adequar à cultura das organizações (Sausser et al., 2009; Silveira et al., 2013).

No setor de grandes projetos, por exemplo, Lampel (2001) considera que para se obter sucesso as empresas devem enfrentar e lidar com o desafio da diversidade e argumenta que a gestão efetiva dessa flexibilidade depende da aquisição e desenvolvimento de um conjunto de competências essenciais. Ainda complementa que grandes projetos reúnem uma variedade de atores, tais como: desenvolvedores, clientes, instituições de financiamento, agências reguladoras, empreiteiros de primeira linha, designers, fornecedores-chave e órgãos não governamentais e que para planejar e executar projetos de grande sucesso, esses atores também devem enfrentar e lidar com o desafio da diversidade.

Drejer e Riis (1999) corroboram que em ambientes hipercompetitivos o desenvolvimento deve ser contínuo, uma vez que não é suficiente estudar apenas o desenvolvimento do mercado ou o desenvolvimento tecnológico isoladamente, mas a combinação de inúmeras variáveis e a participação dos diversos atores envolvidos no contexto do gerenciamento do projeto. Por sua vez, a transferência de conhecimento é importante para o desenvolvimento das organizações, pois trata-se de um processo social, porém, de grande dificuldade de operacionalização para as empresas (Szulanski, 1996). Nas organizações a transferência de conhecimento é caracterizada pelo processo no qual uma unidade, seja um colaborador, grupo, uma área e afins, é impactado pela experiência do outro e esta pode ocorrer pela utilização de inúmeros mecanismos e processos (Argote et al., 2000; Szulanski, 2000).

A transferência de conhecimento é facilitada quando existe a boa impressão entre as partes, pela confiança, assim como pela vontade de cooperar (Huong et al., 2011; Deng & Mao, 2012; Deng et al., 2013). É necessário compreender o efeito da adaptação no processo de transferência, visto que a dificuldade de transferência inibe a reutilização de uma prática organizacional (Jensen & Szulanski, 2004). Logo, a transferência de conhecimento é relevante

para as organizações obterem vantagens, sejam pelas diferenças de conhecimento, nos custos de mão-de-obra ou ao acesso aos mais diversificados mercados em torno do mundo (Argote et al., 2000; Dibbern et al., 2008).

Apesar do conhecimento ser um recurso estrategicamente importante para fornecer a capacidade de renovação organizacional, quando estabelecida entre organizações de países diferentes, entre multinacionais, a transição ainda é considerada fraca (Wang et al., 2004), como também, é imprescindível equilibrar com eficiência as pressões internas e externas na transferência de conhecimento (Chen & Lin, 2019), além de outras tendências de negócios globais que apontam para a importância da transferência do conhecimento na formação de projetos (Argote et al., 2000).

2.2 A TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA EM PROJETOS

O termo terceirização é constituído com base naquilo que está fora, que vem de fora. É caracterizado pelos recursos no qual uma empresa (cliente) subcontrata em sua totalidade ou parte da produção de bens ou serviços a ser executado por um fornecedor terceirizado independente de sua localização (Betz et al., 2014; Lewin et al., 2009). De acordo com Lewin et al. (2009) esta é a terceirização de mão-de-obra que inclui as chamadas atividades internas (*onshore*), sejam locais ou internacionais. Já a terceirização *offshore* (ou *offshoring*), por sua vez, caracteriza-se pela localização do terceiro, ou seja, distingue-se pela contratação de uma equipe ou empresa fornecedora situada em um país diferente do local onde o contratante se encontra (Lewin et al., 2009; Betz et al., 2014).

A terceirização estratégica é caracterizada por uma decisão da gestão pela interrupção das atividades realizadas pelos funcionários internamente em uma organização em substituição por uma equipe externa (Lacity & Rottman, 2009). No mundo conectado de hoje as empresas podem acessar e aproveitar os melhores talentos, as melhores condições de custo e tempo mais favoráveis disponíveis em qualquer lugar do mundo (Thamhain, 2012). As mudanças e o avanço nas tecnologias da informação e da comunicação tem favorecido e estimulado as atividades globais das empresas e, com isto, proporcionado o aumento da terceirização principalmente nas chamadas *outsourcing offshore* (Dibbern et al., 2008; Oshri et al., 2009; Casey, 2010; Wende et al., 2013; Kotlarsky et al., 2014; Gopal et al., 2015; Chen & Lin, 2019; Mishra & Mahanty, 2019).

Nos últimos anos ocorreu um rápido desenvolvimento da terceirização de TI com destaque para o mercado asiático devido a competitividade por inovação, falta de talentos locais e pelo próprio estímulo para distribuição das atividades globais (Pei et al., 2007; Chen & Lin, 2019). A terceirização e as alianças estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, passaram a ser muito utilizadas devido as mudanças tecnológicas descontinuadas, ao aumento do custo de P&D, a globalização e ao menor custo de produção proporcionado pelos países menos desenvolvidos (Chen, 2005; Thamhain, 2012).

Dentre os fatores que impulsionam a adoção de equipes terceirizadas de TI destacam-se a utilização da terceirização de serviços de mão-de-obra em SI transferidos para países com baixos salários com foco em redução de custos. Os *players* envolvidos neste processo estão negociando os preços dos serviços de forma mais condizente com o mercado e os fatores qualitativos estão sendo mais considerados na hora da renovação de um contrato (Dibbern et al., 2008; Beulen, 2016).

No momento de seleção, o escopo da terceirização e o *benchmarking* realizado para escolha dos fornecedores podem impactar na decisão de terceirização (Pei et al., 2007). Os fornecedores atraem o cliente por sua capacidade em tecnologia, pela qualidade de desenvolvimento dos serviços e pela proposta de reduzir os riscos do negócio, logo, o sucesso dos projetos dependem destes esforços multidisciplinares efetivos, com envolvimento e interação de forma complexa da equipe e organização (Pei et al., 2007; Thamhain, 2012).

Na terceirização estratégica também são exploradas questões pertinentes a manutenção de contratos já existentes em prol da manutenção da qualidade, riscos e dos custos incorridos nos processos de seleção e transferência de conhecimento (Koh et al., 2004; Wu et al., 2013; Beulen, 2016; Mogos et al., 2019). Além da avaliação de questões geográficas e culturais como fatores significativos e de grande interferência para terceirização e para transferência de conhecimento (Dibbern et al., 2008; Erik Wende et al., 2013; Chen & Lin, 2019).

No entanto, conduzir equipes terceirizadas e até mesmo globalmente dispersas envolvem desafios, novos processos de trabalho e modelos de negócios, como também a compreensão das expectativas, das percepções e dos comportamentos dos funcionários empossados, o que indica um marco no gerenciamento de projetos (Lacity & Rottman, 2009; Thamhain, 2012; Verburg et al., 2013). Consequentemente, gerenciar equipes de projetos não é uma tarefa fácil, visto que os times de projetos são dinâmicos e se apresentam em constantes mudanças (Rabechini Jr & Carvalho, 2003). É preciso haver um entendimento compartilhado, como também maior transparência dos dados e de uma rede com maior transferência de conhecimento (Merminod & Rowe, 2012; Kotlarsky et al., 2014).

2.3 BARREIRAS E FACILITADORES DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM EQUIPES TERCEIRIZADAS

Para as organizações a criação ou integração de conhecimento compartilhado é relevante por estar relacionado com o adquirir e aplicar, na prática, novas tecnologias para processos e produtos, além de estar associado a fontes diversas de conhecimento internos e externos à empresa (Boerner et al., 2008; Smuts et al., 2017). Transferir as atividades ou parte das funções de SI da organização para uma empresa terceira independente é considerada uma prática organizacional (Akomode et al., 1998). Quando ocorre um acordo de terceirização de SI o processo de transferência de conhecimento traz consigo o propósito de aumentar o conhecimento compartilhado entre as partes envolvidas; organização e terceirizado (Smuts et al., 2015). Mas, como este é um processo sincronizado aos objetivos estratégicos da companhia, devem ser considerados fatores significativos como os requisitos de conhecimento, os fluxos de conhecimento no desenho da terceirização e acompanhado de um contrato formalizado (Akomode et al., 1998; Smuts et al., 2015).

Contudo, para Koh et al. (2004) é preciso aplicar um conceito de contrato psicológico às obrigações mútuas entre clientes-fornecedores para auxiliar a compreender o relacionamento contínuo da terceirização em TI e observar o quanto o cumprimento destas obrigações entre as partes pode prever o sucesso da terceirização no projeto. Destacam-se ainda a importância em se estabelecer políticas quanto a coordenação, comunicação e treinamento para fortalecer os vínculos entre as partes e reduzir possíveis diferenças (Gonzalez et al., 2013; Brown & Fersht, 2014). Afinal, é por intermédio de uma terceirização que a organização consegue acessar à experiência e compartilhar do conhecimento e dos recursos do parceiro terceirizado (Gonzalez et al., 2013; Brown & Fersht, 2014).

Algumas estratégias de gerenciamento de projetos podem ser consideradas como essenciais para orientar e manter o relacionamento entre fornecedor e fabricante em relação ao desenvolvimento das melhores práticas na implementação da terceirização, sendo: o gerenciamento de comunicação, de desempenho, da própria transferência de conhecimento, de relacionamentos, de crises, de riscos e de custos, além do agregar valor técnico e ser altamente adaptável (Hassan et al., 2015; Jain & Khurana, 2016). Igualmente, o capital relacional entre fornecedores e clientes é um fator crítico que afeta o compartilhamento do conhecimento entre empresas em seus projetos de terceirização de desenvolvimento de *softwares* (Xu & Yao, 2015).

As atividades interorganizacionais além das fronteiras tem exposto um contexto de projetos globais de desenvolvimento de TI e a terceirização dos projetos provenientes de

empresas ocidentais para mercados emergentes tem se apresentado no formato de parcerias estratégicas (Soderberg & Romani, 2017). Para tanto, cada vez mais se faz necessária a ampla colaboração e as relações recíprocas de aprendizagem entre clientes e fornecedores (Deng & Mao, 2012; Perechuda & Sobinska, 2012; Xu & Yao, 2015; Soderberg & Romani, 2017).

Em pesquisas realizadas por Deng e Mao (2012), o suporte ao cliente é importante para transferência de conhecimento, visto que, quando o fornecedor mantém um nível elevado de experiência e interatividade, tal aprendizado colabora para melhorar a qualidade do projeto. Para Perechuda e Sobinska (2012), no contexto da terceirização a transferência de conhecimento-chave deve ocorrer em ambas as direções; cliente-fornecedor e do fornecedor para o cliente. Ao cooperarem e aprenderem na base, tanto o provedor da terceirização quanto o destinatário incorporam uma criação conjunta de conhecimento (Perechuda & Sobinska, 2012), tal qual o status de envolvimento entre estes parceiros também é um fator crítico no processo de compartilhamento de conhecimento (Soderberg & Romani, 2017).

É preciso que haja cooperação entre as partes para que a transferência de conhecimento seja facilitada (Szulanski, 1996; Huong et al., 2011). A motivação do destinatário diminui a dificuldade ou a barreira ao transferir práticas organizacionais, no entanto, a existência de uma árdua relação entre as partes, emissor e receptor, aumenta consideravelmente as barreiras (Jensen & Szulanski, 2004; Szulanski et al., 2016). Outros fatores relevantes são a importância dos recursos na relação de confiança entre cliente e fornecedor para um impacto positivo nos serviços, como também da confiança no aprendizado sobre o cliente (Jensen & Szulanski, 2004; Park et al., 2011; Deng et al., 2013).

Os gerentes também figuram nas discussões sobre terceirização e transferência de conhecimento. Por sua vez, os gerentes são os responsáveis em ponderar a necessidade de descontinuar contratos de terceirização de TI em prol de outras alternativas (Gottschalk & Karlsen, 2005; Lacity & Rottman, 2009; Whitten et al., 2010). Resultados de estudos sugeriram que as organizações preferem continuar com uma terceirização ao *backsourcing* devido aos altos custos de troca; incluindo nestes os custos de aprendizado interno (Gottschalk & Karlsen, 2005; Lacity & Rottman, 2009; Whitten et al., 2010). Em complemento, tanto a credibilidade quanto a coordenação têm um impacto significativamente positivo na transferência de conhecimento e no sucesso do projeto (Bao et al., 2014). Como também, um passo importante para assegurar uma transferência bem-sucedida de conhecimento no processo de terceirização é focalizar na preparação e no suporte dos gerentes por parte do cliente (Madsen et al., 2014).

Já os fluxos de informação podem variar dependendo do design do projeto, sendo necessária uma aprendizagem sintética e analítica (Chen, 2005). Também pensando na

estrutura, no desenho do projeto, Cha et al. (2008) utilizaram um modelo de aprendizado proveniente da economia organizacional para checar a taxa ideal de terceirização a ser empregada em um projeto de TI. A principal conclusão é que projetos externos mais curtos geram uma economia substancial, porém, projetos mais longos podem causar interrupção no conhecimento resultando em perdas nas fases seguintes. Huong et al. (2011) também destacam que a utilização de um coordenador chamado Bridge System Engineer (Bridge SE), identificado em um de seus estudos, ajuda a minimizar as barreiras de comunicação, as diferenças culturais, como também a falta de equivalência na competência individual e de regras comuns.

E, em se tratando de equipes terceirizadas alocadas globalmente envolvidas em atividades de *offshoring*, são vários os desafios incluindo a codificação do conhecimento antes da transferência e da tentativa de transpor a localização geográfica (Oshri et al., 2009). Para tanto, alguns autores propuseram desde repositórios de projetos a *road map*, modelos e estruturas como ferramentas para que os profissionais pudessem inserir informações e ajudar na codificação e no planejamento para uma transferência de conhecimento mais eficiente (Lehner & Warth, 2011; Merminod & Rowe, 2012; Wende et al., 2013; Gopal et al., 2015; Nishinaka et al., 2015; Smuts et al., 2017). Ainda, para facilitar a transferência de conhecimento é possível adotar experiências e orientações provenientes da indústria, como: presença, talento e flexibilidade (Ebert, 2014), ou começar com a força inicial da equipe no local, concentrar-se na capacidade de treinamento disponível para reduzir a taxa de atrito e depois seguir gradualmente com a equipe *offshore* (Mishra & Mahanty, 2019).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para melhor compreensão do estudo, assim como, a fim de garantir sua validade e confiabilidade, a Figura 1 traz uma síntese dos procedimentos de pesquisa.

Revisão Sistemática de Literatura	Auxiliar na composição da fundamentação teórica; Desenvolver o problema de pesquisa e os objetivos; Extrair informações para criação de códigos
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Método	Qualitativo
Classificação da Pesquisa	Exploratório-Descritivo
Unidade de análise	Profissionais envolvidos em gerenciamento de projetos de sistemas de TI
Procedimento de coleta de dados	Realização de entrevistas
Instrumento de coleta de dados	Roteiro semiestruturado de entrevista
Análise dos dados	Análise de conteúdo com suporte do <i>software</i> MAXQDA

Figura 1. Síntese de procedimentos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Desejou-se neste estudo identificar os fatores, descritos como barreiras e facilitadores, que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos. Deste modo, propor um guia contemplando tais fatores e as respectivas combinações de boas práticas a se aplicar. O propósito foi de promover uma melhor compreensão e sistematização dos fatores a respeito do tema. Para tanto, foi adotada uma pesquisa de natureza aplicada, por tratar de características de interesse prático, cujos resultados podem ser aplicados imediatamente na solução dos problemas (Marconi & Lakatos, 2002). Foi adotada a pesquisa de método qualitativo e com abordagem exploratória-descritiva, para uma investigação com mais profundidade, e de modo que a natureza descritiva e interpretativa dos fenômenos observados ocorresse sem qualquer interferência pessoal nos fatos (Creswell, 2010). E, ainda, segundo Marconi e Lakatos (2002) os estudos exploratórios ressaltam a descoberta de ideias e discernimentos e os descritivos nos auxiliam a “delinear o que é”, com a descrição, o registro, análise e explanação dos fenômenos atuais, objetivando a sua aplicabilidade no presente.

Deste modo, com o intuito de verificar como ocorre a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos, as entrevistas foram desenvolvidas junto a profissionais que participam ou participaram do gerenciamento de projetos em sistemas de TI. Também buscou-se identificar na literatura o que tem sido abordado a respeito e, por consequência, comparar as descrições sobre transferência de conhecimento em equipes terceirizadas observadas na literatura com a prática corporativa em gerenciamento de projetos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Inicialmente, a discussão a respeito do tema, sua relevância e importância tanto para o meio acadêmico quanto para o mercado corporativo passaram pela revisão de especialistas e doutores em gestão de projetos. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: a primeira etapa consistiu na busca por documentos e artigos para compor o *corpus* de pesquisa para realização de uma RSL. A RSL é um método de síntese e evidências, considerada uma metodologia confiável, rigorosa e auditável por tratar de forma explícita e sistemática as informações identificadas, selecionadas e conseqüentemente avaliadas (Petticrew & Roberts, 2008) e, assim, dar base a fundamentação teórica. Como segunda etapa, e final, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada de campo, qualitativa, exploratória-descritiva para uma investigação com maior profundidade (Creswell, 2010), com entrevistas junto aos participantes do estudo, denominados aqui como atores-chave, com o intuito de responder aos objetivos propostos (Fonseca, 2002).

Para o desenvolvimento da primeira etapa, previamente descrita, os critérios de inclusão e exclusão dos documentos e artigos a serem analisados também passaram pela revisão de dois especialistas e dois doutores professores da área em gerenciamento de projetos. Foram qualificados apenas os dados a serem coletados para responder ao objetivo de identificar na literatura o que tem sido abordado a respeito da transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos.

Como critérios de inclusão os documentos e artigos obrigatoriamente deveriam conter:

- a) Barreiras e/ou facilitadores para transferência de conhecimento;
- b) Somados ao item acima, necessitavam abordar equipes terceirizadas;
- c) E, por fim, estar inseridos no contexto de gerenciamento de projetos.

Em continuidade a primeira etapa, contemplando o período de 1996 a 2019, os dados obtidos dos artigos selecionados foram extraídos das bases *Web of Science (Wos)* e *Scopus*.

Para realização das buscas foram selecionadas, definidas e combinadas algumas palavras-chave: *Internal Stickiness*, *Knowledge Transfer*, *Outsourcing*, *Third-Party Teams* e *Project*. Após testes e validação dos revisores a respeito das palavras-chave, definiu-se a seguinte combinação para aplicação nas buscas: (((((*Stickiness or Knowledge Transfer*) and (*Outsourc* or Third-Party Teams*)) and *Project*)).

Com a intenção de restringir as buscas e contribuir com os procedimentos de filtro aos artigos mais pertinentes ao tema, foram utilizados alguns operadores booleanos, como segue: o uso dos parênteses como propósito de agrupar termos mais próximos, pelo uso ou significado; OR: com a intenção de recuperar os registros que continham ao menos um dos termos pesquisados inseridos entre os parênteses; AND: para recuperar somente os registros que continham todos os termos de busca dentro dos parênteses, assim como, entre os blocos de termos entre os parênteses. Já o uso do asterisco no termo *outsourc** objetivou recuperar qualquer terminação que pudesse complementar o termo pesquisado, como *outsourcing*, *outsource*, *outsourced* entre outras.

Na base WoS as palavras-chave foram inseridas no campo *topic*, que delimita a busca por título, resumo, palavras-chave do autor e *Keywords Plus*. Na base *Scopus* as palavras-chave foram inseridas no campo *search*, com a realização das buscas por *Article title*, *Abstract* e *Keywords*. Como o termo *Project* foi definido na *query* (comando de busca), nenhum outro critério de exclusão referente às categorias, tais como *business*, *management* ou afins, assim como a especificação de *journal* foi necessário.

A amostra resultou em 132 artigos provenientes das duas bases, WOS e *Scopus*. Depois da aplicação dos filtros mencionados a amostra total foi importada para plataforma *RStudio* onde foram extraídos 21 artigos identificados em duplicidade. Dos 111 artigos restantes para análise foi realizada a leitura dos títulos, *abstract* e palavras-chave para verificar se realmente estavam enquadrados na área de estudo, resultando no número de 50 artigos.

Para se chegar aos 50 artigos a serem analisados foram excluídos 2 artigos: um por apresentar o tema de “apresentações reversas” e outro por tratar especificamente de papéis hierárquico e localização geográfica das equipes, sendo estes temas não aderentes à proposta. As demais exclusões se deram por: 3 *Book Chapter*; 18 *Conference Paper* com abordagens muito amplas e diversas ao tema, incluindo contextos como mídia em projetos; 19 por se tratarem de *Conference Review* e *Review* e 19 *Proceedings Paper* que abordavam questões referentes a lógicas e práticas na fabricação de alimentos, patentes, proteção do usuário a sistemas, projetos de automação da marinha da Noruega, tarefas de manutenção de *software*, metodologias para se encontrar oportunidades de investimentos na Ásia e perspectivas do

Canadá e do Reino Unido na transferência eletrônica de dados empresariais; todos excluídos por não abordarem questões relativas a transferência de conhecimento e nem tampouco sobre terceirização de equipes em projetos.

Por fim, antes do fechamento do número final de artigos para realização da análise, mediante a intervenção e sugestão dos revisores, foram inseridos outros 4 artigos considerados como relevantes sobre o tema transferência de conhecimento e *internal stickiness*, perfazendo o total de 54 artigos. A Figura 2 ilustra o mapeamento com a identificação, seleção e definição dos artigos para análise.

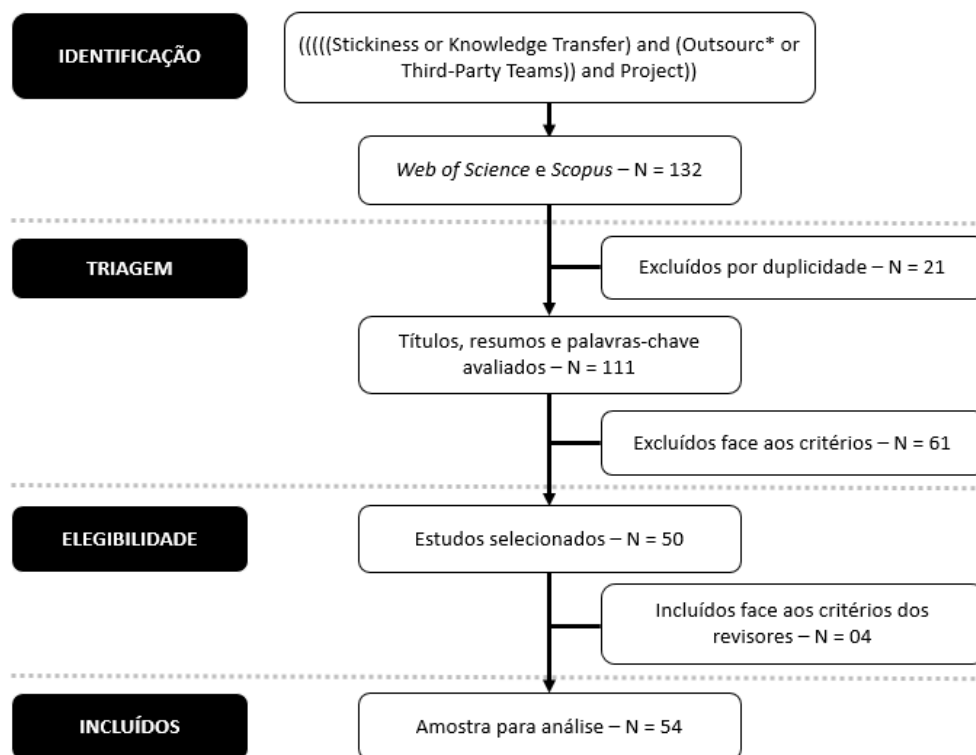


Figura 2. Fluxograma de busca, seleção e definição dos artigos.

Fonte: Adaptado de Moher (2009).

Os 54 artigos considerados como amostra final para revisão sistemática de literatura a partir deste momento foram tratados como *corpus* de pesquisa e, com base nestes artigos, permitiu-se formular o problema de pesquisa: Quais são as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos? Assim como, tomando como base estes 54 artigos foi realizada a RSL.

Como segunda etapa foi desenvolvida uma pesquisa de método qualitativo, exploratório-descritivo para uma investigação com mais profundidade (Creswell, 2010). E,

aplicada uma pesquisa de campo com a realização de entrevistas junto aos atores-chave com o intuito de responder ao objetivo proposto (Fonseca, 2002).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Como unidade de análise foram considerados profissionais de gerenciamento de projetos em sistemas (consultores, analistas, coordenadores, supervisores, gerentes de projetos, diretores e afins) de empresas privadas que participam ou participaram da implantação de algum sistema de TI, sejam estes da empresa contratante, como fornecedores (terceirizado) ou, ainda, atuantes nas duas frentes como contratantes e fornecedores.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados se deu por entrevista direcionada por um instrumento próprio com um roteiro semiestruturado. Foi conduzida pelo autor com o propósito de observar, levantar, classificar e descrever uma série de práticas junto aos participantes do estudo. A intenção é a de compreender quais são as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

Sendo uma pesquisa qualitativa, exploratória-descritiva que tem por finalidade explicar ou prever a incidência de um fenômeno, testar uma teoria existente ou, ainda, aprofundar os conhecimentos sobre um determinado contexto (Forza, 2002). As entrevistas foram desenvolvidas adotando os cuidados necessários para a sua condução, utilizando-se de expressões curtas, da reformulação ou inserção de perguntas adicionais quando necessário, o silêncio e a incompreensão involuntária (Ghiglione & Matalon, 1997). Os dados foram coletados de forma individualizada, mediante consentimento dos entrevistados e com protocolo previamente elaborado. Participaram das entrevistas profissionais envolvidos na implantação de algum sistema de TI, sendo: consultores, analistas, coordenadores, supervisores, gerentes de projetos, diretores ou, ainda, qualquer outro profissional em função de envolvimento direto no processo de implantação do sistema.

Foram utilizadas siglas para identificação dos atores-chave para que fosse preservada a identidade dos mesmos, assim como, todas as declarações descritas no masculino a fim de não deixar explícito o gênero do entrevistado. A Tabela 1 descreve como foram identificados os atores-chave, as empresas e as respectivas siglas aplicadas.

Tabela 1: Identificação por Siglas das Empresas e dos Atores-Chave (Entrevistados)

Empresas	Atores-Chave (Entrevistados)	Siglas
Fornecedor	EF01	E01
Fornecedor	EF02	E02
Contratante	EC03	E03
Contratante & Fornecedor	ECF04	E04
Fornecedor	EF05	E05
Fornecedor	EF06	E06
Contratante	EC07	E07
Fornecedor	EF08	E08
Contratante & Fornecedor	ECF09	E09
Contratante	EC10	E10
Fornecedor	EF11	E11
Contratante	EC12	E12
Contratante	EC13	E13
Fornecedor	EF14	E14
Contratante	EC15	E15
Fornecedor	EF16	E16
Fornecedor	EF17	E17
Contratante & Fornecedor	ECF18	E18

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A amostra foi composta de 18 participantes que foram convidados por atuarem na área do foco da pesquisa. Realizado inicialmente um convite por e-mail seguido de contato telefônico onde o pesquisador se identificou e apresentou a pesquisa. Após anuência e consentimento dos convidados, os mesmos foram entrevistados via plataforma digital devido atual momento pandêmico por Corona Vírus e seguindo os órgãos competentes, o isolamento e distanciamento social foram respeitados. Os atores-chave foram identificados como contratante dos serviços, fornecedores, sendo este o terceirizado responsável pela implantação do sistema e, ainda, aqueles atuantes tanto como contratantes como fornecedores de serviços em tecnologia. A constituição das siglas seguiu sempre a ordem de: (E) para especificar a palavra Entrevistado ou Empresa do entrevistado, (C) para nomear que este ator-chave é um Contratante dos serviços, (F) para designar empresa Fornecedora de serviços e a combinação (CF) para especificar que esta empresa é tanto contratante como fornecedora. Em relação a numeração, foi utilizado: 1 para designar o primeiro entrevistado, 2 para o segundo entrevistado, seguindo desta forma até o último entrevistado participante resultando nas siglas E01, E02 até E18. Para as numerações das empresas e referente as suas especificações o procedimento foi de adotar a mesma numeração do entrevistado, ou seja, sendo o entrevistado E01 um fornecedor sua empresa recebeu a sigla EF01. O entrevistado E03, por exemplo, atua

em uma empresa contratante, sendo assim a sigla para esta empresa foi EC03. Já para o entrevistado E09 atuante em uma empresa contratante e fornecedora a sigla desta ficou como ECF09 e assim sucessivamente, conforme supracitado na Tabela 1.

Para as entrevistas foi utilizado um instrumento de coleta de dados dividido em duas seções, contemplando: informações gerais dos entrevistados e um questionário semiestruturado com algumas questões iniciais, conforme apresentado na Tabela 2.

A primeira seção consistiu-se em obter os dados para caracterização da amostra, tais como: informações de gênero, idade, escolaridade, anos de experiência profissional, nome da empresa de atuação profissional, cargo na empresa e o papel do participante no projeto. E na segunda seção as questões buscaram associar os objetivos, autor e marco teórico, com a cautela em se estabelecer sua validade prévia de relação entre pesquisa e teoria (Bianchi & Ikeda, 2008). As questões iniciais foram apresentadas ao entrevistado e, a partir de suas respostas, novas questões expostas. O mesmo procedimento foi adotado a cada novo entrevistado, tomando como base o roteiro de entrevista.

Tabela 2: Instrumento de coleta de dados

Seção 1: Informações Gerais do Entrevistado

Nome do entrevistado: _____

Sexo: 0. MASC.
 1. FEM.

Idade: _____

Escolaridade: 1. ENSINO FUNDAMENTAL
 2. ENSINO MÉDIO
 3. SUPERIOR INCOMPLETO
 4. SUPERIOR COMPLETO
 5. ESPECIALIZAÇÃO
 6. MESTRADO
 7. DOUTORADO

Nome da Empresa: _____

O nome da empresa será mantido em sigilo

Porte da Empresa: 1. Microempresa - Faturamento Anual até R\$ 360.000
 2. Pequena Empresa - Faturamento Anual de R\$ 360.000 até R\$ 4.8 Milhões
 3. Média Empresa - Faturamento Anual de R\$ 4.8 Milhões até R\$ 300 Milhões
 4. Grande Empresa - Faturamento Anual acima de R\$ 300 Milhões

Porte da empresa segundo classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento)

Setor: 1. INDÚSTRIA
 2. COMÉRCIO/VAREJO
 3. SERVIÇOS
 4. SAÚDE
 5. AGRONEGÓCIO
 6. OUTROS, especifique: _____

Qual a sua área de atuação Profissional? (ex.: tecnologia, educação...): _____

Você atua como: PMO – Project Management Officer
 DIRETOR
 GERENTE DE PROJETOS
 SUPERVISOR

- COORDENADOR
- ANALISTA
- CONSULTOR
- DESENVOLVEDOR DE SISTEMAS
- OUTRO, especifique: _____

Há quanto tempo atua nesta área na empresa (em anos)? _____

- Sua empresa é/foi: CONTRATANTE DE SERVIÇOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS
 FORNECEDOR DE SERVIÇOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS

Seção 2: Questões Iniciais			
Objetivos	Questões	Fundamentação Teórica	Referências
Entender, na prática corporativa, quais são as barreiras que influenciam na transferência de conhecimento de conhecimento junto às equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.	Explique: como é a estrutura organizacional da sua empresa?	Análise da rigidez interna da transferência de conhecimento;	(Szulanski, 1996, 2000)
	Em relação aos projetos, qual metodologia vocês utilizam?	Fatores que impedem à transferência de conhecimento são os relacionados ao conhecimento; como a falta de capacidade de absorção do receptor, a ambiguidade causal e um relacionamento árduo entre a fonte e o receptor;	(Szulanski et al., 2016)
	Nos projetos em que você participou, quais foram as barreiras encontradas para se efetivar a troca de informações entre as equipes?	A importância dos recursos e da confiança entre cliente e fornecedor para um impacto positivo nos serviços;	(Huong et al., 2011) (Deng et al., 2013)
	Como a sua empresa lida com erros cometidos pelos envolvidos no projeto?	Os desafios da transferência de conhecimento entre equipes de clientes-fornecedores distantes geográfica e culturalmente.	(Wende et al., 2013) (Tornjanski et al., 2019)
	Como os envolvidos no projeto lidam com os erros?		
	Pensando em sua empresa, nos líderes e na outra equipe (terceirizada ou do cliente), como é a divisão de poder e responsabilidades nos projetos?		
	Os membros de sua equipe envolvidos no projeto possuem motivação para aprender?		
E a outra equipe (terceira ou do cliente) possui disposição em aprender?			
Identificar, na prática corporativa, quais são os facilitadores que influenciam na	Nos projetos em que você participou, quais foram os aspectos positivos que ajudaram a efetivar a troca de	O terceirizado incorporado no cliente destaca-se como potente impulsionador da transferência de conhecimento;	(Williams, 2011)

transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.	experiências entre as equipes?	O caráter do cliente e do fornecedor e a relação de confiança entre as partes ajudam na transferência de conhecimento;	(Szulanski, 1996, 2000) (Park et al., 2011) (Szulanski et al., 2016) (Tornjanski et al., 2019)
	Em relação a implementação de coisas novas, como é o clima entre as equipes relacionado a inovação?	Organizações que “aprendem” colaboram na base da terceirização em TI, buscando melhorar a eficácia e minimizar os riscos;	(Perechuda & Sobinska, 2012)
	As equipes, terceirizada e contratante, possuem uma visão de todo o projeto ou uma visão fragmentada? Por que? Pode explicar?	A terceirização deve ser complementada com a transferência de conhecimento-chave em ambas as direções.	(Perechuda & Sobinska, 2012)
	Como é o processo de comunicação entre as equipes (terceirizada e contratante)?		
	Existe flexibilidade nas decisões a serem tomadas dentro do projeto? E na mudança de alguma necessidade no projeto?		
Reconhecer, na prática corporativa, como ocorrem as boas práticas de transferência de conhecimento quando utilizadas equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.	Quais são as atividades promovidas por sua empresa para incentivar a troca de informações?	Adaptação das práticas organizacionais;	(Jensen & Szulanski, 2004)
	Geralmente, como é o ambiente de troca de informações sobre o novo produto? Como funcionam as comunicações?	Postulados, com base na literatura, com sugestões de algumas boas práticas;	(Grim-Yefsah et al., 2011)
	O cliente, geralmente, reconhece a expertise da equipe sobre o novo projeto? Que indícios te levam a pensar dessa maneira?	Capacitar e educar o material humano para auxiliar na transferência de conhecimento;	(Park et al., 2011)
	Já aconteceu de o cliente pedir para modificar alguma coisa no projeto por não se adequar ou por não ser coerente? Pode me contar o que acontece? Ou dar um exemplo?	As empresas organizadas globalmente com o intuito de se obter vantagem das diferenças de conhecimento;	(Chen & Lin, 2019)
		Análise das consequências em se manter um contrato vigente de terceirização;	(Beulen, 2016)
		O aumento significativo da terceirização devido a competitividade das empresas para se tornarem cada vez mais inovadoras;	(Argote et al., 2000) (Chen & Lin, 2019)
	Alguma vez aconteceu de terem que trocar membros das equipes no	Para assegurar uma transferência bem-sucedida de conhecimento no processo de terceirização é importante focalizar na	(Madsen et al., 2014)

	meio do projeto? Por que? O que aconteceu?	preparação e no suporte dos gerentes por parte do cliente;	
		Como os gerentes de fornecedores interferem protegendo os interesses de sua empresa, a segurança dos grupos e como promovem a compreensão entre as culturas.	(Soderberg & Romani, 2017)
Propor um guia que contemple as melhores práticas, as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.	Vocês realizam reuniões de melhores práticas dos projetos? Caso sim, quem participa?	<i>Road map</i> com os fatores de sucesso para se obter uma transferência de conhecimento eficiente;	(Lehner & Warth, 2011)
	Nos projetos em que você participou, dê exemplo (s) referente onde as informações ficavam disponibilizadas para que os membros da empresa e do fornecedor pudessem buscar e utilizar estas informações.	Como construir repositórios de conhecimento organizacional e lidar com a terceirização de algumas tarefas;	(Mathrani et al., 2012) (Oshri et al., 2018)
		Estrutura para avaliar a eficácia da transferência de conhecimento das equipes em projeto global de desenvolvimento de <i>software</i> (GSD), <i>offshore</i> e local.	(Gopal et al., 2015)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O foco das entrevistas foi de extrair dos entrevistados fatos importantes vivenciados por eles, relatos de suas experiências, opiniões e pontos de vista (Turner, 2010). Sendo uma pesquisa qualitativa, as entrevistas foram realizadas até se chegar a saturação teórica, ou seja, momento em que as informações obtidas começaram a se repetir e, assim, consideradas suficientes, pois nenhum dado novo e relevante passou a ser encontrado (Guest et al., 2006).

O tempo planejado para realização de cada entrevista foi entre 30 a 60 minutos. Para cada entrevista houve a autorização prévia dos participantes, sendo que todo conteúdo obtido foi transcrito, no caso das entrevistas gravadas, e em seguida as informações foram codificadas e organizadas, para que fossem localizadas e comparadas.

Também se estimou a realização dentro do período de 24 a 48 horas uma reavaliação das entrevistas com a intenção de complementar detalhes às notas que eventualmente pudessem não ter sido verificados. Tal procedimento permitiu ao pesquisador uma avaliação de possíveis vieses, de sentimentos pessoais e que compreendia sua influência na pesquisa (Kvale & Brinkmann, 2007).

O processo de análise seguiu com a consolidação das informações fornecidas pelos entrevistados organizadas por fatores e apresentando-se ao final do estudo um guia desenvolvido a partir dos comentários destas categorias (Creswell, 2010).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados a partir das transcrições das entrevistas. Com base na RSL, anteriormente mencionada, foi possível extrair informações para se construir códigos a serem utilizados na análise dos dados obtidos na pesquisa de campo. A codificação é o processo de identificar um segmento no todo, seja um parágrafo ou uma imagem, e atribuir um código a este (Kuckartz, 2019).

A fim de se desenvolver uma estrutura de dados foi realizada uma codificação interativa com auxílio do software MAXQDA, considerado o mais adequado a um modelo proposicional qualitativo. O software MAXQDA é utilizado na análise de dados qualitativos contribuindo com os processos de leitura e interpretação dos textos, construção de categorias, codificação de segmentos de textos, análise e na apresentação dos resultados em gráficos, tabelas ou mapas (VERBI, 2020).

A Tabela 3 traz uma lista dos códigos constituídos e suas respectivas finalidades.

Tabela 3: Lista de códigos e finalidade quanto a utilização

Códigos	Finalidade de utilização
Estrutura Organizacional Departamental Estrutura Organizacional Funcional Estrutura Organizacional Matricial Estrutura Organizacional por Projetos	Identificar como é organizada a empresa do entrevistado, qual a estrutura organizacional
Método Ágil Método Híbrido Método Waterfall Método Próprio	Identificar qual a metodologia utilizada na gestão dos projetos
Visão Geral do Projeto Visão Fragmentada do Projeto	Identificar se os envolvidos no projeto, seja equipe própria ou terceirizada, possuem uma visão geral do projeto ou somente das etapas que lhe competem as entregas
Adaptação Aspectos Culturais Capacidade Técnica	Relação de fatores. Identificar se o fator é positivo ou negativo, se facilita ou impede a transferência de conhecimento entre os envolvidos no projeto

Comunicação	
Confiança	
Cooperação	
Distância Geográfica	
Divisão das Responsabilidades	
Erros no Projeto	
Flexibilidade nas Decisões	
Globalização	
Idioma	
Incentivo para Troca de Informações	
Incompatibilidade e Impressão	
Motivação em Aprender	
Receptividade para Inovação	
Reconhecimento da Expertise	
Relacionamento	
Repositórios	
Solicitação de Mudança	
Troca de Profissional	
Gestão do Projeto	Identificar a interferência, o envolvimento da gestão, do gestor, da equipe ou do cliente final
Gestor do Projeto	
Equipe do Projeto	
Cliente Final	
Barreiras à Transferência de Conhecimento	Identificar fatores que representem uma barreira à transferência de conhecimento
Facilitadores à Transferência de Conhecimento	Identificar fatores que representem um facilitador à transferência de conhecimento
Boas Práticas	Identificar quais são as boas práticas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise dos dados os segmentos de textos obtidos nas transcrições foram organizados de acordo com os códigos anteriormente mencionados na Tabela 3 para que em seguida pudessem ser relacionados ao tema estudado (Bazeley, 2009).

Todas as entrevistas foram realizadas com a utilização da plataforma Zoom Meeting que possibilitou o registro das gravações das entrevistas e armazenamento das mesmas para posterior transcrições. A escolha da plataforma se deu pela praticidade, fácil acesso e pela qualidade na reprodução dos sons e imagens. Um piloto foi realizado para constatação destas afirmações.

Além do uso desta ferramenta, o entrevistador tomou nota de pontos considerados importantes durante a entrevista para fins de consulta futura e complemento na interpretação dos segmentos de trechos extraídos das transcrições. Por fim, foi procedida comparação das

respostas de todos os respondentes e confrontados com a base teórica, gerando a respectiva discussão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos no estudo. Inicialmente, na Tabela 4, são expostos os resultados da caracterização da amostra composta por 18 participantes.

Tabela 4: Caracterização da amostra: gênero, idade e grau de instrução.

Sigla Entrevistado	Gênero	Idade	Grau de Instrução
E01	Masculino	41 anos	Especialização
E02	Masculino	55 anos	Especialização
E03	Masculino	42 anos	Superior Completo
E04	Masculino	39 anos	Especialização
E05	Masculino	37 anos	Especialização
E06	Masculino	39 anos	Especialização
E07	Masculino	43 anos	Especialização
E08	Masculino	41 anos	Especialização
E09	Masculino	51 anos	Especialização
E10	Feminino	43 anos	Especialização
E11	Masculino	50 anos	Especialização
E12	Masculino	41 anos	Especialização
E13	Masculino	61 anos	Superior Completo
E14	Masculino	54 anos	Mestrado
E15	Masculino	49 anos	Especialização
E16	Masculino	55 anos	Especialização
E17	Masculino	58 anos	Especialização
E18	Masculino	40 anos	Especialização

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ficou evidenciado, na Tabela 4, que dos 18 entrevistados, a maioria são homens em 94,44% dos casos e média de idade de 47 anos, variando entre 37 a 61 anos, com predomínio de profissionais especialistas na área.

Na Tabela 5, é apresentada a caracterização e classificação da empresa, a atuação dos participantes, assim como, dados perante o tempo, função e área de atuação profissional dos atores-chave da pesquisa.

Tabela 5: Caracterização da empresa e atuação dos participantes.

Sigla	Porte da Empresa	Setor da Empresa	Operação da Empresa	Atuação do Participante	Função do Participante	Tempo de Empresa
E01	Grande	Serviços de Tecnologia	Fornecedor	Serviço ao Cliente	Diretor de Serviços LATAM	5 anos
E02	Grande	Serviços de Tecnologia	Fornecedor	Customer Success	Diretor de Serviços ao Cliente	7 anos
E03	Grande	Banco-Financeiro	Contratante	Compras e Gestão de Contratos	Gestão de Compras de TI LATAM	9 anos
E04	Grande	Serviços de Consultoria	Fornecedor & Contratante	Tecnologia	Gestão de Serviços e TI	3,5 anos
E05	Grande	Serviços de Tecnologia	Fornecedor	Customer Service	Gerente de Projetos de Relacionamento	5 anos
E06	Média	Serviços de Consultoria e Tecnologia	Fornecedor	Serviço ao Cliente	Gerente de Consultoria	4 meses
E07	Grande	Eventos	Contratante	Logística	Coordenador	1,5 anos
E08	Pequeno	Serviços de Tecnologia	Fornecedor	Tecnologia ERP	Diretor de Planejamento e Gestão	4 anos
E09	Grande	Serviços de Consultoria e Tecnologia	Fornecedor e Contratante	PMO	PMO	19 anos
E10	Grande	Serviços de Transportes Aéreos	Contratante	Tecnologia	Consultor de Projetos	18 anos
E11	Pequeno	Serviços de Consultoria e Tecnologia	Fornecedor	Relacionamento com Cliente	Gerente de Projetos de Relacionamento	9 anos
E12	Grande	Telecomunicações	Contratante	Serviço de Suporte a Operação	Gerente de Projetos	18 anos
E13	Grande	Indústria	Contratante	Tecnologia	Supervisor de TI	8 anos
E14	Grande	Serviços de Tecnologia	Fornecedor	Parcerias	Gerente Regional de Projetos	16 anos
E15	Pequeno	Serviços Contábeis	Contratante	Tecnologia	Supervisor de TI	3 anos
E16	Grande	Serviços de Tecnologia	Fornecedor	Customer Office – Operações	Gerente de Vendas	13 anos
E17	Grande	Serviços de Tecnologia	Fornecedor	Consultoria de Serviços	PMO	23 anos
E18	Grande	Serviços	Fornecedor & Contratante	Tecnologia	Gerente Regional de Projetos	1 ano

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se que a maioria das empresas apresentam ser de grande porte, que de acordo com a classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) possuem faturamento acima de R\$ 300 milhões anuais. O setor predominante é o de serviços de tecnologia. Para realizar a triangulação das respostas foram contempladas na pesquisa: 9 empresas fornecedoras de serviços, 6 contratantes e 3 que figuram como fornecedoras e contratantes.

Já em relação aos profissionais, tem-se predomínio na função de gerentes, com atuação nas áreas de consultoria, projetos, compras de TI, serviços, vendas e relacionamento com o cliente. O tempo de atuação profissional na empresa varia de 4 meses a 23 anos com média de 10,8 anos.

Na Tabela 6, é apresentada a sigla adotada para cada participante do estudo, a data em que as entrevistas foram realizadas, a duração, a quantidade de páginas para cada transcrição e o tempo dispensado para realizar as transcrições. Ressaltando-se que o aplicativo Zoom Meeting foi utilizado para realização e gravação das entrevistas.

Tabela 6: Dados das 18 entrevistas

Sigla Entrevistado	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Páginas de Transcrição	Duração da Transcrição
E01	16/10/2020	48m07s	7	4h01m
E02	17/10/2020	1h03m44s	11	4h33m
E03	18/10/2020	27m46s	6	1h02m
E04	21/10/2020	40m02s	9	3h20m
E05	21/10/2020	49m08s	9	1h50m
E06	19/10/2020	28m02s	6	2h50m
E07	20/10/2020	31m27s	7	2h30m
E08	20/10/2020	33m41s	7	2h12m
E09	20/10/2020	26m57s	3	1h45m
E10	23/10/2020	33m42s	7	2h33m
E11	23/10/2020	1h03m18s	6	4h50m
E12	06/11/2020	34m25s	7	3h40m
E13	08/11/2020	28m10s	3	0h55m
E14	09/11/2020	39m41s	5	3h30m
E15	18/11/2020	21m56s	4	1h40m
E16	19/11/2020	47m47s	7	3h50m
E17	20/11/2020	28m59s	6	2h40m
E18	20/11/2020	27m30s	3	0h58m
Total	18	11h18m	113	49h5m

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme apresentado na Tabela 6, a primeira entrevista ocorreu em 16/10/2020 e a última em 20/11/2020. A entrevista com menor duração foi de 21m56s [E15] e a mais longa consumiu 1h03m44s [E02]. Em relação a quantidade de páginas de transcrições o total foi de 113 páginas, sendo de 3 a 11 páginas e com média de 6 páginas por transcrição. O tempo total

investido para realização das entrevistas foi de 670,62 minutos ou equivalente a 11 horas e 18 minutos. E para as transcrições o tempo total foi de 49 horas e 5 minutos.

Em seguida, na Tabela 7, apresentam-se a relação de códigos e a quantidade de segmentos codificados.

Tabela 7: Relação de códigos e frequência dos segmentos codificados.

Relação de códigos	Frequência	Porcentagem
Equipe do Projeto	74	9,61
Facilitadores a Transferência de Conhecimento	73	9,48
Cliente Final	54	7,01
Barreiras à Transferência de Conhecimento	54	7,01
Comunicação	46	5,97
Gestão do Projeto	42	5,45
Boas Práticas	38	4,94
Gestor do Projeto	34	4,42
Motivação em Aprender	32	4,16
Repositórios	29	3,77
Capacidade Técnica	25	3,25
Troca de Profissional	22	2,86
Erros no Projeto	21	2,73
Incentivo para Troca de Informações	21	2,73
Divisão das Responsabilidades	21	2,73
Solicitação de Mudança	17	2,21
Visão Geral do Projeto	17	2,21
Receptividade para Inovação	13	1,69
Relacionamento	13	1,69
Cooperação	13	1,69
Flexibilidade nas Decisões	13	1,69
Método Ágil	12	1,56
Método Híbrido	12	1,56
Reconhecimento da Expertise	10	1,30
Estrutura Organizacional Departamental	8	1,04
Aspectos Culturais	8	1,04
Adaptação	8	1,04
Confiança	7	0,91
Visão Fragmentada do Projeto	6	0,78
Estrutura Organizacional Matricial	6	0,78
Idioma	5	0,65
Globalização	4	0,52
Estrutura Organizacional por Projetos	4	0,52
Incompatibilidade e Impressão	2	0,26
Método Próprio	2	0,26
Método Waterfall	2	0,26
Distância Geográfica	1	0,13

Estrutura Organizacional Funcional	1	0,13
Total:	770	100,00

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os 10 códigos utilizados em mais segmentos de textos extraídos das transcrições foram: Equipe do projeto em 74 segmentos, Facilitados à transferência do conhecimento em 73 segmentos, Cliente final e Barreiras à transferência de conhecimento ambos com frequência de 54, seguidos por Comunicação 46, gestão do projeto 42, Boas práticas 38, gestor do projeto 34, Motivação em aprender 32 e Repositórios 29. Os demais códigos e respectivas frequências estão expostos da tabela 7, acima especificada.

A relação de códigos também é apresentada no formato de mapa onde é possível visualizar a coocorrência entre os mesmos. A coocorrência é um princípio distribucional que representa a possibilidade de fatores ocorrerem uns em combinação com outros. Nos mapas, a seguir, são apresentadas as relações entre os códigos e um extrato das entrevistas para contextualizar as relações. Vale ressaltar que a espessura das linhas se relaciona com a frequência de trechos codificados com o mesmo código e que a identificação numérica representa a quantidade de coocorrências.

Na Figura 3, é apresentado um mapa geral de coocorrências dos códigos relacionados as barreiras à transferência de conhecimento, aos facilitadores à transferência de conhecimento e as boas práticas. Para melhor visualização foram empregadas cores às linhas, sendo: vermelho para os códigos que se relacionam diretamente as barreiras à transferência de conhecimento, azul para relação com facilitadores à transferência de conhecimento e a cor verde para ligação dos códigos com boas práticas.

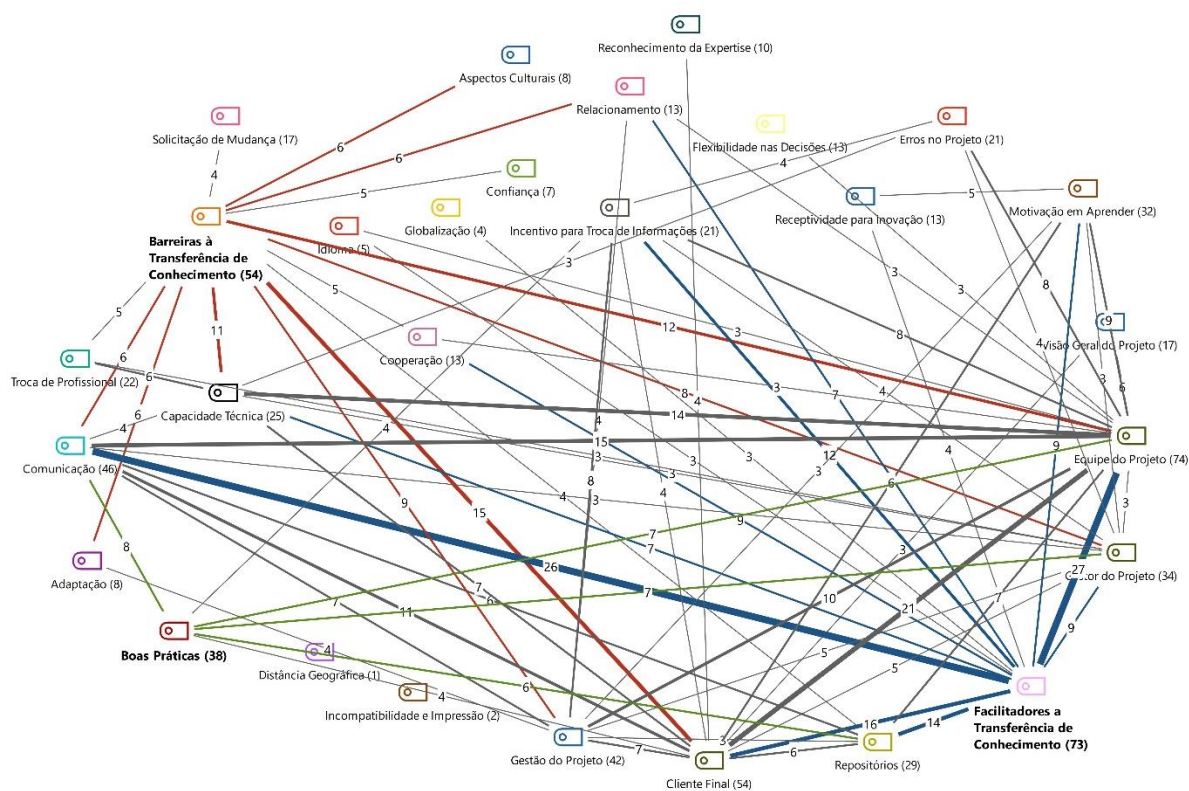


Figura 3. Mapa geral de coocorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 3, os códigos com relação direta e mais intensa com as barreiras à transferência de conhecimento, ou seja, empregados em mais segmentos de textos foram: comunicação; adaptação; aspectos culturais e relacionamento com 6 trechos de textos codificados. Em seguida, o gestor do projeto com 8 e a gestão do projeto com 9 segmentos codificados. Destaque para capacidade técnica com 11, equipe do projeto com 12 e cliente final em 15 segmentos de texto codificados.

Os códigos que apresentaram relação direta com mais frequência quanto aos facilitadores à transferência de conhecimento foram: o gestor do projeto com 9; o incentivo para troca de informações com 12; uso de repositórios com 14; a gestão do projeto com 15; 16 para o cliente final; boas práticas com 17. Os que mais se destacaram nesta relação direta são: a comunicação com 26 e a equipe do projeto em 27 segmentos codificados e associados aos facilitadores.

Quanto a relação com as boas práticas, figuraram os códigos: utilização de repositórios com 6; a equipe do projeto e o gestor do projeto com 7; a comunicação com 8 e a associação entre boas práticas com os facilitadores com 17 segmentos codificados.

Com o intuito de responder aos objetivos específicos propostos, foram elaborados 3 mapas extraídos do mapa geral apresentado na Figura 3. O mapa representado na Figura 4 expõe

os códigos e suas relações de coocorrências às barreiras e entre os demais. Como complemento a apresentação dos resultados foram inseridas algumas partes de textos das entrevistas, ressaltando-se que os nomes, sejam de empresas ou entrevistados, foram preservados e substituídos por siglas conforme descrito na Tabela 1.

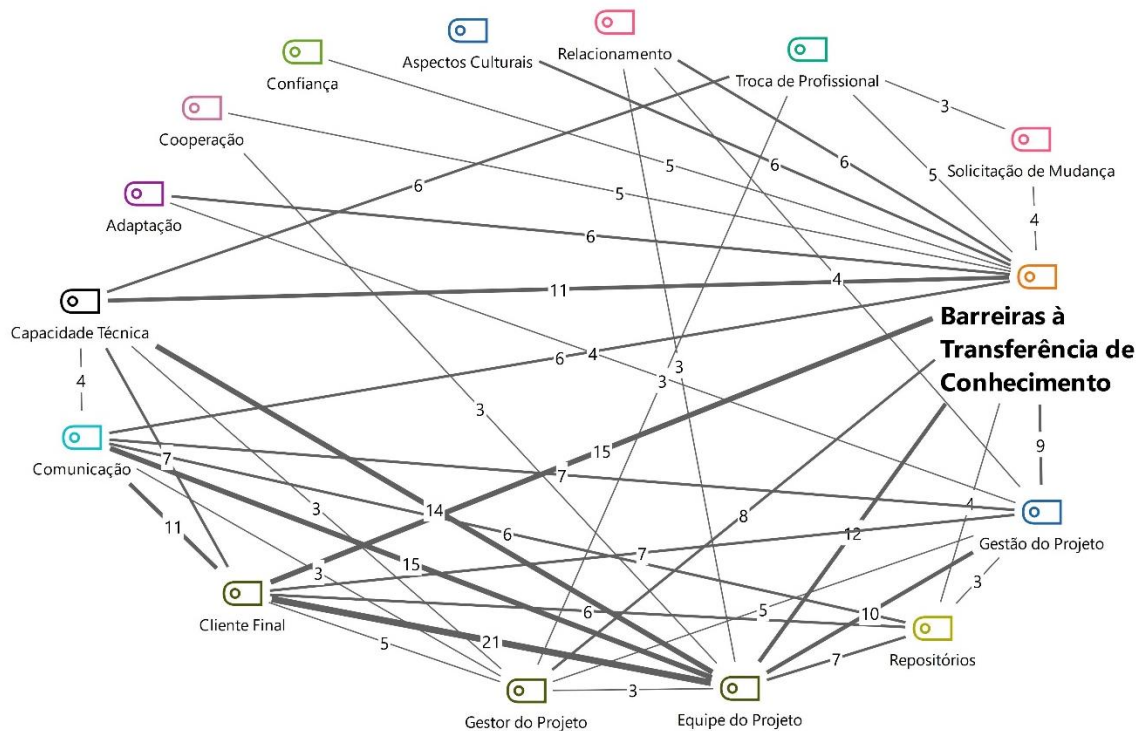


Figura 4. Mapa de coocorrência - barreiras à transferência de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um fator evidenciado como barreira à transferência de conhecimento é a cooperação da equipe do projeto. A troca de informações não evolui quando não há cooperação, seja pelo interesse dos membros do projeto ou por objetivos distintos de cada um destes integrantes conforme relato do entrevistado fornecedor [EF17].

“Esse caso é um caso onde, a primeira barreira de, de troca de informações entre a gente, e eles eram, era o grau de interesse interno na empresa. Havia diferentes players dentro da, da minha empresa que tinham diferentes agendas, diferentes objetivos ...diferentes objetivos e ficava transparente para o, ficava visível para o cliente que a gente não estava se conversando...” [E17].

Para uma das empresas contratantes [EC12], a cooperação da alta gestão também figurou como uma barreira que impede o bom andamento dos projetos, mas ainda existe a associação ao relacionamento entre as partes para que a informação e os processos possam fluir.

“Então, já existe uma barreira normal dentro da própria, é, vice-presidência que é, é você entrar dentro de um, de uns processos internos, né, de filas de projetos, de priorização de projetos... não basta só seguir o processo, você tem que, é, também ser uma pessoa de relacionamento. Dentro da empresa, se você não for priorizar o relacionamento, os seus pedidos não saem...” [E12].

A cooperação também é declarada como uma barreira quando relacionada ao uso de repositórios e não comprometimento da equipe. Não basta existirem repositórios se não houver disciplina, entendimento e cooperação da equipe em abastecer com as lições aprendidas.

“Tem o SharePoint, tá? Tem um repositório que é o SharePoint, é, onde o GP cria lá as pastas e coloca as informações, como lições aprendidas, né, só que é algo que existe, mas nem todo mundo utiliza... então, tem projetos que são finalizados e você vai ver lá as lições aprendidas deles e não tem nada, por quê? Porque não foi feito” [E12].

Não cooperar e não aceitar a adaptação proposta com a implantação de um modelo de gestão também gera barreiras na troca de informações [EC07].

“A gente teve as barreiras de aceitação... quando a gente chegou pra trabalhar e implementar um pouco de controle a gente sentiu bastante barreira, gente querendo te queimar o tempo inteiro, né? Então teve essas barreiras, os funcionários achavam tudo babaquice, né? Então o próprio pessoal...” [E07].

Os membros da equipe do projeto são considerados peças-chave e quando não estão envolvidos, não desenvolvem um bom relacionamento ou quando não são colaborativos geram barreiras à transferência de conhecimento [EF01, EF06, EF08].

“A pessoa tem um conhecimento técnico fora do comum, mas tem uma inteligência emocional bastante abaixo da média. Então, é, no processo de seleção esta pessoa encantou pelo conhecimento técnico, e está aqui há mais de um ano, mas dentro deste um ano ele já

passou por três equipes e teve problemas de relacionamento nas três equipes e agora eu estou no momento de tomar esta decisão de se a pessoa fica ou não. Vamos perder um conhecimento técnico muito grande, mas o custo do relacionamento tem pesado bastante” [EF01].

“A pessoa é o ponto chave... E, se elas não tiverem a iniciativa de passar as informações, fazer as comunicações de forma correta, né? A gente acaba realmente gerando diversos problemas nos projetos. Uma informação as vezes que você participa de uma reunião na parte da tarde, tem uma decisão e você não divulga isso de forma rápida, não passa isso para sua equipe, você tem diversas é ... é ... Impactos, né? ” [E06].

“A resistência é muito maior quando o clima organizacional ou a relação entre as pessoas dentro da organização já é difícil, aí a rejeição aumenta” [E08].

Em relação a capacidade técnica, para o contratante [EC10] se o parceiro, ou seja, se a equipe fornecedora dos serviços não deter o conhecimento amplo e necessário isto pode ser uma barreira na troca de informações.

“Então, tudo depende muito do conhecimento do parceiro... então eu acho que, a grande, o grande, é, fator aí é o peso que o parceiro tem de conhecimento dentro daquele produto que ele está ajudando a gente a implementar” [E10].

Tanto o fornecedor [EF05] como o entrevistado que atua como contratante e fornecedor [ECF04] compartilham deste mesmo ponto de vista quanto a falta de capacidade técnica, alegando que tal falta gera *gap* de informação, impedem a transferência de conhecimento.

“Pô, você precisa trocar a informação, você precisa trocar o conhecimento. O que mais impediu essa troca de... É... às vezes até o próprio conhecimento do cliente no produto que ele tá contratando, né! É... e por não ter esse conhecimento ou por ter um conhecimento mínimo gera muito retrabalho e muito gap de informação entre... entre as equipes” [E05]

“Não se é simples na hora da venda, o dono da solução não me informou dessa complexidade, então é assim, é, os dois opostos ou quando o cliente conhece pouco a solução, né? A ponto de a gente não conseguir transferir...” [E04].

Um dos entrevistados [EF16] ainda complementa sobre a importância de se manter ativos os processos de capacitação.

“Então, o cliente não conhece a ferramenta EF16, não conhece o mundo EF16... então, tem sim que ter uma capacitação prévia, entre o cliente dos que users, tá! Tem que ter um investimento aí do cliente em educação. E aí, o que os parceiros, o que às vezes, até a própria EF16 faz? Corta esse investimento em educação, corta esse investimento em knowledge transfer...” [E16].

Apesar de pouco citado, os aspectos culturais são vistos como barreira no processo de aprendizado [EF17].

“Nós temos 4 regiões: México, é, América Latina Norte, América Latina Sul e Brasil. Desses 4, o que mais tem resistência de querer aprender, de querer buscar novas coisas é o Brasil” [E17].

Na percepção de poucos entrevistados o idioma pode ser uma barreira, mas principalmente quando se trata de uma empresa multinacional [EF17].

“Como era uma empresa multinacional, como falei, uma das barreiras é o bom conhecimento do idioma inglês entre os participantes do projeto” [E17].

O gestor também figura como uma importante peça, como fator que pode criar barreiras a transferência de conhecimento, pois ele pode influenciar a equipe, conforme exposto pelos participantes [EC15, EF16].

“Certo, bom, inicialmente, muita resistência a mudança, é, isso aí é a parte mais, mais pesada em qualquer lugar que eu estive, que é resistência a mudança, pessoal não quer saber de mudança, né. Inclusive gestores, isso é um problema porque eles contaminam toda a área né” [E15].

“Mais uma também que é bem clássica: pra fechar barreiras, é, por incrível que pareça, o próprio apoio executivo da organização, né!” [E16].

Os entrevistados [EC07, ECF09] acrescentam que, além da postura inadequada do gestor, aspectos culturais e o idioma, quando associados, também são causadores de barreiras à transferência de conhecimento.

“Quando chegou esse gestor ele começou a implementar processos, começou a tentar colocar qualidade... conceito de eficiência e eficácia... Ele colocava isso numa lousa e deixava lá pra todo mundo... Ele também era professor, né? Ele tentou fazer muito metodológico o negócio... sistematizou, né? E aí, teve bastante barreira principalmente, porque assim, o pessoal eles não têm muita instrução... então a parte operacional não entendia o que estava acontecendo, então tinha esse tipo de problemas, né?” [E07].

“Olha, idioma, fuso horário, barreiras culturais, de americanos e indianos, e barreiras por níveis hierárquicos quando o diretor fala, grita, quase ninguém contestava” [E09].

E, ainda, a ausência de comunicação impossibilitando a troca de informações, também foi creditada ao gestor [EC15].

“Não, infelizmente não, é, volto a frisar, né. O departamento tem a cara, é a cópia fiel do seu gestor, e lá infelizmente, a gestão é bem, assim, vai fazendo conforme for aparecendo, né, é totalmente relativo. Então, infelizmente não há, a gente padeceu bastante com essa falta de, de... ausência de comunicação mesmo né!” [E15].

Não ter um plano de comunicação bem delineado, bem definido entre partes ocasiona barreiras para troca de informações [EF16].

“Então, o integrador normalmente propõe alguma coisa e o cliente vai contrapor, e vão chegar num consenso ali, para estabelecer esse processo de comunicação... porque um dos grandes problemas em projeto é justamente o problema de comunicação” [E16].

Não adotar a forma adequada de comunicação para o entendimento de cada cliente, ou ainda, não acompanhar ou não aceitar a evolução de novas ferramentas de comunicação também pode ser um fator negativo no compartilhamento da informação [EC07, EF08].

“Não, ali era bem básico mesmo, eles ainda usavam telefone fixo para conversa com... As conversas, negociações eram bem demoradas, então... e E-mail para enviar as coisas, né!” [E07].

“Então, a ideia inicial parecia muito simples, mas comunicar as modificações de escopo e as novas demandas complementadas ao projeto... porque muitas vezes o cliente não tem o entendimento dos desdobramentos que irão acontecer e você simplesmente formalizar por e-mail é inviável, você precisa sentar junto, você precisa explicar...” [E08].

O repositório é visto como uma barreira à transferência de conhecimento quando de difícil acesso ou quando não proporciona a fácil localização dos documentos [EC10].

“É fácil? Não, não é fácil. Se produz muito documento, mas na hora de você achar esses documentos não é uma coisa tão simplificada assim. Então, é, é, essa rede de contato acaba sendo muito mais entre as pessoas que te fornecem informação, do que o repositório em si, mas ele existe” [E10].

A percepção negativa relacionada a um repositório também ocorre quando associado a não colaboração da equipe, que por sua vez não enxerga benefícios na ferramenta [EC15].

“Não tenho a minha equipe como eu tinha na minha outra empresa. Então acabei ficando muito sobrecarregado, aí eu não alimentava, ficou muito cheio de falhas, buracos e também o pessoal nunca se interessou em olhar, então, não tinha muito sentido continuar com aquilo lá” [E15].

Em um contexto isolado, um dos participantes do estudo declarou que realizar reuniões de boas práticas não era bem visto na empresa, transparecendo ser uma barreira à comunicação quando necessária sua realização [EC15].

“Não, infelizmente não, e no meio do processo entrou um controller na empresa e o que era feito era eu e ele, e ele tentava propagar isso. Mas trazer o pessoal pra fazer reunião, nossa, isso é, é, parecia que você estava ofendendo a família (risos)” [E15].

Em outro contexto, dois entrevistados expuseram que em determinadas ocasiões o próprio modelo de gestão adotado, seja da empresa fornecedora ou do contratante, não prioriza a transferência de conhecimento, levando inclusive a troca de profissional [EC13, EF14].

“Quando um erro ocorria por falta de conhecimento do consultor irremediavelmente pedíamos para trocar o consultor, pois o custo é muito alto para deixarmos ele aprender na nossa empresa” [E13].

“O cliente pode ter contratado um modelo de transferência de conhecimento, em que o consultor vai transferir conhecimento para usuário chave, e esse usuário chave vai repassar essa informação internamente ou eventualmente o cliente contrata um modelo que necessariamente a EF14 não necessariamente prioriza a transferência de conhecimento” [E14].

Já o entrevistado [EF11] afirma que é preciso existir uma relação de confiança do cliente no modelo de gestão do fornecedor para que não ocorra sabotagem ao projeto.

“Às vezes pode ter alguma área, alguma pessoa que o cliente, que não goste da ideia de, do ambiente estar lá fora, dentro de uma icloud de uma empresa, sendo gerenciado por essa empresa e ele não ter muito acesso pela gestão em cima disso, fica meio com medo e acaba querendo sabotar o projeto, né!” [E11].

A seguir, o mapa representado na Figura 5 exhibe os códigos e suas relações de coocorrências aos facilitadores à transferência de conhecimento e entre os demais códigos.

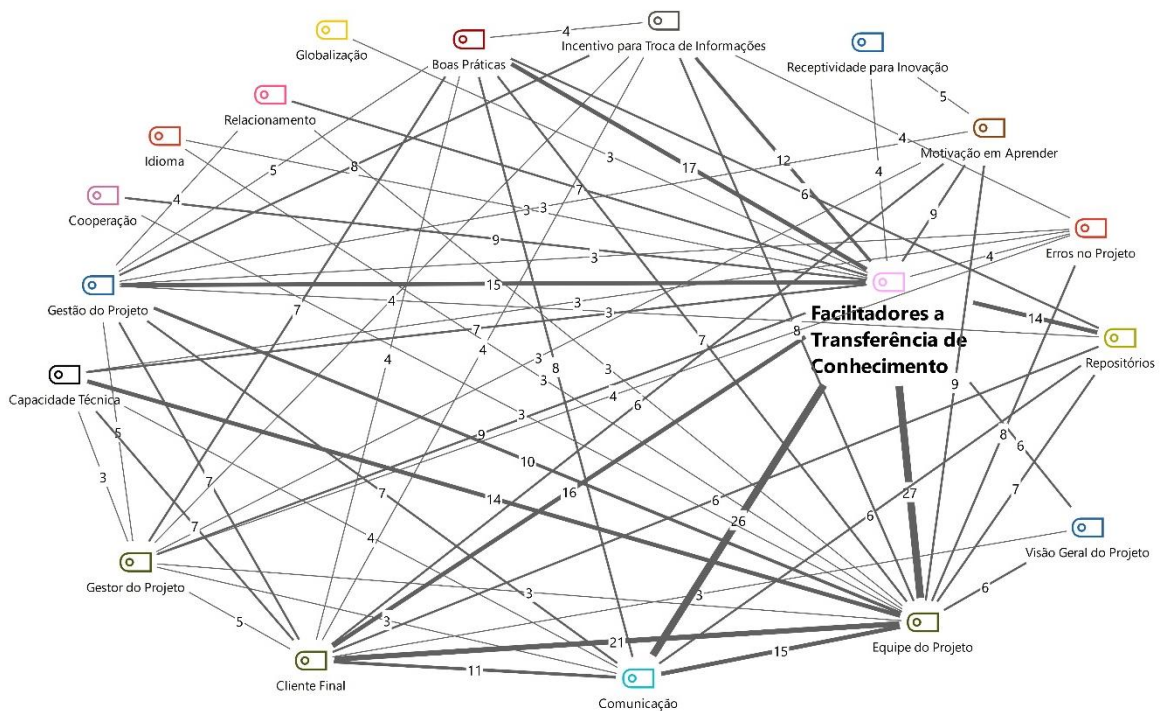


Figura 5: Mapa de coocorrência - facilitadores à transferência de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o [ECF18] a cooperação entre os membros integrantes do projeto, como também o incentivo à troca de informações são fatores positivos para transferência de conhecimento. Já para [ECF09], além da cooperação, do senso de parceria, é importante ter excelência em comunicação.

“Ponto bastante interessante é a disposição que todos possuem de ajudar os demais, independentemente dos níveis hierárquicos e de maturidade profissional” [E18, E09].

“Somos incentivados a trazer membros de outros times para que estes apresentem seus projetos, lá há estruturas de trocas de informações nas Release Trains, nas comunidades e diversos eventos direcionados a diferentes grupos de interesses” [E18].

“Parceria do começo ao fim. Espírito de equipe. Olho no olho. Planejar bem e ser fiel ao plano. Ter excelência em comunicação” [E09].

Referente ao fator comunicação: manter um canal aberto e contínuo, ter ferramentas e planos de comunicação específicos para os projetos e endereçados para todos os envolvidos facilitam a troca de informações [EF05, EF06, EF11, EF17].

“...discussão do que eu fiz de errado, mas como eu posso fazer certo também, entendeu? Então a gente tinha grupos, né! Tanto de WhastApp quanto de reuniões mesmo, e a cada quinze dias pra poder discutir como poderia entregar o melhor serviço para aquele cliente. Isso foi uma coisa que acontecia, não só acontecia regional, no Brasil, mas a gente também conseguia fazer uma mensal com o time da LAC [E05].

“Você pode até usar o Microsoft Teams, podem usar várias outras ferramentas. Mas quando você tá interagindo com varias empresas, varias pessoas de diferentes empresas, é o WhatsApp que acaba sendo uma ferramenta super útil [E06].

“É, comunicação, a gente se comunica muito, a equipe está sempre comunicando o dia inteiro via Skype ou Whatsapp, tá. É, as comunicações com os clientes hoje, elas estão bem facilitadas né, sempre que a gente está falando com o cliente a gente abre uma sala de vídeo para, para conversar, apresentar as novidades, apresentar a aplicação, é, contato por telefone também, e-mail, é, em relação ao andamento do projeto a gente tem semanalmente, a gente mandou um status report para o cliente, como, com todas as informações do projeto, as ações que foram realizadas, o que a gente tem em andamento, o que está previsto para as próximas semanas aí né, então quando a gente está desenvolvendo alguma coisa em específico, o status report já vai com todas essas informações” [E11].

“A gente tem um plano de comunicação para cada projeto, um plano de comunicação dentro do PMO, é, tanto para ajudar no projeto, como para ajudar nos stakeholders que estão fora do projeto” [E17].

O uso de repositórios é visto como um facilitador à transferência de conhecimento por auxiliar não somente no armazenamento das informações, mas como ferramenta para troca de experiências [EF16].

“Então, esse acesso, a infraestrutura disponível para equipe de usuários, para equipe de projetos, é um facilitador pra que cada vez mais eles possam buscar conhecimento, possam pesquisar, trocar experiências com a comunidade, pra que tragam informações, novos pontos para serem... Ajudarem o projeto a caminhar” [E16].

O gestor é considerado um elemento importante que pode ocasionar barreiras à transferência de conhecimento, mas também pode ser um facilitador essencial, principalmente, ao promover um bom relacionamento [EF14, EF08, EF01].

“É obviamente questão da liderança de ter um componente de gestão que consiga fazer o time se movimentar tanto do lado da consultoria, quanto do lado do cliente, faz uma diferença. Tem ótimos projetos aí que se tu mexer no gestor de um dos lados o projeto desencaminha” [E14].

“Quando a gestão na outra ponta fornece apoio para os consumidores do trabalho que a gente fornece, o gestor da outra ponta tem um bom relacionamento com a equipe e a equipe se sente motivada a crescer com a empresa, a aceitação é ótima” [E08].

“Eu particularmente atendo parceiros na América Latina, então, eu estou com um projeto aqui no Brasil na PP, um no México na MM, na VV no México, então são empresas diferentes que estão implementando e nós estamos aqui como apoio. Então, nós temos este comprometimento de que se houver, que se o parceiro está fazendo isto pela primeira vez, que para ele é algo novo, então eu estou aqui entre outras funções que eu tenho é de apoiar este parceiro” [E01].

A capacidade técnica é um fator que ajuda tanto na redução de tempo de implantação dos projetos de TI como para acelerar o aprendizado entre os membros da equipe [EC10, EC13].

“Então, o que é a parte boa, o fornecedor em geral, ele vem com uma bagagem de mercado onde para várias situações que você encontra de problema dentro do projeto, ele já vem pra você com um benchmark, né. Ó, tal cliente resolveu assim, tal cliente resolveu assim...Nessas você entende que é melhor fazer dessa forma, então isso facilita muito, entendeu? [E10].

“Quem trabalha na área de TI adora desafios e aprender coisas novas. Trazendo experts para dentro da empresa para ajudar na implantação de projeto de TI encurtou o tempo de implantação e acelerou o aprendizado interno” [E13].

E associado a capacidade técnica da equipe do projeto os participantes do estudo [EF11, EF08] destacaram a cooperação e o relacionamento no processo de facilitação à troca de informações.

“Então assim, é uma troca de informação com o cliente, onde o próprio cliente está nos passando o que precisa ser melhorado, porque quem está fazendo é uma equipe de desenvolvimento, é, os caras não têm aquela pegada de pensar no negócio, né, é, os caras são mais técnicos” [E11].

“Aí sentou todo mundo e foi feita uma rodada de sugestões, do que poderíamos fazer para resolver o problema... ocorreu um delay, mas com o comprometimento da equipe e principalmente o modelo de trabalho que a gente tem e até mesmo com relação ao cliente, a gente ficou tranquilo”... Não tem ferramenta para isso. É, não adianta, é o relacionamento talvez que você constituiu; quanto melhor o relacionamento, melhor vai ser [E08].

Para auxiliar na transferência de conhecimento os participantes do estudo declararam adotar como uma boa prática a apresentação de um “PPT” com as informações do projeto [EC12], como também a importância de todos os envolvidos compartilharem da visão geral do projeto [EF06, EF11, EC12].

“A equipe não só que conhece os processos internos do cliente é... Acaba conhecendo a plataforma, se certificando na plataforma, isso antes de começar o projeto. Isso é feito durante a fase de inicialização, né. Antes de a gente começar o projeto de fato, e quando inicia, é... As perguntas são tão inteligentes, as reuniões têm sido bem proveitosa, então, eu fiquei super surpreso com isso, achei superinteressante, né! Até já falei para alguns amigos do outro lado... é um insight super bom pra gente tirar o máximo de proveito dos projetos [E06].

“Então todos, todos os setores estão envolvidos no BI, eles estão, eles têm o conhecimento geral do, do que está acontecendo ali de todos os KPI's que estamos entregando ali, os indicadores para os clientes” [E11].

“Desde o início todo mundo tem a visão do projeto como um todo, tá! No kick of do projeto todos são envolvidos e até isso é um dos pontos de sucesso... então semanalmente eu faço um PPT executivo onde eu informo, é, quais são os avanços do projeto... então assim, todos os que eu mapeio, todos os stakeholders...” [E12].

Na visão de [EF06, EC10], incentivar a troca de informações também auxilia na transferência de conhecimento. E o entrevistado [EC10] ainda valoriza o relacionamento.

“A gente tá tentando colocar, a gente fazia isso na outra empresa, era acabar um projeto, a gente apresenta esse projeto internamente, quais foram os desafios e como nós lidamos com cada um desses pontos. E sempre abastecendo uma base de lições aprendidas [EF06].

“É um método de controle de performance, né, e aí a gente acaba levando para essas reuniões, né, de controle de OKR as experiências que a gente tem no projeto, coisas que deram

certo, coisas que deram errado, performance, entendeu? Ah, o que fez certo, o que fez errado, o que faremos de diferente no nosso próximo bloco”, isso acontece também, quando a gente junta todo mundo e coloca todo mundo para falar” [E10].

“Então, é, é, essa rede de contato acaba sendo muito mais entre as pessoas que te fornecem informação, do que o repositório em si, mas ele existe” [E10].

A motivação em aprender também surgiu como um facilitador à transferência de conhecimento, auxiliou na extensão de outras iniciativas e resultou em aprendizado [EF02, ECF04].

“Equipe totalmente motivada. Cara, totalmente motivada! Tem cara como tô te falando... Tinha cara que ligava: Pô E04, me leva pro projeto. Me leva para o projeto X, cara eu quero participar [E02].

“Eles se capacitavam a noite, de final de semana, né! Por conta própria. Agora com essa chegada da pandemia que de uma certa forma os projetos continuaram, mas o volume caiu um pouquinho, todos assim se demonstraram altamente comprometidos em alta capacitação... tem a capacitação do próprio cliente na solução, na ferramenta, então assim, tudo se deu um jeito. Então foi através de Web, no vídeo conferência, envio de PDF de material, assimilou super bem... Cliente assimilou bem. Tem clientes nossos que a gente deu o go live nesse formato remoto e o cliente, a satisfação foi tão boa que ele pediu até uma extensão do projeto pra outras iniciativas remotas também, então foi boa, pelo menos os projetos que eu atuei, teve aceitação, aprendizado nosso e do cliente” [E04].

Para [EF02, ECF04] a globalização e a comunicação com profissionais de diversos outros países deixou de ser visto como uma barreira. Realizar o compartilhamento de informações a qualquer tempo e de qualquer lugar passou a ser um fator positivo.

“Você tem um cara, né? Um manager, né? Que é um gerenciador de fila, é uma pessoa, ele fala qualquer idioma, ta? Então, ele já te pergunta: Onde você quer falar? Então você como cliente pode ligar pra lá e falar com o analista que tá te atendendo, que tá lá na Índia.” [E02].

“Então olha, você tem um... Você... Exemplo, por exemplo, a gente tem o PWC que tem N ferramentas que a gente coloca informações do projeto diariamente lá, tá. Se o recurso

tiver lá na Índia ou um lá da Alemanha, quiser acompanhar o projeto com aquele link ele vai ter o cronograma, os integráveis, as fases do projeto, enfim, ele tem lá...” [E04].

O entrevistado [EF01] declarou fazer uso dos erros identificados em seu processo de aprendizado e além de incentivar a troca de informações reaproveita o conhecimento absorvido para não cometer os mesmos erros.

“Então a gente para, canaliza o que for necessário para resolver o problema, esta é a primeira atitude sempre. E a segunda atitude é aprender com este erro. Então nós temos alguns processos interessantes, eu diria bastante robustos se comparados a outras empresas no mercado pra reaproveitar este conhecimento, o que a gente errou, porque não repetir este mesmo erro, sabemos que novos erros vão acontecer, que não sejam os mesmos, né! São pessoas que já estão prontas, aptas a assumir responsabilidades, assumir processos e assumir e ter atitudes e nós incentivamos que elas o façam” [E01].

Seguindo a mesma lógica das apresentações dos mapas anteriores, agora, o mapa representado na Figura 6 retrata os códigos e suas relações de coocorrências com as boas práticas e entre os demais.

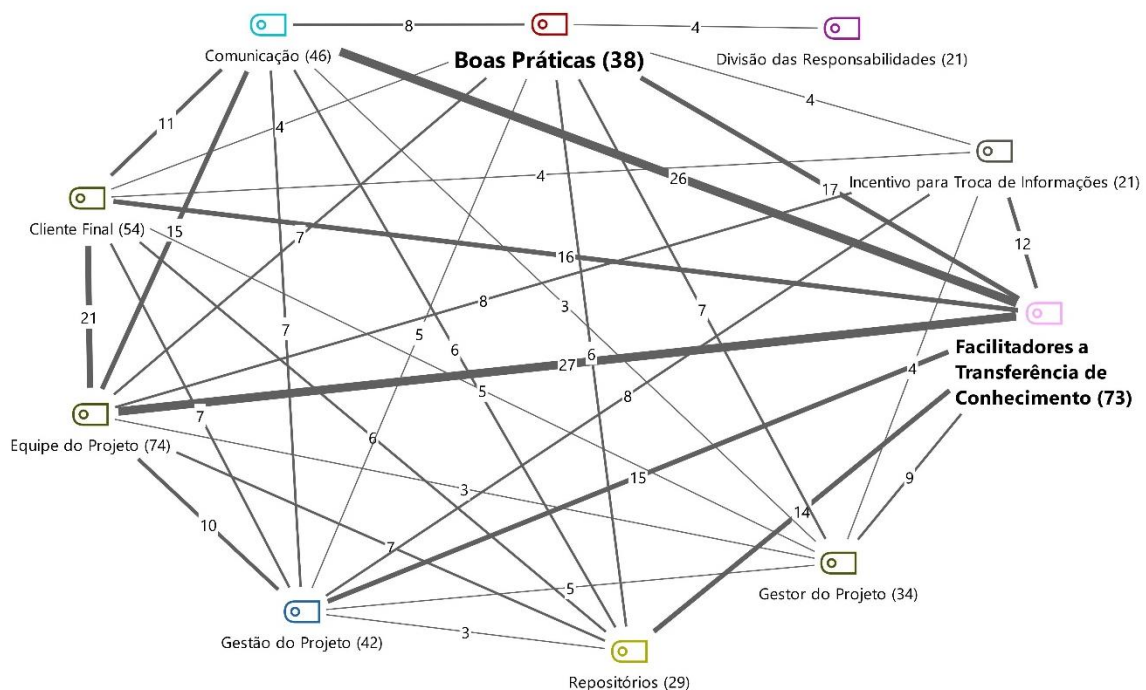


Figura 6: Mapa de coocorrência – boas práticas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os participantes do estudo observaram que realizam como boas práticas: reuniões estratégicas, mesa redonda, *workshops*, adoção de *templates* para documentações diversas e até mesmo promoção de cursos.

Todas estas boas práticas identificadas junto aos participantes do estudo também foram narradas, na maioria dos casos, como um instrumento facilitador à transferência de conhecimento. Assim como, quase que em uníssono, os entrevistados disseram utilizar de repositórios para o armazenamento e futuro resgate das informações compartilhadas nas boas práticas referidas.

Para promoverem as boas práticas os entrevistados [EC03, EF05, EC10, EC13, EF14, ECF18] realizam reuniões periódicas e mesa redonda para estimular a troca de informações.

“Reunião periódica pra falar sobre processos, foi legal porque foi assim, assim, assim o outro precisa melhorar, precisou melhorar. O aspecto tal a gente já corrigiu, já ficou pronto, então a gente tem na minha área, a gente tem um processo de melhoria continua” [E03].

“Eu trabalhei muito no ano retrasado e no ano passado nisso foi fazer com que o cliente apresentasse a própria coisa que ele tá desenhando. Então, por exemplo, antigamente nós desenhávamos o workshop A, fazia o processo e entregava para o cliente. Olha esse aqui é seu processo. É... a partir do início do ano retrasado... meio do ano retrasado eu mudei esse processo, até na área de delivery nossa aqui do Brasil. Eu falei: Nós não vamos fazer assim: nós vamos pegar, vamos fazer o primeiro workshop, o cliente vai citar o que ele acha que tem que mudar e ele vai apresentar para os slavers deles, pros pares e paras pessoas que vão usar o processo que vai ser desenhado, pra ele se sentir o dono do processo...” [E05].

“Que você, a gente faz bastante reunião, né, de status de projeto, dependendo se você está usando, qual método você está usando, tem reuniões diárias, reuniões semanais, mas você não passa 1 semana sem ter uma reunião de alinhamento do projeto” [E10].

“A comunicação entre as equipes se fazia de diversas maneiras: Reuniões, E-mails, Documentações, assim, manuais técnicos e dos usuários, planos de testes e go lives” [E13].

“Ah, vão ser reuniões semanais de acompanhamento de frente, vão ser reuniões semanais com o gestor de projeto, vão ser reuniões quinzenais, mensais com os patrocinadores, aí tu vais tirar um modelo de comunicação, existe um, existe um guia, né, de como você estabelece a comunicação” [E14].

“Sim, há reuniões estratégicas entre a liderança sênior da empresa com a tríade, reuniões de alinhamento da tríade, reuniões de alinhamento da Release Train com as tríades das squads, reuniões de planejamento, retrospectiva, refinamento e diárias com todo a squad. Normalmente são realizadas reuniões e mesas redondas para que os temas sejam livremente debatidos” [E18].

As reuniões de boas práticas também são utilizadas por [ECF09], mas este acrescentou que segue modelos definidos pelo PMO.

“Alocar e desalocar os recursos, manter o SPI e o CPI, realizar reuniões de status periódicas semanais conforme o modelo do PMO e prestar contas semanalmente sobre o andamento do projeto” [E09].

Além das reuniões de lições aprendidas, a utilização de repositórios nos procedimentos de boas práticas foi evidenciada pelos participantes [EFE01, EF06, EC13, EF17].

Bom, para os produtos mais antigos nós temos reuniões periódicas, cada time faz a sua reunião periódica onde eles coletam as informações e tem os seus repositórios [E01].

Pedindo novas reuniões, né! E sempre esclarecendo a equipe, dando ali, né! Mostrando a importância de as informações serem compartilhadas e registradas [E06].

Todo o final de um projeto tínhamos reuniões chamadas wrap ups. Nessas reuniões discutíamos o que tinha dado errado no projeto e como deveríamos proceder no próximo projeto. Isso era uma espécie de “melhoria contínua”. Todas as informações referentes a projetos os dados da empresa ficavam armazenadas num repositório dentro da própria empresa nos EUA [E13].

“Existe, não um, mas uma série de repositórios, é, desde o repositório do projeto, ai depois existe um outro repositório de lições aprendidas, existem dinâmicas, reuniões de lições aprendidas, a, o nosso foco hoje em dia, direções aprendidas é para subsidiar a área de, de arquitetos de soluções né! ” [E17].

O entrevistado [EC12] inclui em seus processos de boas práticas o incentivo ao aprendizado e também disponibiliza o conteúdo em um repositório de lições aprendidas.

“Tem cursos que são dados, né, de tempos em tempos, isso não existe com periodicidade, é, não é fixa, então a empresa fornece cursos para que todos entendam e vejam quais são suas melhores práticas, mas não é algo fixo, é algo que ocorre de vez em quando. E tem um repositório que é o SharePoint, é, onde o GP cria lá as pastas e coloca as informações, como lições aprendidas...” [E12].

Conforme exposto por [EF01, EF02, EC10], a metodologia adotada para condução do projeto baliza os processos de boas práticas.

“Então qualquer projeto no mundo que tenha esta tecnologia eu me envolvo mais ou menos assim como os meus pares se envolvem mais ou menos aqui pela divisão de região. Então este grupo pequeno retém o conhecimento, retém é, consolida o conhecimento, as experiências, o que deu certo e o que deu errado, e nós temos um contato muito próximo do time de desenvolvimento de produto, temos contato aberto com parceiros, clientes, então a gente flutua nos projetos exatamente para este aprendizado do que que deu certo, do que deu errado, quais são as melhores práticas em cima deste tema, deste projeto” [E01].

“A [EF02] ela pede dentro da própria metodologia para que você tenha reunião com toda tua equipe que você levante riscos, né, de projetos... que você levante problemas, que vai levantando” [E02].

“O que acontece, se a gente fala de projetos, né, usando métodos mais ágeis, a gente tem todos os dias reuniões de alinhamento com a equipe do projeto, todos os dias. E mesmo com essas reuniões de alinhamento de áreas, dentro da equipe do projeto, eu ainda tenho reuniões semanais, onde eu alinho com a gerência, ao qual as equipes estão atreladas e reuniões semanais com o board do projeto. Né, que são públicos diferentes para essas reuniões” [E10].

Para formalizar os processos de boas práticas, participantes como [EF01, EC03, EF08] também disponibilizam repositórios para as lições aprendidas consolidadas e oferecem *templates* e outros documentos padronizados.

“Resumindo minha resposta: para novos produtos trabalhamos com a ideia de centros de excelência, para produtos antigos a gente trabalha com o tradicional de reuniões periódicas

onde o time define o tempo, sua forma, sua estratégia de agir e consolida novas lições aprendidas em repositórios. Estes repositórios de qualquer maneira, seja no modelo A ou no modelo B, nós procuramos trabalhar bastante com templates, então eu tenho templates para tudo aqui dentro, pra começar um projeto, pra terminar um projeto, sair de uma fase e ir para outra, para implantar uma tecnologia” [E01].

“Cara, assim, eu acho que aonde tem... onde a gente tem, identifica os problemas de comunicação há um padrão. A padronização... porque você padroniza tudo que você faz via ferramenta, onde todo mundo tem acesso às mesmas coisas... Comunicações são padronizadas independentes do processo que você, tá... ela foi é... com menos risco do que o, do que outros processos que você atua de outra forma” [E03].

“A gente tem boas práticas de mercado que estamos levando para lá. Documentação padrão, um repositório de senhas e usuários que a gente tem, o cadastro de quem a gente fala, para tratar qual assunto com o cliente, quase um CRM, só que está tudo dentro do nosso SharePoint. São arquivos separados, mas a gente tem documentados. Como repositório para clientes que tem projeto mais complexos a gente usa muito o Trello. O Trello a gente usa como se fosse aquele painel de gestão ágil: em andamento, concluído e pendente” [E08].

A seguir é apresentada uma síntese dos resultados provenientes das entrevistas realizadas junto aos participantes do estudo. Com base na análise dos segmentos de textos extraídos das transcrições e a fim de atender ao objetivo geral deste estudo, na Figura 7 é representado o *guia* que contempla as boas práticas, as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

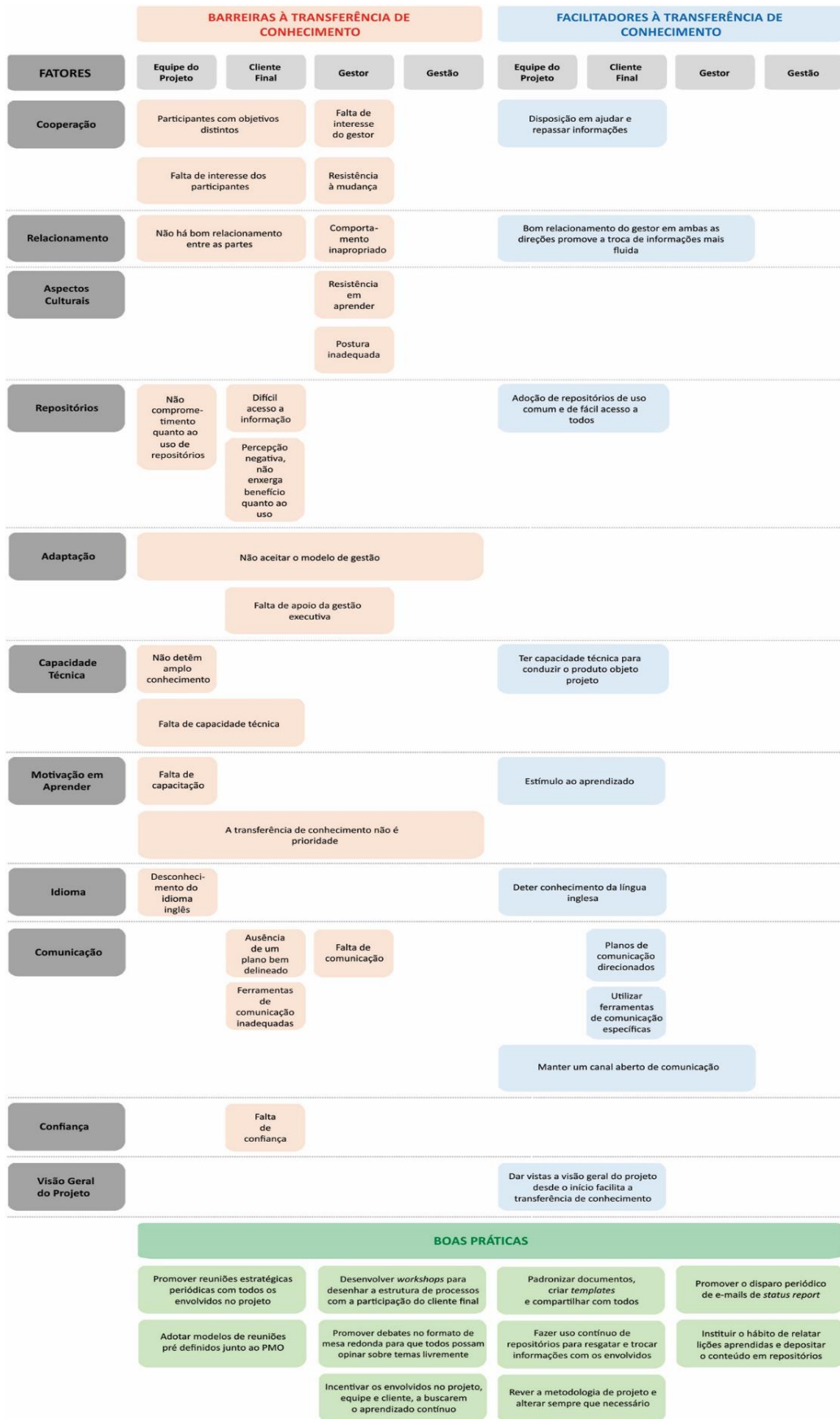


Figura 7: Guia de boas práticas, barreiras e facilitadores à transferência de conhecimento
 Fonte: Elaborado pelo autor.

O guia acima, representado pela Figura 7, traz na primeira coluna em blocos na cor cinza escuro os fatores mais evidenciados na pesquisa. Na parte superior, logo abaixo dos blocos criados para determinar as barreiras e os facilitadores, foram criados outros quatro blocos, em cinza claro, com as palavras: Equipe do projeto, Cliente final, Gestor e Gestão com a intenção de associar os fatores negativos, aqui evidenciados como barreiras e os fatores positivos, caracterizados como facilitadores à transferência de conhecimento a estes. Por fim, na cor verde, na parte final do guia estão descritas de forma sucinta 10 boas práticas articuladas pelos participantes do estudo.

O fator cooperação tem associado a ele e vinculado a equipe do projeto a ao cliente final duas barreiras, ou seja, participantes com objetivos distintos e com falta de interesse foram consideradas barreiras à transferência de conhecimento pelos entrevistados. No que tange aos gestores foram apontadas como barreiras a resistência à mudança e a falta de interesse do mesmo. Por outro lado, pelo mesmo fator cooperação, a disposição em ajudar e a repassar as informações tanto dos membros da equipe como pelo cliente final são considerados como facilitadores.

Dois barreiras foram apontadas: quando não há um bom relacionamento entre equipe e cliente final e também pelo comportamento inapropriado do gestor. No entanto, o bom relacionamento do gestor em ambas as direções acaba por promover a troca de informações de maneira mais fluida.

Os aspectos culturais figuraram como barreiras e ligados diretamente ao gestor em duas situações: quando este tem resistência em aprender, algo mencionado como sendo particular aos brasileiros e pela postura inadequada.

Foi considerada uma barreira o não comprometimento da equipe quanto ao uso de repositórios. Já o difícil acesso a informação e a percepção negativa por não enxergar benefício de uso são barreiras associadas ao cliente final. Mas foi declarado como um fator positivo a troca de conhecimento a adoção de repositórios de uso comum e quando este é de fácil acesso a todos.

Uma provável não adaptação por não aceitar o modelo de gestão é um fator negativo vinculado a equipe do projeto, cliente final e gestor, assim como a falta de apoio da gestão executiva. Por sua vez, os que não detêm um amplo conhecimento ou não possuem capacidade técnica também figuraram como barreira. E como aspecto positivo está a capacidade técnica para conduzir o produto objeto do projeto.

Quando há estímulo ao aprendizado existe a facilitação à transferência de conhecimento. Mas, os participantes do estudo observaram que há casos em que a empresa

fornecedora dos serviços, e até mesmo a contratante, não priorizam a transferência do conhecimento em seus projetos devido ao modelo de gestão acordado entre as partes, ou que, ainda, ocorre a falta de capacitação prevista nos processos.

A fluência em outro idioma, em particular da língua inglesa, foi relatada como barreira para os que não tem e aos que detêm o conhecimento como algo positivo. O fator comunicação surgiu em seis ocasiões. A falta de comunicação por parte do gestor, a ausência de um plano bem delineado e o uso de ferramentas de comunicação inadequadas pelos clientes finais são fatores que inibem a transferência de conhecimento. Seus opostos como desenvolver planos de comunicação direcionados, utilizar-se de ferramentas de comunicação específicas, assim como manter um canal de comunicação aberto a todos fortalecem a transferência de conhecimento.

Como abordagem única aparece a falta de confiança pelos clientes finais como fator impeditivo à transferência de conhecimento. E de forma bem específica foi relatado que dar vistas, ou ter acesso a visão geral do projeto desde seu início facilita a transferência de conhecimento.

A composição das boas práticas embasada no relato dos entrevistados foi composta por dez sugestões: reuniões estratégicas, *workshops*, padronização de documentos e *templates*, disparo de e-mails, reuniões estruturadas pelo PMO, debates e mesa redonda, uso de repositórios, relatar e armazenar as lições aprendidas, incentivo ao aprendizado contínuo e ajustar a metodologia do projeto, podendo estas serem apreciadas de forma detalhada no guia (Figura 7).

5 DISCUSSÃO

A discussão dos resultados incide na busca acerca dos fatores que impedem ou favorecem a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos, com o intuito de apresentar pela literatura o que tem sido explorado sobre o tema em confluência com os dados obtidos neste estudo.

A transferência de conhecimento é facilitada pela cooperação entre as partes (Huong et al., 2011), a qual, no presente estudo, os participantes afirmaram e destacaram que a mesma acontece pela disposição em ajudar e a repassar informações por parte dos membros da equipe do projeto e pelo cliente final. Por outro lado, são constituídas barreiras à transferência ocasionadas pela equipe do projeto e pelo cliente final, quando estes possuem objetivos distintos ou demonstram falta de interesse em cooperar. Que vai ao encontro do que é visto em outros estudos. Para que uma transferência de conhecimento ocorra é necessário que sejam estabelecidos laços sociais específicos entre as partes e que a interação aconteça por uma comunicação específica (Szulanski, 1996, 2000; Szulanski et al., 2016).

Um relacionamento árduo entre emissor e receptor, aqui reportado como fornecedores e contratantes, também promove barreiras que dificultam a troca de informações (Szulanski, 1996). O oposto para esta barreira acontece quando é proposta no processo de terceirização a transferência de conhecimento-chave em ambas as direções (Perechuda & Sobinska, 2012). Nesta pesquisa pode-se observar que a troca de informações se torna ainda mais fluida quando há o bom relacionamento e participação do gestor junto aos integrantes do projeto, dado este exposto também por Soderberg e Romani (2017) que afirmam que o gestor além de proteger interesses da empresa e a segurança dos grupos, promove a compreensão entre as culturas.

Deng e Mao (2012) revelaram importantes aspectos em relação a terceirização em se aprender com o cliente e sobre o cliente, além da importância da experiência de interação cliente-fornecedor para melhorar a qualidade do projeto. Entretanto, apesar do apresentado por Deng e Mao (2012), entrevistados deste estudo declararam ainda haver barreiras promovidas por aspectos culturais associados a resistência em aprender e a postura inadequada dos gestores, como também, por vezes que a transferência de conhecimento não é prioridade.

Por sua vez, os participantes deste estudo também revelaram que o estímulo ao aprendizado tanto do lado da equipe do projeto como por parte do cliente final funciona como um facilitador a transferência de conhecimento. Entretanto, aqui cabe acrescentarmos o que ressaltaram Park et al. (2011) ao confirmarem que o caráter do cliente e do fornecedor influencia a confiança, assim como a confiança afeta o aprendizado cooperativo e a influência do

aprendizado cooperativo a transferência de conhecimento. Destacaram ainda ser o item mais importante: o cliente manter em seu quadro material humano capacitado e educá-los para auxiliar na transferência de conhecimento.

A citação quanto ao uso de repositórios pela amostra desta pesquisa destacou que barreiras acontecem quando não há por parte da equipe do projeto o comprometimento em utilizar repositórios, quando o cliente final sente dificuldade em acessar as informações. Ou quando este possui uma percepção negativa quanto ao benefício de uso. Contudo, os resultados também afirmaram que repositórios são vistos como facilitadores à transferência de conhecimento quando há adoção de um repositório de uso comum e de fácil acesso a todos. Esta última afirmação vem ao encontro dos estudos de Oshri, Kotlarsky e Van Fenema (2009) que concluíram que equipes alocadas globalmente e, principalmente, as envolvidas em atividades de *offshoring* confrontam-se com vários desafios de transferência de conhecimento, incluindo a codificação do conhecimento. E, assim, propuseram um repositório de projetos e ferramentas para que os profissionais pudessem inserir informações e ajudar na codificação para transferência de conhecimento.

Apenas dois dos entrevistados desta pesquisa observaram o idioma como uma barreira ou facilitador à transferência de conhecimento. Por se tratarem de empresas globais o conhecimento e a fluência, principalmente na língua inglesa, são reconhecidos como requisito básico ao exercício de suas funções. Destaque maior se deu a capacidade técnica para conduzir o produto objeto do projeto como sendo um fator positivo para troca de informação e experiências. Fato este, observado por Miozzo e Grimshaw (2011) que apresentaram seu estudo como grandes empresas de terceirização de serviços desenvolvem suas capacidades organizacionais. Como se expandem pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais únicas, com a aquisição de habilidades através da transferência de pessoal; com o desenvolvimento de processos e metodologias em toda a empresa.

Em conclusão, os entrevistados afirmaram que a comunicação é um importante fator tanto gerador de barreiras como facilitador. A falta de comunicação, ausência de um plano bem delineado como a utilização de ferramentas inadequadas, segundo os participantes deste estudo, desencadeiam barreiras à transferência de conhecimento. Já, a escolha de ferramentas específicas, o desenvolvimento de planos de comunicação direcionados a cada público e a manutenção de canal aberto de comunicação a todos figuram como fatores positivos a transferência. Porém, vale ressaltar que a probabilidade da comunicação mais assertiva aumenta quando o terceiro está na cadeia, como um facilitador (Sosa et al., 2015). Como também, quando os centros de prestação de serviços dos provedores estão geograficamente co-

localizados de forma estratégica, assim, ao evitar as altas distâncias culturais inter ou intra-organizacionais garantem a comunicação e uma coordenação eficientes entre equipes distribuídas globalmente (Chen & Lin, 2019).

A adoção de equipes terceirizadas tem sido uma prática recorrente, principalmente no desenvolvimento de projetos em TI. Empresas fornecedoras de serviços de tecnologia empregam suas equipes de TI em diversas outras empresas contratantes, das mais variadas áreas e setores da economia e espalhadas pelo mundo todo. Toda esta dinâmica, inevitavelmente ocasiona conflitos, desencontros de opiniões, *stress* pela rotina intensa de trabalho e por conta de árduos relacionamentos (Szulanski, 1996, 2000; Szulanski et al., 2016). Sendo assim, o desenvolvimento de um guia com abordagens sobre os fatores que podem gerar barreiras à transferência de conhecimento como também referente aos aspectos positivos, podem minizar, ou até mesmo, evitar futuros desencontros de informação, investimento desnecessário de tempo e de recursos humanos ou, ainda, perda financeira e de contrato.

O guia com as demonstrações de quais podem ser as barreiras e facilitadores à transferência de conhecimento, assim como, com as sugestões de boas práticas tem por finalidade prover um panorama do que pode ser evitado e o que deve ser perseguido neste relacionamento entre empresas contratantes e fornecedoras. Visa auxiliar aqueles que desejam terceirizar seus serviços em TI como também balizar os que já estão nesta relação.

O guia não traz sugestões sobre quais estratégias adotar no caso das barreiras nem tampouco como executar de forma mais assertiva os aspectos facilitadores. Estas ações são particulares a cada empresa, pois podem envolver recursos financeiros, por exemplo. No entanto, servirá para nortear gestores e suas equipes a se anteciparem, com suas próprias estratégias, a evitarem as situações descritas como barreiras à transferência e a caminharem para mais próximo das atitudes e intervenções observadas como fatores positivos neste relacionamento de troca continuada de informação e conhecimento.

O mesmo ocorre em relação as boas práticas. Estas foram relatadas como experiências bem sucedidas por profissionais da área de gerenciamento de projetos que figuram como gerentes, diretores em multinacionais de grande porte e com atuação em diversos países. No entanto, vale ressaltarmos que estas boas práticas podem, e devem, sofrer os ajustes necessários de acordo com o segmento, porte da empresa, complexidade do projeto e até mesmo condições financeiras.

6 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Cada vez mais os projetos estão se tornando uma atividade importante nas organizações. Mesmo as empresas sabendo que transferir lições aprendidas e o seu aprendizado das experiências eleva a probabilidade de os projetos serem bem-sucedidos, essa prática é pouco usada. A transferência de conhecimento, muitas vezes, é um aspecto negligenciado em gerenciamento de projetos. Mas, com mercados extremamente competitivos, a prosperidade das empresas passou a ficar mais associada à sua capacidade de identificar e compartilhar seus ativos de conhecimento.

Além disso, o avanço das tecnologias de informação tem permitido que as empresas distribuam suas atividades globalmente e, com isto, a terceirização tem crescido significativamente. Diante deste cenário da terceirização, muitas vezes com equipes alocadas em outras partes do mundo, a transferência de conhecimento se torna mais complexa, pois está ligada ao contexto de desafios sociais, tecnológicos e institucionais em que está inserida. E a capacidade de transferência eficiente de conhecimento com uma equipe terceirizada para outra utilizando-se das boas práticas internamente é fundamental para a capacidade da empresa de criar vantagem competitiva. Como também, ao se transferir as melhores práticas dentro de uma organização a empresa além de replicar os seus conhecimentos caminha em busca da obtenção de melhores resultados.

Diante dos argumentos apresentados anteriormente, os resultados desse estudo podem contribuir para a prosperidade dos projetos, principalmente de TI, considerando o contexto em que a pesquisa foi realizada. As empresas, mais especificamente, os gestores de projetos precisam criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. Para isso, criar um ambiente de cooperação entre a equipe do projeto e o cliente final é essencial. Assim, o gestor deve evitar que os envolvidos tenham objetivos distintos e falta de interesse, pois foram apontados como barreiras à transferência de conhecimento pelos entrevistados.

As empresas necessitam dedicar atenção nos seus gestores, pois a falta de interesse deles e a sua resistência à mudança foram apontadas como barreiras à transferência do conhecimento. Por outro lado, a cooperação, a disposição em ajudar e a repassar as informações tanto dos membros da equipe como pelo cliente final são considerados como facilitadores à transferência do conhecimento.

Diante de equipes terceirizadas que envolvam outros países, ou até mesmo outros costumes, os aspectos culturais surgiram como barreiras. Esses aspectos culturais foram ligados diretamente ao gestor em duas situações: quando este tem resistência em aprender algo ou pela

postura inadequada. A questão do idioma também tem que ser observada, pois pode configurar uma barreira.

Além disso, tanto a equipe, quanto o cliente ou o gestor que não se adaptarem ao novo sistema ou modelo de gestão implementado, irão perceber isso como barreiras. E os que não detêm um amplo conhecimento ou não possuem capacidade técnica também compreendem barreiras. Mas, ao contrário, a capacidade técnica também pode ser vista como aspecto positivo para conduzir o produto objeto do projeto. Assim, os treinamentos são essenciais para os projetos. Quando há estímulo ao aprendizado existe a facilitação à transferência de conhecimento.

Outro aspecto importante que precisa ser considerado é o uso de repositórios de conhecimentos. Muitas vezes as equipes não se comprometem com o uso desses repositórios. Isso ocorre por ser difícil o acesso a informação e existe uma percepção negativa da equipe que acaba não enxergando benefício de seu uso. Essas acabam sendo barreiras associadas ao cliente final. Mas, foi declarado como um fator positivo a troca de conhecimento a adoção de repositórios de uso comum e quando este é de fácil acesso a todos.

Um projeto tem que seguir protocolos bem estabelecidos de comunicação para que não se torne uma barreira, mas sim um facilitador para a transferência do conhecimento. Assim, desenvolver planos de comunicação direcionados, utilizar-se de ferramentas de comunicação específicas, manter um canal de comunicação aberto a todos fortalece a transferência de conhecimento.

Esses são alguns dos pontos abordados que emergiram da pesquisa e que podem contribuir para uma boa transferência do conhecimento na prática da gestão de projetos. Essas práticas poderão contribuir para que as empresas possam prosperar, principalmente, em mercados extremamente competitivos. Como também, proporcionar possibilidades para que os seus projetos sejam bem-sucedidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo qualitativo buscou entender, na prática corporativa, quais são as barreiras e os facilitadores que influenciam na transferência de conhecimento junto às equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos. Como também, identificar e reconhecer neste processo as boas práticas utilizadas e declaradas pelos 18 entrevistados. A partir de entrevistas junto a profissionais da área de gerenciamento de projetos em TI, em sua maioria executivos de empresas multinacionais de grande porte, foi possível confirmar pelos resultados uma série de barreiras, facilitadores e um conjunto de dez boas práticas e, assim, desenvolver um guia com o propósito de atender ao objetivo geral deste estudo.

Conforme o objetivo “A” (Entender quais são as barreiras que influenciam na transferência de conhecimento junto às equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos) proposto neste estudo, dentre as barreiras foram observados fatores de falta de cooperação, relacionamento entre os *players*, aspectos culturais, a percepção negativa ou não utilização de um repositório, resistência a adaptação ao modelo de gestão, falta de capacidade técnica e de motivação para aprender, falta de fluência no idioma inglês, falhas na comunicação, seja na adoção de ferramentas ou elaboração de um plano e falta de confiança.

Contemplando o objetivo “B” (Identificar quais são os facilitadores que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos), no que diz respeito aos facilitadores, quando há cooperação e o bom relacionamento, quando equipe e cliente final adotam repositórios de uso comum, possuem capacidade técnica, são motivados a aprender, detêm conhecimento do idioma inglês, utilizam-se de planos e ferramentas de comunicação adequados e se todos os *players* são envolvidos com a apresentação da visão geral do projeto, este são fatores positivos à transferência de conhecimento.

Alcançando o objetivo “C” (Reconhecer como ocorrem as boas práticas de transferência de conhecimento quando utilizadas equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos), no contexto de boas práticas pode-se evidenciar, em maior ou menor intensidade, mas que os procedimentos, sejam estes de reuniões, encontros, disparos de mensagens, debates, uso de repositórios e lições aprendidas, elaboração e padronização de documentos, revisão da metodologia do projeto e incentivo ao aprendizado são inerentes a todos os participantes do estudo.

Em termos de limitações, durante as entrevistas notou-se que os participantes do estudo não utilizam com frequência os termos barreiras e facilitadores à transferência de

conhecimento, mas compreendem o significado e aplicação destes no contexto de suas áreas de atuação quando perguntado a eles a respeito. Já o conceito de boas práticas foi proferido em uníssono pelos entrevistados.

Percebeu-se também como limitações que muitos entrevistados devido a relação de confidencialidade contratual com seus clientes parceiros inicialmente não eram objetivos em suas respostas. Mesmo assim confirmaram, conforme literatura pesquisada, que existem tanto barreiras quanto facilitadores à transferência de conhecimento na relação empresa contratante *versus* equipe terceirizada.

Destaca-se que o seu estudo se delimitou a um coorte transversal, logo, pesquisas longitudinais, talvez, sejam necessárias para se aprofundar neste campo. Deste modo, sugere-se a continuidade de estudos neste âmbito com o intuito de fortalecer continuamente as boas práticas supracitadas, assim como, observar mudanças de comportamento na relação empresa contratante *versus* fornecedores de serviços em TI a fim de identificar possíveis novas barreiras e fatores que incentivem a transferência de conhecimento.

Pretende-se, como pesquisa futura, aplicar o guia indicado nessa dissertação, com os facilitadores, as barreiras e as boas práticas em gestão de projetos de TI, para que possa ser testado. Além disso, pretende-se elaborar o guia de forma interativa para que possa ser usado mais adequadamente pelos participantes dos projetos.

Também, como pesquisas futuras, como o estudo foi direcionado a atores-chave do segmento específico de projetos de tecnologia da informação, acredita-se servir como estímulo à pesquisa e desenvolvimento de outros guias para outras áreas do conhecimento. Áreas como marketing, publicidade, turismo, educação, saúde, gastronomia, telecomunicações, construção civil entre outras, podem ser exploradas, a fim, de se identificar como ocorre a transferência do conhecimento nestes setores. Identificar se utilizam ou não a terceirização; se de forma parcial ou total, como procedem com a transferência de conhecimento e, ainda, quais são os relatos positivos ou negativos vivenciados e que poderão contribuir com o tema.

Ainda no contexto de gerenciamento de projetos com equipes terceirizadas podem ser exploradas outras razões e motivos para se adotar a terceirização, principalmente em casos em que esta venha a ocorrer fora do país de origem do contratante, nas chamadas *outsourcing offshore* ou *offshoring* (Dibbern et al., 2008; Oshri et al., 2009; Casey, 2010; Wende et al., 2013; Kotlarsky et al., 2014; Gopal et al., 2015; Chen & Lin, 2019; Mishra & Mahanty, 2019).

Além, é claro, de questões pertinentes a manutenção de contratos (Koh et al., 2004) envolvendo equipes terceirizadas e de estudos a respeito dos resultados relacionados a

qualidade, riscos e dos custos (Wu et al., 2013; Beulen, 2016; Mogos et al., 2019) incorridos nos processos de seleção e transferência de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Akomode, O. J., Lees, B., & Irgens, C. (1998). Constructing customised models and providing information to support IT outsourcing decisions. *Logistics Information Management*.
- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008). *Outsourcing de TI*. FGV Editora.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8.
- Bao, X., Shen, L., & Qu, G. (2014). Vendors' team performance in software outsourcing projects: From the perspective of transactive memory systems behavioral characteristics. *Nankai Business Review International*, 5(3), 290–308.
<https://doi.org/10.1108/NBRI-02-2014-0013>
- Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2), 239–251.
- Bazeley, P. (2009). *Analysing Qualitative Data: More Than 'Identifying Themes'*. 2 (2), 18.
- Betz, S., Oberweis, A., & Stephan, R. (2014). Knowledge transfer in offshore outsourcing software development projects: An analysis of the challenges and solutions from German clients. *Expert Systems*, 31(3), 282–297. <https://doi.org/10.1111/exsy.12005>
- Beulen, E. (2011). Contract Renewal Decisions in IT Outsourcing: “Should i stay or should i go.” *Journal of Information Technology Management*, XXII (4), 47–55.

- Beulen, E. (2016). Contract Renewal Decisions in IT-Outsourcing: A Survey in the Netherlands. In Kotlarsky, J, Oshri, I and Willcocks, LP (Ed.), *Shared services and outsourcing: A contemporary outlook* (Vol. 266, pp. 178–192). SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47009-2_10
- Bianchi, E., & Ikeda, A. A. (2008). Usos e aplicações da grounded theory em administração. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(2), 231–248.
- Boerner, C. S., Macher, J. T., & Teece, D. (2008). *A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Brown, D., & Fersht, P. (2014). Executive report: The State of Services & Outsourcing in 2014. *KPMG and HfS Research*.
- Casey, V. (2010). Virtual software team project management. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 16(2), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s13173-010-0013-3>
- Cha, H. S., Pingry, D. E., & Thatcher, M. E. (2008). Managing the knowledge supply chain: An organizational learning model of information technology offshore outsourcing. *Mis Quarterly*, 32(2), 281–306.
- Chen, S. (2005). Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 22(4), 291–314. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2005.09.003>
- Chen, S., & Lin, N. (2019). The effect of inter and intraorganizational distances on success of offshored outsourced innovation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 103, 519–529. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.023>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3^a Ed). Artmed.

- Deng, C.-P., & Mao, J.-Y. (2012). Knowledge Transfer to Vendors in Offshore Information Systems Outsourcing: Antecedents and Effects on Performance. *Journal of Global Information Management*, 20(3), 1–22. <https://doi.org/10.4018/jgim.2012070101>
- Deng, C.-P., Mao, J.-Y., & Wang, G.-S. (2013). An empirical study on the source of vendors' relational performance in offshore information systems outsourcing. *International Journal of Information Management*, 33(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.004>
- Dibbern, J., Winkler, J., & Heinzl, A. (2008). Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India. *Mis Quarterly*, 32(2), 333–366.
- Drejer, A., & Riis, J. O. (1999). Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation*, 19(10), 631–644.
- Ebert, C. (2014). *Managing global software projects* (Vol. 9783642550355). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55035-5_9
- Ejodame, K., & Oshri, I. (2018). Understanding knowledge re-integration in backsourcing. *Journal of Information Technology*, 33(2), 136–150. <https://doi.org/10.1057/s41265016-0007-5>
- Fonseca, J. J. S. da. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática* (3^a). Celta Editora.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing risks: A study of large firms. *Industrial Management & Data Systems*.

- Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2013). Information systems offshore outsourcing: Managerial conclusions from academic research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 229–259. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0250-y>
- Gopal, J., Sangaiah, A. K., Basu, A., & Gao, X. Z. (2015). Integration of fuzzy DEMATEL and FMCDM approach for evaluating knowledge transfer effectiveness with reference to GSD project outcome. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*, 9(2), 225–241. <https://doi.org/10.1007/s13042-015-0370-5>
- Gottschalk, P., & Karlsen, J. T. (2005). A comparison of leadership roles in internal IT projects versus outsourcing projects. *Industrial Management & Data Systems*, 105(9), 1137–1149. <https://doi.org/10.1108/02635570510633220>
- Grim-Yefsah, M., Rosenthal-Sabroux, C., & Thion-Goasdoue, V. (2011). Changing Provider in an Outsourced Information System Project. Good Practices for Knowledge Transfer. In Filipe, J and Liu, K (Ed.), *KMIS 2011: Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing* (pp. 318–321). INSTICC-INST SYST TECHNOLOGIES INFORMATION CONTROL & COMMUNICATION.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hassan, M. G., Ojeniyi, A., & Razalli, M. R. (2015). Practices Project Management Strategies In Outsourcing Best Practices. *Jurnal Teknologi*, 77(5), 35–41.
- Hodgson, D., Paton, S., & Cicmil, S. (2011). Great expectations and hard times: The paradoxical experience of the engineer as project manager. *International Journal of Project Management*, 29(4), 374–382.

- Huong, N. T., Katsuhiko, U., & Chi, D. H. (2011). Knowledge Transfer in Offshore Outsourcing: A Case Study of Japanese and Vietnamese Software Companies. *Journal of Global Information Management*, 19(2), 27–44.
<https://doi.org/10.4018/jgim.2011040102>
- Jain, D. M., & Khurana, R. (2016). A framework to study vendors' contribution in a client vendor relationship in information technology service outsourcing in India. *Benchmarking-An International Journal*, 23(2), 338–358. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2014-0029>
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508–523.
- Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356–373.
<https://doi.org/10.1287/isre.1040.0035>
- Kotlarsky, J., Scarbrough, H., & Oshri, I. (2014). Coordinating Expertise Across Knowledge Boundaries in Offshore-Outsourcing Projects: The Role of Codification. *Mis Quarterly*, 38(2), 607+. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.13>
- Kuckartz, U. (2019). Qualitative text analysis: A systematic approach. In *Compendium for early career researchers in mathematics education* (pp. 181–197). Springer, Cham.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2007). Conducting an interview. *Doing Interviews*, 52–66.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130–146.

- Lacity, M. C., & Rottman, J. W. (2009). Effects of offshore outsourcing of information technology work on client project management. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/17538290910935864>
- Lampel, J. (2001). The core competencies of effective project execution: The challenge of diversity. *International Journal of Project Management*, 19(8), 471–483.
- Lehner, F., & Warth, C. (2011). Structured knowledge transfer for the implementation of a new engineering service centre in India: Results from a captive offshoring project in the automotive supplier industry. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 9, 13–22. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20508-8_2
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901–925. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.92>
- Lycett, M., Rassau, A., & Danson, J. (2004). Programme management: A critical review. *International Journal of Project Management*, 22(4), 289–299.
- Madsen, S., Bodker, K., & Toth, T. (2014). Knowledge transfer planning and execution in offshore outsourcing: An applied approach. *Information Systems Frontiers*, 17(1, SI), 67–77. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9516-3>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa* (Vol. 6). Atlas.
- Mathrani, A., Parsons, D., & Mathrani, S. (2012). Knowledge Management Initiatives in Offshore Software Development: Vendors' Perspectives. *Journal of Universal Computer Science*, 18(19), 2706–2730.
- Merminod, V., & Rowe, F. (2012). How does PLM technology support knowledge transfer and translation in new product development? Transparency and boundary spanners in an international context. *Information and Organization*, 22(4), 295–322. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2012.07.002>

- Miozzo, M., & Grimshaw, D. (2011). Capabilities of large services outsourcing firms: The “outsourcing plus staff transfer model” in EDS and IBM. *Industrial and Corporate Change*, 20(3), 909–940. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr014>
- Mishra, D., & Mahanty, B. (2019). Study of maintenance project manpower dynamics in Indian software outsourcing industry. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(1), 62–81. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2018-0009>
- Mogos, M. F., Fredriksson, A., & Alfnes, E. (2019). A production transfer procedure based on risk management principles. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(1), 103–150. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-01-2018-0001>
- Moher, D. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Moud, H. I., & Abbasnejad, B. (2012). Factors Affecting Knowledge Transfer in Project Based Organizations (PBOs). *Gothenburg: Chalmers University of Technology, Departement of Construction Management*.
- Nishinaka, M., Umemoto, K., & Kohda, Y. (2015). Emergence of common tacit knowledge in an international IT project A case study between Japan and Singapore. *International Journal Of Managing Projects In Business*, 8(3), 533–551. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2014-0022>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Fenema, P. V. (2009). *Transactive memory and the transfer of knowledge between onsite and offshore IT outsourcing teams*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-88851-2_15

- Oshri, Ilan, Henfridsson, O., & Kotlarsky, J. (2018). Re-Representation as Work Design in Outsourcing: A Semiotic View. *Mis Quarterly*, 42(1), 1+.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13427>
- Park, J. Y., Im, K. S., & Kim, J. S. (2011). The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context. *Information & Management*, 48(1), 53–61.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2011.01.001>
- Pei, Z., Zhen-Xiang, Z., & Chun-Ping, H. (2007). Study on Critical Success Factors for IT Outsourcing lifecycle. *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 1–15, 4379–4382.
- Perechuda, K., & Sobinska, M. (2012). Models of information and knowledge transfer in IT outsourcing projects. *2012 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FEDCSIS)*, 1165–1169.
- PMI. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6^a ed.). Project Management Institute.
- Poston, R. S., & Richardson, S. M. (2019). Designing an academic project management program: A collaboration between a university and a PMI chapter. *Journal of Information Systems Education*, 22(1), 6.
- Rabechini Jr, R., & Carvalho, M. M. de. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-Eletrônica*, 2(1).
- Ren, X., Deng, X., & Liang, L. (2018). Knowledge transfer between projects within project-based organizations: The project nature perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0184>
- Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate

- Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665–679.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.01.004>
- Silveira, G. de A., Sbragia, R., & Kruglianskas, I. (2013). Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo empírico em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 48(3), 574–591.
- Smuts, Hanlie, Kotze, P., van der Merwe, A., & Looock, M. (2015). Threats and Opportunities for Information Systems Outsourcing. *2015 International Conference on Enterprise Systems (ES)*, 110–120. <https://doi.org/10.1109/ES.2015.18>
- Smuts, Hardie, Kotze, P., Van der Merwe, A., & Looock, M. (2017). Framework for Managing Shared Knowledge in an Information Systems Outsourcing Context. *International Journal Of Knowledge Management*, 13(4), 1–30.
<https://doi.org/10.4018/IJKM.2017100101>
- Soderberg, A.-M., & Romani, L. (2017). Boundary Spanners in Global Partnerships: A Case Study of an Indian Vendor's Collaboration With Western Clients. *Group & Organization Management*, 42(2, SI), 237–278.
<https://doi.org/10.1177/1059601117696618>
- Sosa, M. E., Gargiulo, M., & Rowles, C. (2015). Can Informal Communication Networks Disrupt Coordination in New Product Development Projects? *Organization Science*, 26(4), 1059–1078. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0974>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.

- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2016). Overcoming stickiness: How the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty. *Organization Science*, 27(2), 304–322.
- Thamhain, H. J. (2012). The changing role of team leadership in multinational project environments. *Journal of Business and Projects*, 3(2).
- Thion, V., Grim-Yefsah, M., Rosenthal-Sabroux, C., & Cherfi, S. S.-S. (2016). Evaluation and Improvement of a Transition Business Process: A Case Study Guided by a Semantic Quality-Based Approach. *Information Systems Management*, 33(1), 74–87. <https://doi.org/10.1080/10580530.2016.1117879>
- Tornjanski, V., Petrovic, D., & Nestic, S. (2019). Effectiveness of knowledge transfer between project team members in digitally disrupted organizations. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0034>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 8.
- VERBI, S. (2020). *MAXQDA 2020 Online Manual*. Retrieved from maxqda.com/help-max20/welcome.
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79.
- Wang, P., Tong, T. W., & Koh, C. P. (2004). An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary. *Journal of World Business*, 39(2), 168–182.
- Wende, E., Philip, T., Schwabe, G., & King, G. (2013). KAIWA: Towards a method for knowledge transfer in the transition phase of offshore outsourced projects. *Lecture*

Notes in Business Information Processing, 163, 180–191. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40951-6_11

- Wende, E., Philip, T., Schwabe, G., & King, G. (2013). KAIWA: Towards a Method for Knowledge Transfer in the Transition Phase of Offshore Outsourced Projects. In Oshri, I and Kotlarsky, J and Willcocks, LP (Ed.), *Advances in Global Sourcing: Models, Governance, and Relationships* (Vol. 163, pp. 180–191). SPRINGER-VERLAG BERLIN.
- Whitten, D., Chakrabarty, S., & Wakefield, R. (2010). The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter? *Information & Management*, 47(3), 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.01.006>
- Williams, C. (2011). Client-vendor knowledge transfer in IS offshore outsourcing: Insights from a survey of Indian software engineers. *Information Systems Journal*, 21(4), 335–356. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00354.x>
- Wu, F., Li, H. Z., Chu, L. K., & Sculli, D. (2013). Supplier selection for outsourcing from the perspective of protecting crucial product knowledge. *International Journal of Production Research*, 51(5), 1508–1519. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.701769>
- Xu, P., & Yao, Y. (2015). Methodology Fit in Offshoring Software Development Projects. *Information Resources Management Journal*, 28(3), 42–57. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2015070104>

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

I) Instruções ao entrevistador

O foco das entrevistas será de extrair dos entrevistados fatos importantes vivenciados por eles em algum projeto envolvendo equipes terceirizadas, relatos de suas experiências, opiniões e pontos de vista (Turner, 2010).

Assim, o objetivo da entrevista será de identificar os fatores que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos, como também as boas práticas utilizadas pelos participantes do estudo.

Pesquisador: Anderson da Ramada Isabella

Professor Orientador: Prof. Dra. Isabel Cristina Scafuto

II) Contexto da entrevista

Obter dados para caracterização do entrevistado como: data e local da entrevista, duração estimada da entrevista, nome, idade, sexo, grau de instrução, empresa em que atua, porte da empresa, cargo/função, experiência na função na atual empresa e seguir com a introdução das questões iniciais. Além de observar se a entrevista poderá ser gravada.

III) Questões Iniciais

Explique como é a estrutura organizacional e a do projeto? Exemplo: se é centralizada ou departamental?

Em Relação aos projetos qual metodologia vocês utilizam?

Nos projetos em que você participou, quais foram as barreiras encontradas para se efetivar a troca de informações entre as equipes?

Como a sua empresa lida com erros cometidos pelos envolvidos no projeto?

Como os envolvidos no projeto lidam com os erros?

Pensando em sua empresa, nos líderes e na outra equipe (terceirizada ou do cliente), como é a divisão de poder e responsabilidades nos projetos?

Os membros de sua equipe envolvidos no projeto possuem motivação para aprender?

E a outra equipe (terceira ou do cliente) possui disposição em aprender?

Nos projetos em que você participou, quais foram os aspectos positivos que ajudaram a efetivar a troca de experiências entre as equipes?

Em relação a implementação de coisas novas, como é o clima entre as equipes relacionado a inovação?

As equipes, terceirizada e contratante, possuem uma visão de todo o projeto ou uma visão fragmentada? Por que? Pode explicar?

Como é o processo de comunicação entre as equipes (terceirizada e contratante)?

Existe flexibilidade nas decisões a serem tomadas dentro do projeto? E na mudança de alguma necessidade no projeto?

Quais são as atividades promovidas por sua empresa para incentivar a troca de informações?

Geralmente, como é o ambiente de troca de informações sobre o novo produto? Como funcionam as comunicações?

O cliente, geralmente, reconhece a expertise da equipe sobre o novo projeto? Que indícios te levam a pensar dessa maneira?

Já aconteceu de o cliente pedir para modificar alguma coisa no projeto por não se adequar ou por não ser coerente? Pode me contar o que acontece? Ou dar um exemplo?

Alguma vez aconteceu de terem que trocar membros das equipes no meio do projeto?

Por que? O que aconteceu?

Vocês realizam reuniões de melhores práticas dos projetos? Caso sim, quem participa?

Nos projetos em que você participou, dê exemplo (s) referente onde as informações ficavam disponibilizadas para que os membros da empresa e do fornecedor pudessem buscar e utilizar estas informações.

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Introdução da entrevista

O(a) senhor(a) foi selecionado(a) para essa entrevista pois pretendemos identificar, junto a profissionais de gestão de projetos, os fatores que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

Vale ressaltarmos que a sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Havendo o seu interesse, os resultados serão posteriormente compartilhados com o(a) senhor(a).

Mediante sua autorização e para nos auxiliar na análise do conteúdo, desejamos que a entrevista seja gravada. Destacamos que a qualquer momento o(a) senhor(a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista. Somente os pesquisadores terão acesso a gravação,

assim como, os nomes e empresas citadas serão mantidos em sigilo e não serão repassados ou publicados em nenhum momento.

A transcrição da entrevista será enviada a(o) senhor(a) para que seja avaliada e validada.

2. Itens a serem abordados e tratados nas entrevistas

- a) Entender, na prática corporativa, quais são as barreiras que influenciam na transferência de conhecimento junto às equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.
- b) Identificar, na prática corporativa, quais são os facilitadores que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.
- c) Reconhecer, na prática corporativa, como ocorrem as boas práticas de transferência de conhecimento quando utilizadas equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

Convidamos o(a) Sr.(a) a participar da Pesquisa sob o título “**Barreiras e Facilitadores que influenciam a Transferência do Conhecimento em Equipes Terceirizadas no Contexto de Gestão de Projetos**”, sob a responsabilidade do pesquisador Anderson da Ramada Isabella, o qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura relacionada ao tema e sua entrevista, e com o intuito de identificar os fatores que influenciam na transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

A dissertação supracitada é requisito obrigatório para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Sua participação é voluntária e acontecerá por entrevista, presencial ou virtual, com a utilização de perguntas abertas que terão como propósito registrar fatos importantes vivenciados por você em projetos envolvendo equipes terceirizadas, relatos de suas experiências, opiniões e seus pontos de vista. A entrevista tem uma previsão de duração de 30 minutos até 1 hora.

Não há riscos de qualquer natureza quanto a sua participação. Como também, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento ao entrevistado ou à sua empresa, os dados

serão mantidos em sigilo. Destacamos, ainda, que o seu aceite em participar contribuirá imensamente para um melhor entendimento sobre as decisões quanto a terceirização e a transferência de conhecimento em projetos.

Vale ressaltarmos que mesmo após o aceite o(a) senhor(a) terá o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

Esta pesquisa não incorre em nenhuma despesa e nenhuma remuneração. Todos os dados pessoais fornecidos serão mantidos em sigilo, inclusive nos resultados da pesquisa analisados e publicados. Para qualquer informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (11) 99251-7590.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____,
fui informado sobre o intuito da pesquisa, porque o pesquisador deseja minha colaboração e entendi a explicação. Assim, concordo em participar do projeto, ciente de haver qualquer tipo de remuneração e que posso desistir quando quiser. Este documento será emitido em duas vias de igual teor e que serão devidamente assinadas, contemplando cada um dos envolvidos com uma via.

Data: ____/____/____

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável