

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

WESLEY DOS REIS BEZERRA

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS PRODUTIVOS
COM TERCEIRIZACAO EM TI

FLORIANÓPOLIS

2009

WESLEY DOS REIS BEZERRA

Dissertação submetida à ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Orientador : Dr. João Bosco Motta Alves

FLORIANÓPOLIS

2009

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS PRODUTIVOS COM TERCEIRIZACAO EM TI

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de Fevereiro de 2009

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Orientador Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Engenharia e Gestão do Conhecimento – Ufsc

Profa. Liamara Scortegagna, Dr.UnC

Prof. Juarez Bento da Silva, Dr
Unisul

A minha família pela compreensão e carinho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir minha jornada até este momento de realização pessoal.

A meu orientador que sempre foi um ótimo amigo e sempre teve a ótima disposição para ajudar, disposição essa facilmente encontrada nos amigos cabocos que como nós vieram do norte.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento que nos possibilita ter acesso a uma arcação de mentes brilhantes.

E em especial a minha família pela compreensão nos momentos difíceis, pelo apoio na insegurança ao trilhar este caminho novo e pelo carinho e confiança depositados em mim.

A meu pai Walter pelo exemplo e por não medir esforços para minha educação. A meu pai Paulo por ter sido sempre um bom exemplo de força e determinação. A minha mãe Magna por ter me ensinado a ser mais disciplinado e nunca ter faltado com carinho. A minha mãe Cris que mesmo tempo chegado mais tarde em minha vida me ensinou muita coisa e proveu bastante carinho.

Um agradecimento especial também ao professor e amigo Dante Girardi por ter sempre ajudado nos momentos de dúvidas e sido um grande fonte de material de pesquisa.

Bezerra, Wesley dos Reis. **COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS PRODUTIVOS COM TERCEIRIZACAO EM TI**. UFSC: Florianópolis, 2007. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis.

RESUMO

Este documento trata da terceirização sobre o ponto de vista da gestão do conhecimento, envolvendo os aspectos da criação, disseminação e compartilhamento de conhecimento. A pesquisa teve como objetivo conhecer em algumas empresas em Florianópolis, Santa Catarina em empresas que trabalham com tecnologia da informação, para conhecimento dos problemas enfrentados durante a terceirização. Após a entrevista foi proposta um ferramenta na qual é possível captar conhecimento de maneira rastreável, versionada e de fácil acesso. Esta visa permitir um fácil compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os envolvidos no processo de terceirização.

Palavras-chave: Terceirização, Gestão do conhecimento, mídias sociais.

Bezerra, Wesley dos Reis. **COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS PRODUTIVOS COM TERCEIRIZACAO EM TI**. UFSC: Florianópolis, 2007. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento).

ABSTRACT

This document treats about outsourcing on the point of view of the administration of the knowledge, involving the aspects of the creation, dissemination and knowledge sharing. A research was accomplished in some companies in Florianópolis, Santa Catarina in companies that he/she works with technology of the information, for knowledge of the problems faced during the outsourcing process. After the interview a tool was proposed in which is possible to capture knowledge traceable, versioned and of easy to access. This seeks to allow an easy sharing and to disseminate of the knowledge among them involved in the outsourcing process.

Sumario

Sumario.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 TEMA.....	20
Problema	20
Terceirização em TI e a Gestão do conhecimento.....	22
1.2 OBJETIVOS.....	22
Objetivo geral.....	22
Objetivos específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA.....	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2. TERCEIRIZAÇÃO	26
2.1 TERCEIRIZAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.....	33
2.2 COMO FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO	37
2.3 ESCOLHENDO A ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO.....	38
Outsourcing VS Insourcing.....	38
2.4 COOPERATIVAS DE TRABALHO	40

Aspectos legais da cooperativa de trabalho.....	41
Implicações legais da terceirização.....	42
Tendências da terceirização	43
Gestão do conhecimento.....	45
Os impactos das tribos na sociedade.....	49
As tribos criativas.....	50
3. CAPTANDO CONHECIMENTO GERADO COMO SUBPRODUTO DA TERCEIRIZAÇÃO	53
3.1 AS FERRAMENTAS	54
Wiki	54
Ferramentas de gestão de conteúdo (CMS – Content Managment System).....	56
Web Blogs.....	57
Os processos	58
Versionamento da informação	59
Rastreabilidade da informação.....	60
3.2 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS	61
Quanto aderência aos objetivos específicos do trabalho	62
4. A PESQUISA.....	64
4.1 CONCLUSÕES COM OS QUESTIONÁRIOS.	64
4.2 AS ENTREVISTAS	66
4.3 ENTREVISTAS – PRINCIPAIS RESULTADOS	66
5. AS CONCLUSÕES	68

5.1 TRABALHOS FUTUROS.....69

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS70

Lista de Figuras

FIGURA 01 – ATRIBUTOS CHAVE DA AMERICA LATINA.	16
FIGURA 02 - FORÇA DE TRABALHO ATRATIVA DA AMERICA LATINA.....	18
FIGURA 03 - REDUÇÃO DE CUSTOS COM BPO	18
FIGURA 4 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
FIGURA 5 – ACESSANDO UM GRANDE BANCO DE TALENTOS.....	27
FIGURA 6 – HOMESHORING.....	35
FIGURA 7 – OFFSHORING	35
FIGURA 8 – INSOURCING NO MESMO PAÍS	36
FIGURA 9 – INSOURCING EM PLANTA EM OUTRO PAÍS.....	36
FIGURA 10 – NEARSHORING.....	36
FIGURA 11 – OUTSOURCING VS INSOURCING (FONTE: SCHNIEDERJANS 2005).....	39
FIGURA 12 - CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	45
FIGURA 13 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO (FONTE: NONAKA E TAKEUCHI 1997)	46
FIGURA 14 – TRÊS NÍVEIS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.	47
FIGURA 15 – CLÁSSICA RELAÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO	53
FIGURA 16 – A POSTAGEM.....	57
FIGURA 17 – O PACOTE PROPOSTO	58
FIGURA 18 – PROPOSTA DE CAPTAÇÃO DE CONHECIMENTO	59
FIGURA 19 – VERSIONAMENTO DA INFORMAÇÃO	60
FIGURA 20 – RASTREABILIDADE DA INFORMAÇÃO	61

Lista de Tabelas

QUADRO 1 – RAZÕES PARA O OUTSOURCING.	28
QUADRO 2 – MOTIVOS PARA TERCEIRIZAR (FONTE: SILVEIRA ET AL 2002).....	30
QUADRO 3 – MOTIVOS TERCEIRIZAÇÃO OPERACIONAL	31
QUADRO 4 – MOTIVOS TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA.....	32
QUADRO 5 – MOTIVOS TERCEIRIZAÇÃO REVOLUCIONÁRIA.....	32
QUADRO 6 – TENDÊNCIAS TERCEIRIZAÇÃO (FONTE: LACITY ETAL 2008)	44
QUADRO 7 – NÍVEL DE COLABORAÇÃO DAS FERRAMENTAS	62
QUADRO 8 – ADERÊNCIA A PROPOSTA.....	62

1 INTRODUÇÃO

A terceirização se tornou uma palavra comum nos dias de hoje dentro das organizações, tanto organizações públicas e organizações privadas tem feito uso deste recurso que influência diretamente nas relações de trabalho e que, segundo GIRARDI (2008, p.67), é “um dos temas mais discutidos hoje no mundo, em particular no Brasil, é a **democracia, modernidade e flexibilidade** nas relações de trabalho”. Explorando mais essa asserção de GIRARDI pode-se refletir e entender alguns conceitos importantes nela contidos. Por democracia podemos entender por a simplificação das relações trabalhistas. Por modernidade, a adequação dessas relações ao avanço do mercado mundial. Por flexibilidade, a mudança na forma em que essas relações se estabelecem e se desfazem.

A terceirização pode ser um fator muito importante em um mercado **competitivo e globalizado**, permitindo assim uma maior flexibilidade na cadeia produtiva, fazendo com que o tomador possa adequar a relação com a demanda.

No setor de Tecnologia da Informação isso se acentua mais, pois a mobilidade das informações e ainda a característica virtual de alguns serviços, permite que pequenas empresas possam competir em um mercado globalizado, como por exemplo, uma pequena empresa de Florianópolis, que não tenha um escritório real, tendo somente um escritório virtual, possa competir no mesmo mercado de uma grande empresa de software, que esta alocada em um grande edifício, com muitos funcionários e com uma infra-estrutura pesada.

Estudos da empresa Frost & Sullivan projetam que o mercado latino americano movimentará cerca de 3,48 bilhões de dólares em outsourcing até 2013 (ITWEB 2008). Esta é uma cifra que não pode passar sem ser percebida e que mostra as inúmeras oportunidades para empresas que estejam preparadas e conheçam bem as peculiaridades do processo de terceirização.

Terceirizar para América latina, através de near-shoring tem se mostrado uma forte tendência, como mostra a figura abaixo.

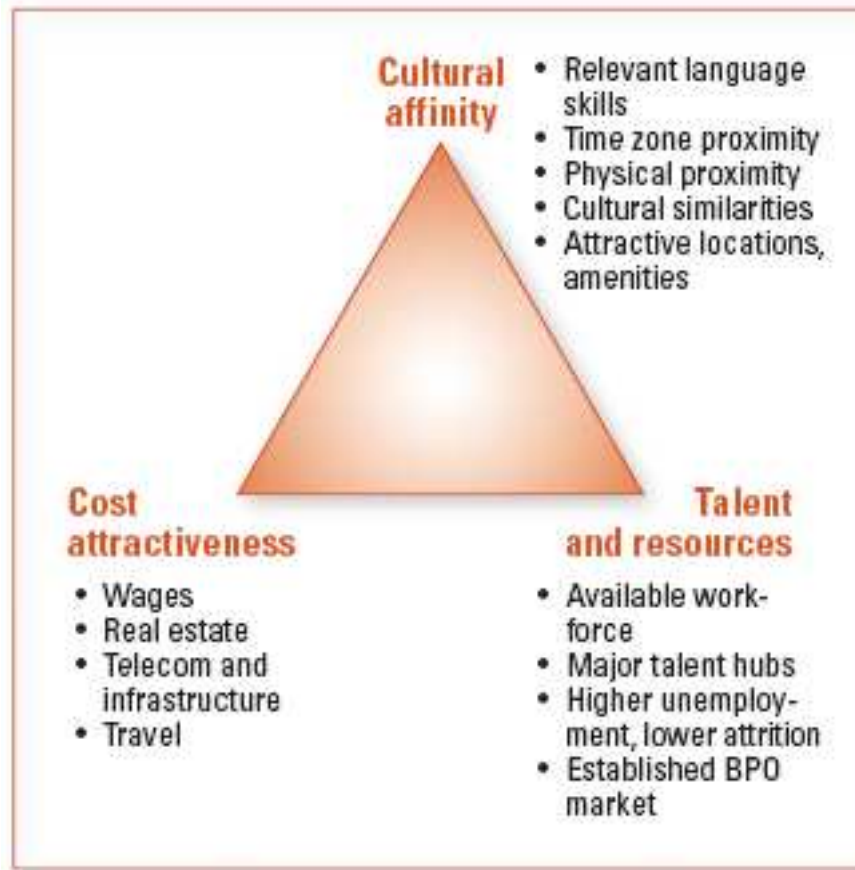


Figura 01 – atributos chave da america latina.

Fatores são importantes na hora da escolha e que tornam o mercado latino americano uma boa escolha, como mostra a figura acima, são eles:

1. Afinidade cultural;
2. Acesso a talentos e recursos;
3. Custo atrativo;

O Brasil está em segundo lugar quanto à atratividade para outsourcing, perdendo somente para a Argentina, em fatores como afinidade cultural e capacidades lingüísticas. A barreira lingüística é um fator importante para a escolha de qual país terceirizar, no Brasil o idioma inglês não é tão disseminado como, por exemplo, na Índia.

Terceirizar para pequenas empresas pode ser uma ótima opção, uma empresa menor com menos formalidade e focada em seu *core business*, consome menos recursos que uma grande empresa que tem que subsidiar diversos outros processos internos para manutenção da vida desta empresa. Além de ter a capacidade de se adequar mais facilmente as intemperanças do mercado, a empresa menor, com seu foco definido tem uma capacidade de redefinição de sua estratégia de mercado menos dolorosa.

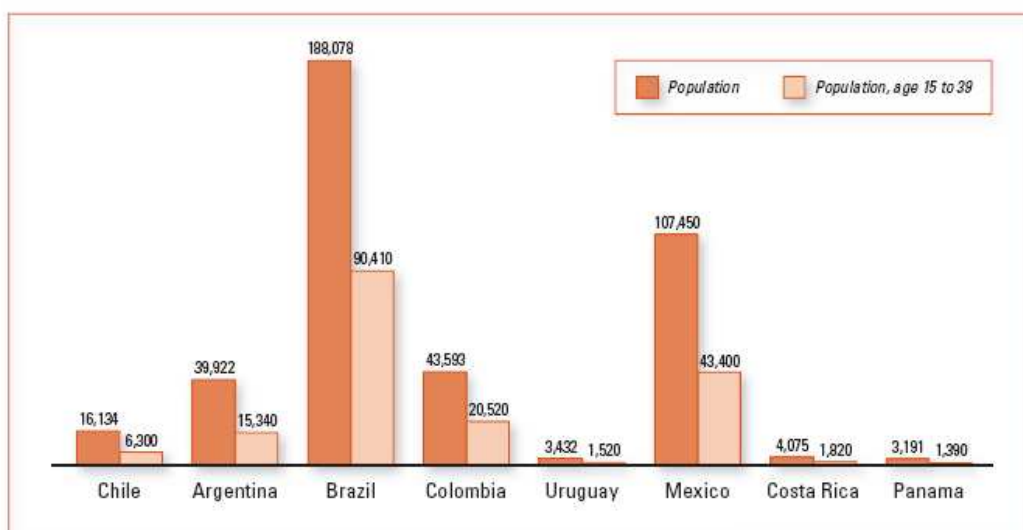
De acordo com Álvares 2009, existem vantagens em terceirizar para pequenas empresas, estas vantagens podem ser divididas em fatores internos e fatores externos. Quanto a fatores internos podemos listar: a maior participação os empregados nos processos de empresa, maior capacidade para absorção e desenvolvimento de novas tecnologias e a capacidade de incorporar estas novas tecnologias a seus processos. Quanto aos fatores externos podemos listar: as alianças estratégicas, a proximidade com o mercado e a redução do impacto ambiental. Pequenas empresas não têm tanta dificuldade para ajustar as velas de acordo com a mudança dos ventos.

Este trabalho mostra uma breve visão da terceirização e aspectos legais relacionados a este processo, assim como a influencia da modernização das comunicações neste processo, levando em conta as mudança ocorrida nas relações de poder trazidas pela conceito de ferramentas de colaboração, como blogs, wikis e etc.

Neste cenário, a empresa grande que está se auto-consumindo, pode optar pelo downsizing GIRARDI (2008, p. 16):

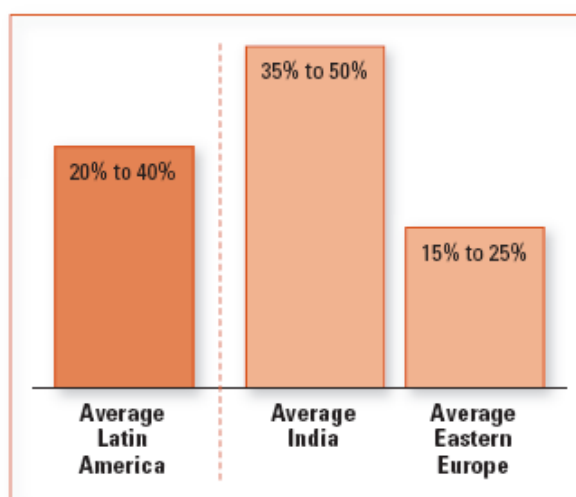
Caracteriza-se por tentar enxugar o organograma da empresa por meio da redução dos níveis hierárquicos, desta forma minimizando a quantidade de cargos e, agilizando a tomada de decisões, pela eliminação de níveis intermediários.

Através de uma auto-avaliação podem ser identificados seus principais processos, os que não podem ser terceirizados por caracterizar o principal **negócio** da empresa, e delegando assim os processos adjacentes.



Note: Population ages 15 to 39 used as a proxy of the workforce targeted by ITO and BPO employers in a country.
 Sources: CIA World Factbook, 2006; population ages 15 to 39: U.S. Census Bureau, 2005; A.T. Kearney analysis.

Figura 02 - Força de trabalho atrativa da america latina.



Note: Latin America includes Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica and Mexico. Eastern Europe includes Poland, Hungary and the Czech Republic.
 Source: A.T. Kearney analysis

Figura 03 - Redução de custos com BPO

De acordo com a figura 3, a terceirização para países da america latina é a segunda melhor opção, perdendo para a Índia em termos de redução média de custos, o entanto quando pensamos em nearshoring a a terceirização para países como Argentina, Chile e mesmo nosso Brasil se torna muito atrativa. Não devemos esquecer que este é um estudo do ponto de vista americano.

Essa delegação não deve ser somente para diminuição de custos, *dumbsourcing*, mas sim no sentido de agregar conhecimentos que a empresa não tenha, através dos terceirizados, e que podem ser um diferencial em seu negócio, *smartsourcing*, caracterizando assim uma terceirização com cunho estratégico.

No entanto ao terceirizarmos serviços que antes eram totalmente controlados internamente, compartilhamos com o terceiro a responsabilidade sobre o serviço prestado, para isso deve-se formalizar a terceirização do serviço em um contrato e acompanhar a qualidade da prestação deste. GIRARDI (2008, p.20):

“Ponto fundamental a se trabalhar quando se opta por terceirizar esta em acompanhar sistematicamente os preceitos contratuais e verificar amiúde os padrões do produto/serviço ofertado.”

Controlar a qualidade do serviço prestado pode não ser muito fácil, especialmente quando o tomador e o terceirizado estão separados geograficamente e com outras barreiras, como cultural e línguas diferentes.

Durante a comunicação entre tomador e provedor muita informação não formalizada é gerada, além da informação utilizada para produção do serviço ou produto, informações que elucidam o processo ou requisitos do produto entre outros tipos de informação.

Muitas vezes requisitos são refinados ou modificados durante reuniões informais, ou ainda reuniões formais, no entanto pouco documentadas, de forma que a perda desta informação por seu não armazenamento pode trazer perda da rastreabilidade de uma mudança no cronograma ou no custo de um projeto.

Essas informações, que neste caso são subprodutos da relação terceirizados e tomador, freqüentemente são perdidas. Estas poderiam ser utilizadas para a melhoria de processos, auxiliarem no aprendizado, para o rastreamento das informações de utilizadas em uma tomada de decisão, e quem sabe, até avaliar a relação entre tomador e terceiro.

De acordo com Lacity et al (2008) a fase de aprendizado é muito importante no processo de terceirização, não devendo ser passada nenhuma fase deste processo

baseado em conhecimento explicitado por outras empresas. Ou seja a captação da informação gerada não deve ser a única fonte para o processo, mas também a experiência dos executivos. As autoras ainda enfatizam a importância de conhecimento tácito, e que este somente pode ser gerado pela experiência.

1.1 TEMA

A proposta de meios para captar as informações geradas como subproduto no processo de terceirização, tendo como foco em empresas geograficamente distribuídas e que necessitam trocar informações através da rede.

Esta captação deve acontecer de maneira a prezar por algumas características importantes:

1. Ser rastreável;
2. Ser acessível;
3. Ser versionada;

Como requisito principal a estrutura para alocação da informação dever ser um meio colaborativo, para que permita a criação simultânea de conteúdo. Outro requisito importante é que esta estrutura deve ser criada utilizando software livre para permitir que o custo não seja um impeditivo na multiplicação do uso desta solução.

Problema

Um dos principais problemas é em relação a troca de informações entre tomador e terceirizado. Esta comunicação que por vezes acontece de maneira não rastreável, ou seja, não gera material auditável (*log*) pode causar problemas quanto ao gerenciamento do escopo de um processo de terceirização, pode ser um risco e ainda não permitir um gerenciamento financeiro mais apurado neste processo.

A **falta de rastreamento da informação** não nos permite saber qual o conjunto de informações e dados que levaram a uma decisão, ou ainda que permitissem um software ou um processo ser aprimorado.

Este aprimoramento esta baseado nas informações obtidas pela experiência dos projetos antigos e pode ser aproveitado desde que bem registrado.

Existe a dificuldade de repetir um sucesso ou mesmo diagnosticar um fracasso se não tivermos as informações bem registradas para inferir sobre estas, ou seja, se torna difícil repetir o resultado se não soubermos as variáveis envolvidas.

Caso uma empresa conseguiu-se rastrear totalmente as informações utilizadas em uma negociação de sucesso, ou ainda em uma tomada de decisão bem sucedida, se tornaria mais fácil repetir estes feitos de sucesso, pois se poderiam avaliar melhor as variáveis que implicaram neste sucesso.

Isto também pode ser aplicado para evitar-se repetir um fracasso, ou ainda para diagnosticar por que no dado momento a decisão tomada levou ao fracasso.

Sabendo disto, faz-se necessário um modo de documentação da troca de informação utilizada na execução do serviço terceirizado, de forma que esta informação possa ser rastreável.

Ainda existe outro problema que pode acontecer neste processo de comunicação, que é caracterizado pelo fato que são duas empresas distintas que se relacionam, mesmo se toda troca de informações for documenta em arquivos de texto cada empresa é responsável por manter este arquivo e sendo assim é dono da informação que esses contêm.

Sendo assim é necessário **um ambiente compartilhado pelo tomador e o terceirizado**, que permita a estes manterem sempre atualizadas as informações e as compartilhando.

Outro fator é importante, durante a manutenção dos documentos com as informações, algumas informações podem ser removidas ou alteradas. No entanto as informações que foram removidas ou alteradas podem ter sido utilizadas em

algum momento, ou seja, mesmo que se tenha o documento atual com as informações.

Estas informações ainda não permitirão que se cheguem as mesmas conclusões conseguidas no passado quando as informações perdidas foram utilizadas no processo.

É necessário **um histórico destas informações** onde se possa acessar a informação como esta estava na data que queremos rastrear, permitindo fazer um controle melhor de sobre qual **versão do documento** foi tomada uma decisão ou retirada uma informação estratégica.

Terceirização em TI e a Gestão do conhecimento

Quais os principais problemas encontrados na terceirização em TI em Florianópolis e de que forma possível contornar e colher os frutos do conhecimento gerado por esta relação?

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral

Propor meios para captar ou melhorar a captação de informação e conhecimento no processo de comunicação entre tomador e terceirizado, automatizando partes deste processo e criando um processo de captação e armazenamento destas informações privilegiando a rastreabilidade, o versionamento e o fácil acesso as informações por ambas as partes de maneira colaborativa e através de software livre.

Objetivos específicos

1. Aplicar questionários para entender melhor o fluxo de informação entre as partes envolvidas e os problemas ocorridos neste processo. A forma, o canal e a freqüência que estes acontecem e a relevâncias das informações envolvidas;
2. Aplicar entrevistas para ter uma visão mais madura dos problemas reais sofridos pelas empresas da região de Florianópolis;
3. Pesquisar uma ferramenta ou um pacote de ferramentas, utilizando software livre, que atenda aos princípios propostos no objetivo geral;
4. Propor uma ferramenta que atenda ao objetivo geral baseado nos critérios adotados.

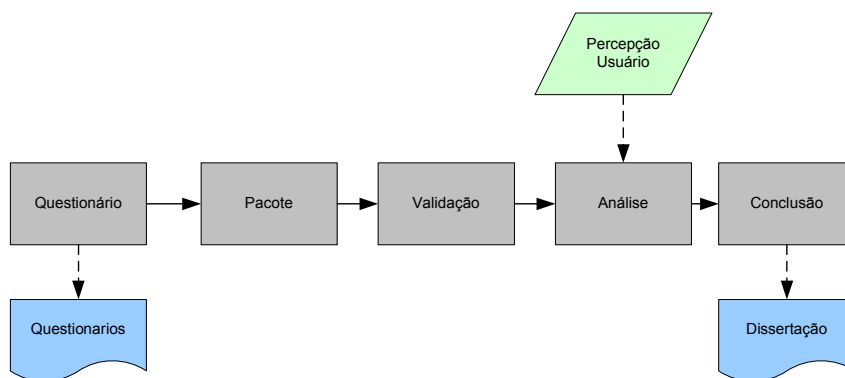


Figura 4 - Objetivos específicos

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido a falta de um estudo sobre as ferramentas que podem ser utilizadas para os fins propostos no objetivo e a necessidade de uma captação de conhecimento mais colaborativa e menos burocrática.

Segundo (TAPSCOTT, 2007) mesmo as barreiras hierárquicas existindo, a colaboração surge como um poderoso modelo de produção, se especializarmos este conceito e aplicá-lo a geração de conhecimento utilizando a colaboração como um modelo poderoso para a geração de conhecimento.

As ferramentas de mídias sociais se configuram como uma boa escolha para este fim por se caracterizarem como ferramentas colaborativas.

Sobre a ótica da gestão do conhecimento: criação, captação e disseminação do conhecimento; podemos aplicar as ferramentas de mídias sociais no processo de comunicação entre as partes da terceirização de TI, tendo estas suas em características a desburocratização e a colaboração.

O fator das empresas estarem geograficamente distribuídas influencia na necessidade utilização de uma ferramenta web, como é o caso da grande parte das ferramentas de mídias sociais mais conhecidas atualmente e um dos fatores que ajudaram sua rápida disseminação.

É necessária uma pesquisa sobre qual a melhor ferramenta de mídia social, ou conjunto de ferramentas a ser utilizada neste processo da terceirização, a comunicação entre as partes.

Muitas destas ferramentas já têm sido utilizadas na gestão de empresas ou ainda na gestão de pessoas, conhecida antigamente como a administração de recursos humanos.

Ferramentas como blogs, onde são postados os comunicados internos pelo setor de Gestão de Pessoas ajudando assim a disseminar de maneira facilitada informações importantes sobre a empresa.

Ainda os wikis, onde podem ser criados manuais de procedimentos internos, por exemplo, de testes pelo setor de Garantia da Qualidade, manuais de utilização de software ou ainda estabelecer-se um glossário.

Não menos importante é sua utilização no Marketing, como um canal de troca com o consumidor, que através da web 2.0 tem ganhado mais voz e agora tem como interagir melhor com seus produtos preferidos, ou ainda testá-los e emitir opiniões.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se organiza em cinco capítulos, sendo este o capítulo inicial que contém a problemática, objetivos e justificativa do trabalho.

No segundo capítulo são abordados os conceitos envolvidos, é abordado o aspecto conceitual da terceirização, seu impacto nas relações de trabalho, com fins de definirmos melhor nosso ambiente de testes. Também são abordados conceitos relacionados as tecnologias de mídias utilizadas para a solução dos problemas propostos.

No terceiro capítulo é exposta a arquitetura proposta, assim como a justificativa para cada parte da arquitetura e como esta se encaixa na solução do problema proposto.

No quarto são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa com questionário e através das entrevistas assim como também são feitas conclusões.

No quinto capítulo são feitas as conclusões sobre a utilização da arquitetura e seu impacto na gestão do conhecimento tanto na empresa tomadora como na terceirizada e também a proposta de trabalhos futuros.

2. TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é um processo caracterizado pela relação entre duas empresas, a contratante, chamada tomador; a empresa contratada é chamada provedora.

Com as novas tendências de terceirização a prestação de serviços é uma relação mais profunda, onde deve existir compartilhamento de responsabilidades sobre o sucesso ou fracasso de um processo ou produto, de acordo com Silveira (2002, p.15):

a figura do contratado ultrapassa os limites de mero prestador de serviços, assumindo integral ou em parte um processo produtivo e dividindo responsabilidades pelo resultado do empreendimento.

Um dos principais aspectos desta forma de terceirização, na qual se dividem as responsabilidades da qualidade sobre o produto/serviço final, é que devem estar muito bem sintonizadas, com uma ótima comunicação entre as partes.

A estratégia do processo de terceirização deve estar alinhada com a estratégia do negócio, sendo assim os provedores de serviço escolhidos deve ser selecionados de acordo com a estratégia do negócio. Entregar qualidade é parte desta estratégia os provedores devem compartilhar com o tomador esta responsabilidade.

De acordo com LEIRIA (1992, p.11):

O termo terceirização não tem existência sem propósito: na relação entre as empresas, os recursos humanos ligados por relação laboral com a prestadora de serviços são terceiros em relação à empresa tomadora.

A abordagem de Leiria tem uma conotação do ponto de vista humanitário, e na relação entre as pessoas e as parte. Do ponto de vista das pessoas que esta exercendo sua função em uma empresa tomadora de seus serviços, mas estão vinculadas na realidade a empresa de quem foi contratada a prestação de serviço.

Neste trabalho não terá o enfoque na visão do colaborador, permanecendo o enfoque então na relação prestador e tomador.

Partindo do conceito de LEIRIA de uma visa mais humanizada que posiciona os recursos humanos, como parte fundamental da terceirização e mais orientada ao modelo de terceirização clássica onde existe somente uma redução de custos pela contratação de terceiros, passamos para a transferência de tecnologia com SILVEIRA (2002, p.31):

a terceirização pressupõe um contexto de prestação de serviço ou transferência de atividade e tecnologia, cuja as características são diferentes do contrato de emprego.

Nesta visão podemos notar que a troca fica em evidência. Mediante um contrato, que em sua natureza diverge do contrato de trabalho, as empresas que participam deste trocam, a empresa prestadora pode fornecer:

1. Serviços,
2. Atividades e
3. Tecnologia.

Esta visão esta em conformidade com a proposta do trabalho, explorar a troca e a comunicação no processo de troca, além de focar na proposta da terceirização estratégica a qual tem propósito de agregar valor na troca, não somente reduzir custos.

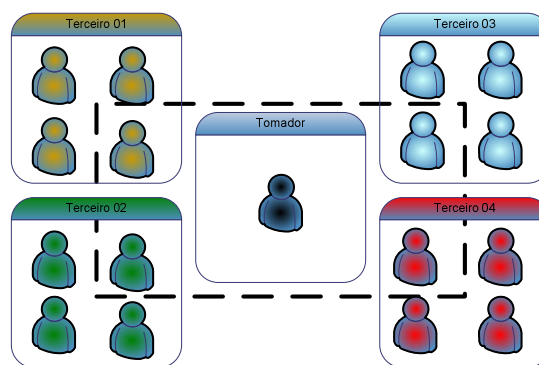


Figura 5 – acessando um grande banco de talentos

Existem várias razões para terceirizar, as quais variam de redução de custos a agregação de know-how e qualidade e que podem ser um diferencial de mercado

para uma empresa, ou ainda uma forma de aumentar sua capacidade de produção sem precisar aumentar seu quadro de pessoal.

Conforme a Figura 5 esboça, a terceirização permite a empresa contratada ter acesso a uma quantidade de mão de obra qualificada, expandindo seu banco de talentos sem expandir sua folha de pagamento.

Existem diversas razões para a terceirização, dentro dos conceitos criados comunitariamente, na WIKIPEDIA (2008), podemos citar alguns:

Diminuição de custos
Reestruturação de custos
Melhoria de qualidade
Acesso ao Conhecimento
Contratos de prestação de serviço, mais poder de negociação
Expertise operacional
Acesso ao um grande banco de talentos
Capacidade de gerenciamento
Catalisador de mudanças
Tempo reduzido para comercialização
Comodilização
Gerenciamento de risco
<i>Time zone</i>
Capacidade de negociação

Quadro 1 – razões para o outsourcing.

Diminuição de custos – através da terceirização podemos reduzir custos com encargos trabalhistas, além de poder planejar melhor a produção de acordo com **as características da sazonalidade do negócio**.

Reestruturação de custo – permite forçar as despesas nas atividades que realmente identificam a empresa, que são seu diferencial de mercado, que são seu core business. Dessa forma, podem-se realocar investimentos para as áreas onde estes farão mais diferença no negócio do contratante.

Melhoria de qualidade – através de contratos bem formatados podem ser estabelecidos padrões de qualidade para um produto ou serviço comprado de um terceiro, o que permite o tomador repassar este benefício para o seu cliente final.

Acesso ao conhecimento – a utilização de consultorias ou ainda somente a terceirização simples pode ser um fator que trás inovação para a empresa contratante. A empresa pode optar por este tipo de serviço quando necessita a aumentar o know-how da empresa ou ainda conseguir um conhecimento ainda não adquirido.

Mais poder de negociação – através de contratos, o tomador tem maior capacidade de negociar frente aos seus provedores e influenciar no valor final do produto/serviço prestado, assim como na qualidade do produto/serviço entregue.

Expertise operacional – tomar serviços de um terceiro especializado é trazer a capacidade produtiva deste terceiro para o seu negócio, juntamente com sua expertise, ou seja, sua aptidão e conhecimento desenvolvidos por este ao longo do tempo.

Acesso a um grande banco de talentos – ter acesso a um grande leque de pessoas disponíveis conforme a demanda, sem precisar que estas pessoas estejam sempre disponíveis, ou seja, sem o custo da contratação por meio de CLT, adequando os recursos a real demanda.

Capacidade de gerenciamento – vendo cada processo como uma caixa preta, um sistema fechado, o gestor não precisa se preocupar em micro-gerenciar o seu negocio, desta forma pode focar a sua capacidade gerencial em pontos estratégicos.

Catalisador de mudanças – através do re-planejamento das funções e processos, a empresa tem a oportunidade de promover uma revolução interna da empresa, descobrindo quais seus pontos fortes e qual sua principal vocação, seu *core business*.

Tempo reduzido para comercialização – com o compartilhamento de riscos e a otimização dos processos produtivos, o ciclo de produção de um produto desde sua concepção até a prateleira, o *time-to-market*, diminui o que permite um retorno mais rápido do investimento.

Além de outras razões como *comodização*, gerenciamento de risco, diferenças de *timezone* e capacidade de negociação que são fatores igualmente importantes.

É importante abordar a visão também de outro autor sobre algumas razões para terceirização, uma visão mais estratégica de terceirização, do ponto de vista da gestão estratégica. Para isto, podemos utilizar (SILVEIRA et AL, 2002):

Redução estrutural de custos
Integração da empresa na sociedade
Redefinição do negócio: novas vocacionalidades
Redimensionamento do enquadramento sindical
Flexibilidade contratual: substituição do emprego por serviço
Revisão tributária

Quadro 2 – motivos para terceirizar (fonte: SILVEIRA et al 2002)

A redução estrutural dos custos pode ser comparada aos motivos anteriormente expostos de redução e reestruturação dos custos. A integração da empresa na sociedade é o fato da terceirização promover a economia local onde se instalar, mesmo se for somente através da terceirização para redução de custos.

É necessário ter muita cautela na hora da terceirização, alguns fatores são importantes no momento da escolha de quais funções terceirizar, no entanto é

importante definir qual o core business da empresa e seus processos. Após isso, escolher quais funções terceirizar não é complicado, como cita LEIRIA (1992, p.22):

“Seu principio é de até uma singeleza desconcertante, mas o caminho é este, tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros”.

Esta ótica defende que somente o que é realmente estratégico e implica diretamente na qualidade do serviço prestado ou ainda na qualidade do produto produzido não deve ser terceirizado. A simplicidade da escolha, não a faz ser menos importante ou ainda um ato fácil de ser feito, muitas vezes é difícil se policiar e decidir qual é o principal foco da sua empresa ainda mais em tempos de incertezas.

Sobre o mesmo assunto podemos citar Friedman (2007, p.26) que de forma simplificada propõem que “cada um tem que se concentrar exatamente naquilo em que agrega valor”. O tomador deve se concentrar em sua atividade principal, aquela que o define e ser cada vez melhor no seu desenvolvimento, assim como também achar terceiros que agreguem valor a suas atividades secundárias.

De acordo com Saad (2006), existem três tipos de terceirização e seus motivos variam em três grupos, os motivos da terceirização operacional, os motivos da terceirização estratégica e os motivos da terceirização revolucionária. De acordo com o autor os motivos são:

Terceirização operacional:

Reduzir e controlar custos operacionais;
Evitar investimentos em áreas de competência não diferenciais
Possibilitar a injeção de recursos financeiros.
Viabilizar o acesso a recursos não disponíveis internamente.
Possibilitar gestão adequada para funções que se mostrem fora de controle.

Quadro 3 – motivos terceirização operacional

Terceirização estratégica:

Dar maior foco às questões negociais
Ter acesso permanente a tecnologias, ferramentas, processos e metodologias de ponta
Acelerar o processo de reengenharia
Compartilhar riscos
Liberar recursos para atendimento a objetivos estratégicos

Quadro 4 – motivos terceirização estratégica

Terceirização revolucionária:

Trazer de forma mais rápida, novas soluções aos clientes da organização contratante
Responder com agilidade a ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos
Redefinir o relacionamento com fornecedores e parceiros comerciais
Ousar, surpreender e suplantar os concorrentes
Invadir novos mercados com baixo nível de risco

Quadro 5 – motivos terceirização revolucionária

Os motivos da terceirização operacionais estão mais orientados a gestão e otimização dos custos operacionais e uma melhor gestão dos recursos. Os motivos da otimização estratégica tem mais afinidade com a redefinição estratégica da empresa, otimização de seus processos e gestão de riscos. Os da terceirização revolucionaria estão voltados a fazer a empresa mais competitiva em um mercado global com um baixo nível de risco.

Na visão deste autor os da tomadora interesses variam de acordo com a finalidade da terceirização, desde uma redução de custos até a possibilidade de transformação rápida do negócio.

Novos modelos de terceirização tem sido utilizados, segundo Silveira et al (2002), de modo a compartilhar responsabilidades entre o terceiro e o tomador, indo esta relação além da prestação de serviço, chegando ao compartilhamento da qualidade final de um produto ou serviço.

O tomador e o terceiro criam uma relação de parceria onde compartilham riscos e as responsabilidades sobre o produto final, passando além de somente uma venda de serviço/produto entre duas empresas.

Este é o tipo de terceirização utilizado, por exemplo, em montadoras de carro que trazem os seus contratados para o seu parque industrial a fim de diminuir custos com estocagem e logística.

Corroborando com esta afirmativa, Leiria (1992, p.28) diz que “com a concentração de terceiros, portanto, é muito mais fácil o controle da atividade-fim e de seu cronograma de produção”, fazendo da terceirização não somente um método de diminuição de custos, onde o tomador se torna alheio aos processos do terceiro e tem somente o foco no resultado do terceiro utilizando este como insumo em seus processos, este tipo de terceirização é um passo estratégico que permite ao tomador focar em seu diferencial, no entanto sem relegar ao terceiro a total responsabilidade e dando suporte a produção deste.

Voltando aos três tipos de terceirização de Saad (2006), podemos visualizá-los de uma forma incremental, onde inicialmente uma empresa que faz terceirização operacional, que tem maior motivação financeira, seja na redução de custos ou o acesso a novos recursos viabilizados pelo processo. Em segundo lugar temos a terceirização estratégica onde o foco é a melhoria e maior foco nos processos essenciais da empresa, gerindo de maneira inteligente os processos realmente importante e que definem o negocio da empresa. Por ultimo temos a terceirização revolucionaria que redefine o negócio do contratante que pode adentrar novos mercados, diminuir o *time-to-market*, aumentar seu *market share*, através dos seus parceiros na terceirização.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

De acordo com Leiria (1992, p.25), “A terceirização “enxuga” quadros superlotados e sem função, ao mesmo tempo que garante à comunidade um serviço eficiente”. Uma

terceirização bem planejada pode servir como uma estratégia ou para enxugar funções que podem ser repassadas a parceiros, assim como também re-planejar o quadro funcional para extinguir antigas funções não mais condizentes com a estratégia da empresa.

A terceirização pode ser um passo que leva a remodelagem e redefinição do negócio de uma empresa.

A terceirização pode agir como fator motivador para uma empresa pensar sobre qual é seu foco, repensar seus valores e inovar seus processos e por conseqüência seus serviços e produtos.

Para se compreender melhor o conceito e as vantagens de terceirização é necessário conhecer as várias classificações de terceirização existentes, como:

Smartsourcing “se forma quando existe um sofisticado sistema onde há parceria forte entre prestador de serviço/produto e o tomador destes” Girardi (2008, p.13). Este tipo de terceirização agrega valor ao negócio, pois, através da parceria o tomador pode aumentar a potencialidade de seu negócio com talentos que não tem disponível em sua empresa.

Dumbsourcing é Girardi (2008, p.14) “uma relação de certa forma distante – em que se repassavam alguns serviços isolados e até mesmo dissociados da atividade essencial da empresa”.

Homesourcing também conhecido como **homeshoring** é “a transferência de empregos em serviços industriais para empregos em casa com as facilidades de uma telefonia e internet apropriadas” Wikipedia (2008). A capacidade de homesourcing se deve principalmente aos avanços tecnológicos que baixaram o custo da infra-estrutura necessário para que esta atividade ocorresse.

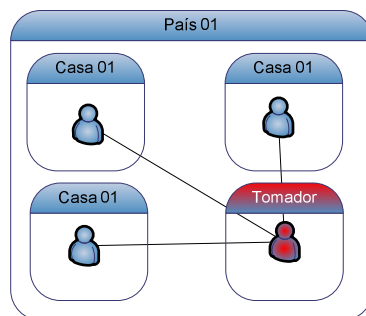


Figura 6 – homeshoring

Offshoring descreve a realocação de processos de negócios de um país para outro. Isto inclui qualquer processo de negócio, como: produção, manufatura ou serviços Wikipedia (2008). Sua principal característica é que o processo pode se alocado em países que tragam benefícios, como: mão-de-obra mais barata, menores impostos, melhor capacidade logística etc.

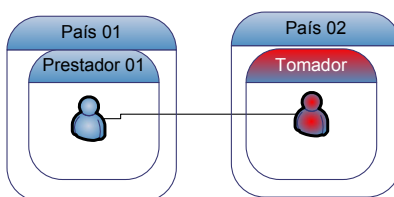


Figura 7 – Offshoring

Insourcing é o oposto de outsourcing; esse é o insourcing (ou contracting in) e pode ser definido como a delegação de operações ou trabalhos de produção dentro um negócio para um interno (mas “separada”) entidade que seja especializada nesta operação. (WIKIPÉDIA 2008) Mesmo sendo uma unidade da mesma empresa, não se perde a capacidade de barganha, pois esta é uma unidade separada, que pode prestar serviços internos. Com o insourcing a empresa toma a decisão de manter tarefas, processos e recursos chave dentro da empresa e trazendo a empresa subcontratada para a organização, como um membro do time McKenna & Walker (2008).

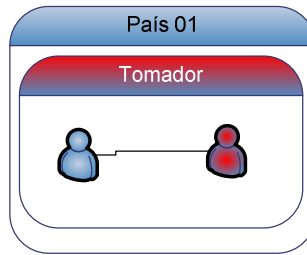


Figura 8 – Insourcing no mesmo país

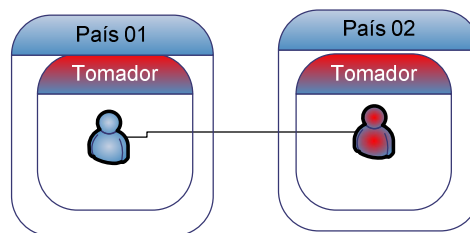


Figura 9 – Insourcing em planta em outro país

Nearshoring significa produzir atividades de serviços a um estrangeiro, países com baixos salários que estão a uma distancia relativamente pequena ou timezone (ou ambos). Um dos problemas é que não se pode tirar proveito da mudança de fuso horário.

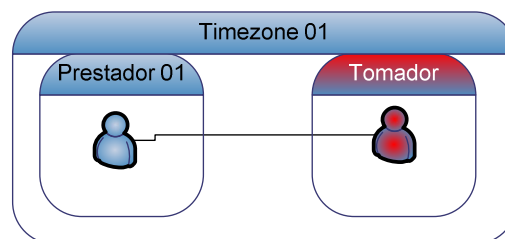


Figura 10 – Nearshoring

Crowdsourcing é um neologismo para o ato de pegar uma tarefa tradicional executada por um empregado ou contratante, e terceiriza isto para alguém indefinido, geralmente um grande grupo de pessoas, na forma de uma chamada pública. Este tipo de terceirização pode fazer uso de mídias sociais e redes sociais, onde uma comunidade agrupada em torno de um interesse comum pode atender a esse chamado.

2.2 COMO FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO

O outsourcing pode ser utilizado de maneira a re-estruturar uma empresa, este tipo de abordagem é comumente chamada de *transformational outsourcing*, ou em português, terceirização de transformação, que segundo Linder (2004) é uma ferramenta poderosa para executivos que precisam conseguir grandes melhorias no desempenho de suas organizações

Segundo a autora existem obstáculos a se superar na implantação deste tipo de outsourcing e devemos ter alguns cuidados:

1. **Obtenha e mantenha os stakeholders chaves na mesa** – é importante que os principais tomadores de decisões estejam envolvidos no processo de transformação para que esses se sintam parte do mesmo e comprem a idéia da transformação.
2. **Gerencie as expectativas** – ao envolvê-los, devem-se estabelecer claramente as metas a serem atingidas com este processo, como e quando atingi-las, para evitar que problemas de comunicação e não deixar que as expectativas geradas atinjam um nível diferente das metas planejadas.
3. **Comande o novo processo inteiramente** – não delegue nenhuma parte do processo de transformação, esteja envolvido em todo o processo, e faça o processo funcionar. É responsabilidade do agente transformador fazer com que a mudança aconteça, motivar os envolvidos, sem a participação deste como líder e disseminador da idéia a processo não funcionará.
4. **Mantenha a mão deles suja** – envolva os *stakeholders* no processo de transformação, fazendo com que este seja um processo deles, assim as possibilidades de sucesso serão maiores e ganhará a confiança e o apoio necessários. Um outro resultado importante deste passo é que fará com que

os *stakeholders* compreendam melhor a transformação, saibam das dificuldades de implantá-la e vejam os seus benefícios pessoalmente.

2.3 ESCOLHENDO A ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO

É muito comum hoje em dia utilizarmos de terceirização no dia-a-dia de nossos negócios. No entanto é importante levar alguns fatores em consideração na hora de terceirizar e escolher bem como terceirizar.

Levando em conta que os processo de terceirização pode também trazer alguns contras como expõe Hira e Hira (2005) em sua critica a terceirização no EUA, os autores expõem que entre outros malefícios podem ser ocasionadas: perdas de postos de trabalho, diminuição da qualidade de vida, diminuição da segurança nacional e impactos na economia local.

Outsourcing VS Insourcing

Como escolher entre solicitar serviços de um provedor externo e trazer o terceiro para dentro da empresa?

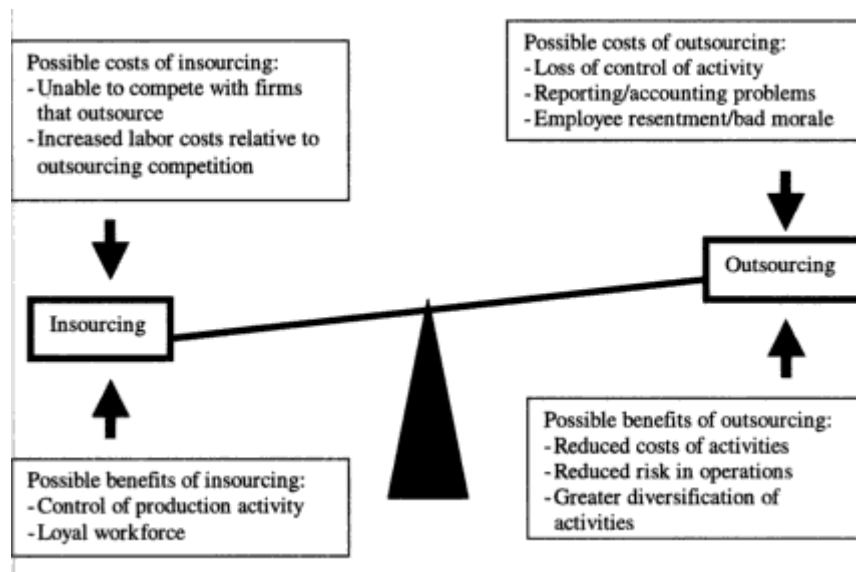


Figura 11 – Outsourcing VS Insourcing (fonte: SCHNIEDERJANS 2005)

De acordo com a figura 8 é difícil comparar empresas que fazem insourcing com empresas de outsourcing e o custo comparado do insourcing com o outsourcing é maior, estes são os pontos negativos do insource. De vantagens do insourcing são o maior controle da atividade produtiva e a lealdade da força de trabalho. Quanto ao outsourcing seus principais pontos negativos são a perda de controle da atividade, problemas de comunicação como report de problemas e a baixa moral dos empregados ou ainda seu ressentimento frente a ver as atividades que eram antes desenvolvidas na empresa serem repassadas para outras empresas. Os pontos positivos do outsourcing são redução dos custos das atividades desenvolvidas, redução dos custos das operações e maior diversificação das atividades da empresa.

De acordo com Schniederjans (2005), o insourcing é um desenvolvimento interno de atividades de negócio, pode ser visto como uma alocação ou realocação de recursos internamente dentro da mesma organização.

A medida que um negócio amadurece, crescendo dentro do mercado no qual foi concebido, os insumos necessários para sua manutenção, ou ainda a mão-de-obra, ou os fornecedores que o seu ambiente inicial lhe fornece podem não ser mais

suficientes. Sendo necessário assim buscar novos fornecedores em outros mercados

Dentro desta visão o outsourcing é uma opção muito vantajosa frente ao insourcing, pois o tomador poderá buscar outras fontes fora de sua empresa, sem precisar expandi-la ou mudar a localidade onde esta instalada.

A principal diferença entre outsourcing e insourcing não esta na distribuição geográfica, pois podemos fazer isto mesmo no contexto internacional. Segundo Schniederjans (2005) mesmo que uma empresa contrate outra em outro país, mas ainda seja a dona da planta onde a contratada será alocada não configura outsourcing, mais sim insourcing.

Outra forma de tirar a produção de dentro da empresa ou ainda aproveitar recursos de outro país é o offshore, que não deve ser confundido com outsourcing que apenas é caracterizado pelo repasse de uma parte do processo produtivo para um fornecedor, no offshore um empresa cria uma planta em outro país e passa parte de seu processo de produção para esta, geralmente o que está envolvido neste processo são custos financeiros, mão-de-obra capacitada e a um custo menor do que no país de origem e menos encontrado, mas ainda assim importante, a necessidade de produzir perto ao cliente final para entender melhor sua realidade.

2.4 COOPERATIVAS DE TRABALHO

Uma cooperativa de trabalho é uma entidade que pode tanto ser tomador como prestar serviço como terceirizado. Assim como uma empresa comum a cooperativa de trabalho pode optar por tomar serviços terceirizados, não tendo impedimentos para isto.

Por cooperativa de trabalho pode-se entender, segundo Pereira (1999, p.8):

A cooperativa é uma entidade sem fins lucrativos, porém obrigada a constituir um Fundo de Reserva de 10% das sobras líquidas e um Fundo de Assistência

Técnica, Educacional e Social (Fates) de, no mínimo, 5% das sobras líquidas, em cada exercício social.

Para a terceirização, a cooperativa de trabalho pode ser uma opção muito indicada tanto para o tomador, que poderá conseguir um serviço de qualidade a um preço mais barato do que ser fosse para uma empresa comum, além de diminuir os riscos da prestação de serviço vir a ser caracterizada como emprego.

Sendo assim pode-se dizer que as cooperativas de trabalho são uma ótima opção para a terceirização por fornecer mão de obra qualificada em uma quantidade abundante, devido a lei uma cooperativa deve ter no mínimo 20 pessoas. Outra vantagem da cooperativa é que devido a sua carga tributária menor, as cooperativas tem um custo melhor no fornecimento do serviço/produto e podem repassar esta diminuição nos custos para seus clientes, tornando assim mais difícil empresas competirem como terceiros com estas.

Aspectos legais da cooperativa de trabalho

De acordo com a Lei n. 5.764/71, uma cooperativa deve atender a alguns requisitos:

1. Ter no mínimo 20 associados.
2. Ter capital variável, representado pelas quotas de cada associado.
3. Limitação de quotas por associado.
4. Singularidade de voto.
5. Quorum para assembléias, sendo este baseado no numero de participantes.
6. Deve também existir o retorno das sobras líquidas do exercício.
7. Prestação de assistência ao associado.
8. Fornecimento de serviços a terceiros.

9. Atendimentos aos seus objetivos sociais.

Fazendo uso das facilidades que uma cooperativa tem para prestação de serviços terceirizados, muitas empresas, de má fé, propõem a seus funcionários que peçam demissão e se juntem a uma cooperativa que presta serviços para a empresa atual que estes trabalham, com a desculpa que estes funcionários assim ganharão mais, pois terão que pagar menos impostos. Infelizmente, muitas cooperativas destas são somente fachadas para que estas empresas possam utilizar-se de artifícios para fugir dos custos de funcionários contratados no regime de CLT e como é explicado no próximo tópico são ilegais de acordo com os critérios nele expostos.

Implicações legais da terceirização

A relação com o funcionário terceirizado e o tomador.

Um fator muito importante nesta relação é respeitar alguns itens básicos na relação com o terceiro, para que não descaracterize a terceirização e caracterize uma relação de empregador empregado, **um vínculo empregatício**.

Segundo o artigo Art. 2.o da Lei n. 5.452/43,

Considera-se empregador a empresa individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.

Baseado neste artigo, devemos tomar precauções com os seguintes verbos:

1. **Assalariar** – pagamento de salário ao terceiro caracteriza uma relação de contrato de trabalho. Para isto é importante que seja formalizado um contrato de prestação de serviços, onde as responsabilidades são bem explicitadas.
2. **Dirigir** – uma relação de hierarquia, onde o contratante exerce autoridade sobre o contratado, dizendo o que este deve fazer.

3. Outros fatores são importantes nesta relação, como: **pessoalidade**, a **não-eventualidade**, no entanto, cada um isoladamente a presença de cada um destes fatores não é suficiente para caracterizar a relação trabalhista.

De acordo com Polônio (2000) o empregado deve ser uma pessoa física, para não afastar a característica da pessoalidade que é característica principal para a caracterização de uma relação trabalhista.

Este conceito parece simples, no entanto, a grande parte dos problemas trabalhistas relacionados a terceirização são casos onde se fere esta simples regra e existe a contratação de um funcionário através de uma empresa de fachada, esta estratégia é utilizada para redução de encargos trabalhistas.

Tendências da terceirização

De acordo com Lacity et al (2008), são tendências da terceirização:

Gastos irão continuar a surgir no mercado global, mas BPO irá ultrapassar o ITO
A terceirização de ITO e BPO irá continuar a crescer através do multi-sourcing
Os clientes globais irão parar de ver a Índia primeiramente como uma fonte de baixo custo e passar a vê-la como uma fonte de excelência.
O investimento da China em serviços de ITO/BPO sinalizam uma promessa, mas o clientes do oeste ainda continuam cuidadosos.
Outros países desenvolvedores além da China e Índia ainda serão importantes.
Grandes companhias irão dar uma segunda olhada no modelo ASP
Outsourcing irá ajudar o insourcing;
Nearshoring irá se tornar mais predominante;
Rural sourcing irá conhecer o mercado de nicho;
KPO irá crescer
Freelance outsourcing irá crescer

Mais empresas irão vender seus centros de captação ou criar centros de captação virtual
As falhas e desapontamentos no outsourcing irão continuar

Quadro 6 – tendências terceirização (fonte: Lacity et al 2008)

Como principais tendências podemos identificar a maior utilização do *nearshoring*, trazendo a produção para perto do tomador. Outra importante tendência é a maior utilização de *freelance outsourcing*, que é a contratação de *freelancer* através de sites especializados, onde são publicadas pelos tomadores as tarefas a serem desenvolvidas e os provedores, pessoas físicas, cadastradas no site podem fazer oferta de seus serviços para atender as solicitações publicadas.

Gestão do conhecimento

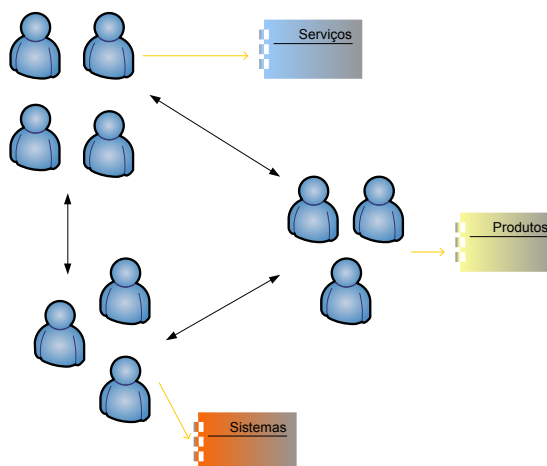


Figura 12 - Criação do conhecimento organizacional

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento nas organizações pode ser entendida como a habilidade de uma empresa em produzir conhecimento (criação do conhecimento), possibilitar que este conhecimento flua por toda a empresa em suas diversas camadas (disseminação do conhecimento) e a transformação deste conhecimento em um diferencial competitivo que implicará no diferencial de mercado dos produtos, serviços e sistemas fornecidos por esta empresa (incorporação do conhecimento), conforme a figura 9.

Se analisarmos o parágrafo acima proposto por esses autores podemos notar algumas palavras importantes em sua definição e em cima delas entender melhor estes conceitos.

Por capacidade podemos entender uma reserva potencialidade não explorada, algo ainda inócuo, como uma mina de ouro que ainda não foi descoberta ou ainda um poço de petróleo que ainda não foi perfurado. Esta capacidade pode ser desenvolvida e evoluída ao longo do tempo.

Criação nos traz a memória conceitos como combinação de elementos para obtenção de outros, inovação, descoberta e transmutação, ou seja, converter uma coisa em outra. A criação de conhecimento é uma importante passo no crescimento imaterial da empresa, onde esta, através deste processo pode estar sempre a frente no mercado.

Já a disseminação nos lembra o ato de multiplicar, reproduzir ou ainda levar algo de um lugar para outro, uma fluidez, um movimento, um aspecto dinâmico. Este aspecto dinâmico é um importante fator na criação de um ambiente favorável para o surgimento de conhecimento, ambiente este conceituado por Von Krogh e Nonaka (2001) como “Ba”, um ambiente propício a socialização e a compartilhamento do conhecimento tácito. Este conhecimento é baseado na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) conforme a figura 10.



Figura 13 – espiral do conhecimento (fonte: NONAKA e TAKEUCHI 1997)

Onde esta espiral que inicia em seu centro na fase de socialização posteriormente levando a explicitação deste conhecimento, a combinação deste com outros conhecimentos e a internalização novamente, onde este passa a ser novamente parte do indivíduo para novamente ser socializado.

A incorporação é como se esta fluidez tivesse impacto na parte palpável da empresa, em seus resultados (produtos e serviços) e seus processos internos

(sistemas), causando transformação desde sua fonte (criação) até seu impacto sobre os resultados.

A criação do conhecimento se dá em três níveis em uma organização. No indivíduo, no grupo e na organização, conforme demonstra a figura 11.

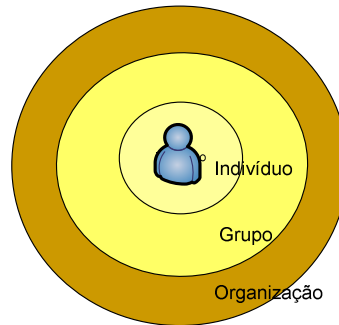


Figura 14 – três níveis da criação do conhecimento.

Podemos ainda classificar o conhecimento de duas formas, Nonaka e Takeuchi (1997):

Conhecimento explícito: é o conhecimento que pode ser facilmente materializado, em forma de manuais, regulamentos, normas ou outros tipos de artefatos que facilitem sua materialização.

Conhecimento tácito: é o conhecimento que está dentro de cada indivíduo, que não pode ser facilmente explicado, no entanto faz parte do indivíduo.

Conhecimento e Terceirização

De acordo com Drucker (2002) o conhecimento é uma das importantes riquezas, sendo algo do ser humano, e que somente através do conhecimento conseguimos atingir inovação e produtividade, definindo ainda produtividade como a aplicação de

conhecimento a uma tarefa a qual já sabemos fazer, ou seja a um produto existente e inovação como a aplicação do conhecimento na execução de tarefas que ainda não dominamos.

No entanto, este mesmo autor fala da re-estruturação que as empresas deverão buscar para este novo modelo econômico que é baseado no conhecimento. As empresas precisarão levar o trabalho a onde as pessoas estão e transferir atividades a terceiros.

Se cruzarmos duas idéias expostas pelo autor, a produtividade e a transferência de atividades a terceiros, podemos notar que necessariamente o conhecimento a ser aplicado em uma tarefa para gerar produtividade tem que estar na mesma empresa, podendo este conhecimento ser parte do capital intelectual do terceiro.

Os impactos das tribos na sociedade.

De acordo com Tapscott (2007), estamos passando de uma geração de consumidores para uma geração de criadores, e isto se mostra de várias formas, principalmente nas gerações mais novas, mas crianças que já nasceram na era da informação.

As estruturas hierárquicas estão sendo transpostas, o conceito atual de consumidor esta ultrapassado, o antigo consumidor que somente lia o manual ou que tinha que escolher somente as opções disponibilizadas pelos fabricantes, de cor, de opcionais, entre outros.

O novo consumidor pode dar sua sugestão ou ainda customizar o produto que deseja comprar, tem se tornado cada vez mais um co-criador, e isto se mostra muito presente na web. Alguns fabricantes permitem a partir de uma configuração básica, você escolher qual a cor, quais os itens opcionais que você deseja em seu notebook e montar um com a sua personalidade.

Para um novo tipo de consumidor são necessárias novas estratégias, novas ferramentas, ferramentas que possibilitem e facilite a comunicação entre as pessoas, a troca de artefatos, como: fotos, vídeos, links, áudio ou texto; ferramentas que não digam o que o usuário deve fazer, mas que permitam e dêem controle para ele fazer o que tiver vontade.

Essas ferramentas sociais dão suporte para esta mudança de comportamento e para esta maior participação no processo de criação e transformação de conteúdo, serviços e produtos.

Ferramentas como wikis, têm ajudado a construir base de informações, muito confiáveis, muito eficientes e extremamente grandes, como a exemplo a Wikipédia.

As pessoas tem se organizado em comunidades, ou ainda podemos dizer tribos, que de acordo com o sociólogo Maffesoli (1997), tem urgência de criar, viver e experimentar as paixões da vida presente juntamente com outros indivíduos.

O conceito de indivíduo se torna secundário, sendo o valor de suas paixões e suas manifestações o mais importante formando assim este inconsciente coletivo da sua tribo.

Essas tribos não necessitam estar geograficamente próximas, não precisam sentar mais em uma sala para conduzir o processo de projeto e de realização de seu futuro, estes podem estar geograficamente distribuídos e ainda exercer sua influência na rede.

Neste cenário está posicionada a empresa moderna, com novos desafios, tanto nos relacionamentos internos: entre os funcionários e seus superiores e os funcionários, funcionários entre funcionários e os superiores entre si; como também para relacionamentos externos: com fornecedores, com clientes, terceirizados e tomadores.

Como lidar com as diferentes tribos de consumidores? Como ser um fornecedor de serviços nesse cenário? Como comprar serviços nesse cenário?

É preciso observar pelo que seus clientes tem se interessado, qual a percepção dele sobre sua prestação de serviço, como ele pode participar do processo de criação de seu próprio produto?

Como comprador é necessário estar atento ao posicionamento da comunidade, da tribo, sobre um fornecedor, ou sobre a utilização de um insumo que pode ocasionar algum problema para seu produto. Todas essas informações podem ser acessadas neste mar de informações bem marcadas que são criadas dia a dia, por pessoas que tiveram experiência com o produto ou serviço que você deseja comprar, sendo boas e más experiências, que podem servir como informação para sua tomada de decisão.

As tribos criativas.

Este mar de indivíduos criativos e auto-organizados produzem produtos, serviços e conhecimento. A exemplo das comunidades de software livre que juntam pessoas, muitas vezes sem remuneração, em torno de um interesse comum: produzir algo que não pertença somente a uma pessoa ou a uma empresa, produzir um produto que pertença a sociedade e que expresse a atuação desta comunidade na sociedade.

Pessoas produzindo apostilas, manuais, vídeo-aulas, áudio-aulas, vídeos, músicas, livros e revistas para publicação sem direitos autorais, livres para download. Um conjunto grande de artefatos que permitem que pessoas com menos recursos financeiros tenham acesso a informações que a 10 anos atrás não seria possível.

O termo crowdsourcing vem dar nome a este novo tipo de produção onde esta multidão não centralizada, no entanto organizada, onde estes produzem produtos e serviços dentro de suas tribos. De acordo com Tapscott (2007, p. 11):

O crowdsourcing é um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos de voluntários espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo ou desenvolver novas tecnologias (N.T.)

Estas tribos organizadas têm competido com empresas grandes, por exemplo, em software para servidores de redes, as empresas como Microsoft tem sentido o resultado deste trabalho, tem perdido muito mercado para o Linux que desponta como a melhor e mais barata solução para servidores de rede. Sobre esta competição Tapscott (2007, p.21) também comenta:

Milhões de pessoas já unem forças em colaborações auto-organizadas que produzem novos bens e serviços dinâmicos que rivalizam com os das maiores e mais bem-financiadas empresas do mundo.

Dentro desta nova perspectiva se encaixa a arquitetura proposta aqui, onde a utilização de ferramentas sociais poderá suprir as necessidades relativas a gestão do conhecimento, dentro do escopo proposto para este trabalho:

1. Captar informação;
2. Armazenar informação;
3. Tornar a informação rastreável;
4. Versionar a informação;

5. Promover um fácil acesso a informação.

De forma que podemos obter informação e relacioná-la para tomada de decisão, assim contextualizando-as e as estruturando em uma base de conhecimento comum as partes, terceirizado e tomador.

3. CAPTANDO CONHECIMENTO GERADO COMO SUBPRODUTO DA TERCEIRIZAÇÃO

A utilização de software livre é uma das possibilidades para montar um pacote de softwares que ajude a atingir os objetivos deste trabalho e explorar mais uma faceta da uma relação financeira e estratégica que é a captura do conhecimento gerado no processo, que é um subproduto desta relação.

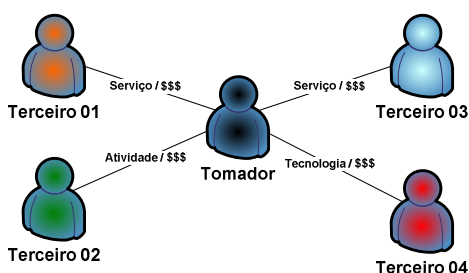


Figura 15 – clássica relação de terceirização

Na visão clássica da relação de terceirização um terceiro troca serviços e atividades por um faturamento, conforme a figura 15, sendo que todas as demais trocas ficam ofuscadas.

Como principais objetivos a serem atingidos com o pacote de ferramentas, podemos citar:

1. Captação de informação estruturada
2. Versionamento da informação
3. Rastreabilidade da informação

Este pacote se apoiará no conceito que o conhecimento é um conceito construído em comunidade.

Neste pacote serão utilizados:

- Wikis,
- Ferramentas de editoração de conteúdo,
- Web Blogs
- Controle de Versão

3.1 AS FERRAMENTAS

Serão utilizadas ferramentas que favorecem a colaboração, incitando assim a construção do conhecimento por todas as partes envolvidas.

Wiki

De acordo com TAPSCOTT (2007, p.29):

Um wiki é mais que apenas um software para permitir que várias pessoas editem sites na internet. É uma metáfora para uma nova era de colaboração e participação.

De sua definição podemos reconhecer que o wiki é um software, uma ferramenta computacional que independe de parte física específica, ou seja, não é necessário ter um computador com algum equipamento especial para que este software funcione, pois este é somente um software. Sendo assim esta acessível a qualquer pessoa que tenha um ambiente para acessá-lo ou que mesmo que não seja proprietário do equipamento o possa utilizar.

Assim podes visualizar melhor a amplitude do conceito. Desde uma pessoa que tem um computador em sua casa com a melhor configuração do mercado, monitor de LCD e uma conexão de banda larga; até a pessoa que utiliza um computador doado a uma instituição de apoio a inclusão digital, com uma configuração mais modesta e uma conexão discada, pode ter acesso a esta tecnologia.

Mesmo que o blog não se limita a somente permitir a edição de conteúdo por varias pessoas, podemos entender esta característica desta ferramenta como a possibilidade de pessoas de classes sociais diferentes, de culturas diferentes, de países diferentes e as muitas vezes de línguas diferentes construir comunitariamente conteúdo.

A “metáfora para nova era de colaboração e participação” TAPSCOTT (2007, p.29) pode ser aplicada não somente a pessoas no contexto de usuários da internet, podemos aplicar a organizações e na relação inter-organizacional. Nesta dissertação será aplicada no contexto inter-organizacional, mas especificamente na relação terceirizado e tomador.

Com a utilização de um wiki permitimos um ambiente virtual de colaboração entre as partes envolvidas no processo, onde podem ser publicados desde manuais sobre a qualidade do produto, ou a qualidade do serviço a ser entregue, atas de reunião, documentos utilizados na prestação de serviço.

Uma ferramenta wiki permite a rastreabilidade sobre informação como:

- a) O autor de um conteúdo;
- b) A data de publicação;
- c) Os autores de correções/modificações;
- d) As datas de correções/modificações;

Também permitindo ver cada modificação feita e o conteúdo antes de ser modificado.

Um exemplo de wiki largamente utilizado atualmente é a Wikipédia. A Wikipédia é uma enciclopédia construída colaborativamente, ou seja, os seus usuários que forneceram seu conteúdo. Este é um dos melhores exemplos da força da colaboração.

Para nosso pacote o wiki nos fornecerá:

- a) Meios de captação do conhecimento;
- b) Rastreabilidade da informação;

c) Versionamento da informação;

Ou seja, somente o wiki atenderia a todos os objetivos do trabalho, no entanto para uma abordagem mais ampla serão utilizadas outras ferramentas conjuntamente.

O conceito chave para o wiki neste trabalho é:

Conhecimento gerado colaborativamente e mantido colaborativamente.

Ferramentas de gestão de conteúdo (CMS – Content Management System)

Ferramentas de gestão de conteúdo, ao contrário do wiki, não nos fornecem um modo de construção colaborativo. São aplicadas melhor a situações onde a empresa quer informar algo, sendo que este não sofrerá alteração ou colaborações de outras partes.

Estas ferramentas são muito utilizadas na construção de sites ou portais. Onde a necessidade é informar algo, sem dar voz e autoridade aos usuários.

Uma das características de um site ou portal é que, por seu conteúdo não ter sido construído colaborativamente, algumas pessoas e empresas acham as informações encontradas nestes mais confiáveis, o que nem sempre é verdade, visto que é uma informação de mão única, criada para montar uma marca ou divulgar uma campanha de marketing feita dentro da empresa e para a empresa, diferentemente de ferramentas sociais onde a criação é feita por terceiros e a informação é a percepção destes sobre uma marca, um conceito ou um produto.

Web Blogs

De acordo com Tapscott (2007, p. 51):

Quando os leitores estabelecem essa conexão cognitiva e emocional, não se trata mais de uma atividade de lazer. Trata-se de uma atividade de lazer com uma dimensão social.

Um Blog é uma ferramenta utilizada para publicação de conteúdo em forma de postagem, onde o autor da postagem expõem um conteúdo, pode ser uma aula, um vídeo, um poema, qualquer tipo de conteúdo, no entanto juntamente com o conteúdo o autor fornece e compartilha sua visão sobre aquele conteúdo.

Alem desta característica de fornecer informação sobre um ponto de vista particular, uma postagem comumente recebe os pontos de vista de outras pessoas, de maneira colaborativa em forma de comentários, ou seja, no centro temos a informação, associada a esta informação temos a visão do autor e ainda, associada a visão do autor, a informação e o outros comentários temos diversos comentários feitos colaborativamente, que completam a informação postada.

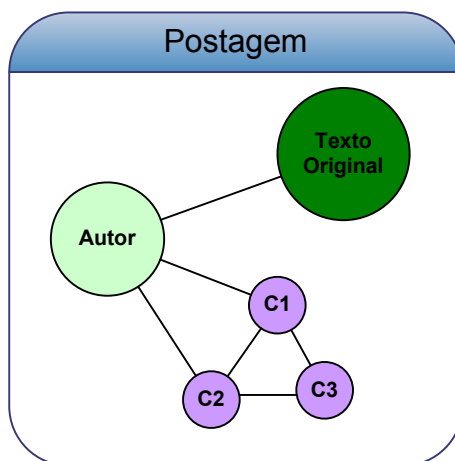


Figura 16 – A postagem

Uma postagem nos permite agregar valor a uma informação, agregar vivencia ou memórias do autor e de outras pessoas que comentarem a postagem. Conforme ilustra a figura 16, uma postagem é feita a partir da visão inicial do autor a qual são

somadas os comentários (C1,C2 e C3) que complementa a informação e fornece outros pontos de vista.

Os processos

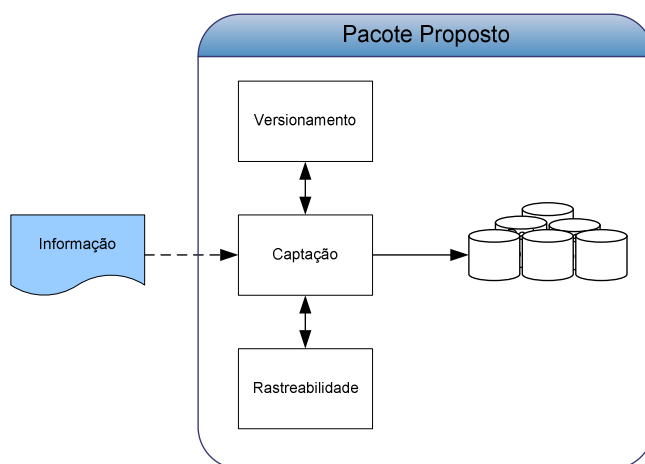


Figura 17 – o pacote proposto

Os processos automatizados pelo pacote proposto são três, conforme figura 17:

- a) Captação – é o primeiro passo para aquisição das informações;
- b) Versionamento – esta informação é versionada, ou seja, é atribuída uma versão a informação;
- c) Rastreabilidade – após a captação a informação também deve ser adicionado a ela informações de rastreação, como: nome do autor, data de alteração, data de criação, todas as alterações feitas de uma versão para outra;

Captação de conhecimento

Consiste no processo de permitir que através de uma ferramenta específica, a informação e o conhecimento gerado no dia a dia como um subproduto da relação

tomador e terceiro possa ser captada de maneira descentralizada e colaborativamente, ou seja, sem ser necessário uma figura com a responsabilidade de execução de tal processo, sendo este uma parte do trabalho.

Cada colaborador, seja do tomador ou do terceiro, poderá fornecer informações relevantes na relação, que podem vir futuramente a ser fonte importante de tomada de informação. Esta informação não precisará passar pelo crivo de um moderador ou administrador deste processo, tornando-se assim menos formal, e permitindo que possa estar com a opinião do colaborador embutida, assim como ela foi usada, ou seja, não se filtrarão as percepções que foram utilizadas no momento, permitindo assim chegar de maneira mais confiável a razão de um sucesso ou de uma falha.

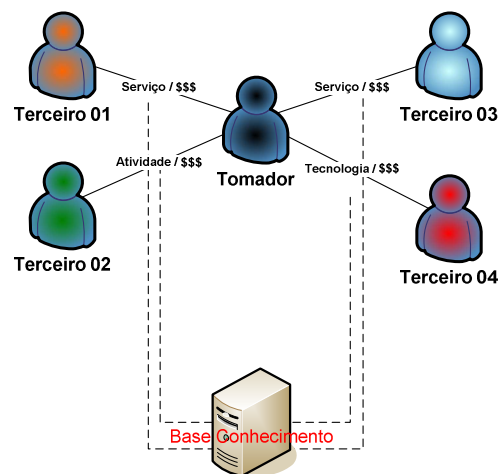


Figura 18 – proposta de captura de conhecimento

Após a aplicação da arquitetura proposta migramos da figura 15 para a figura 18, onde, além de trocar faturamento por serviços, tecnologia e atividades são geradas informações que são guardadas em uma base de conhecimento.

Versionamento da informação

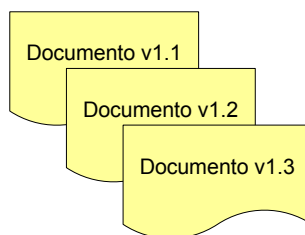


Figura 19 – versionamento da informação

Ao longo da utilização de um processo, este muda, sofre aperfeiçoamentos, as pessoas que o utilizam mudam com ele, assim como as características das informações e as informações também.

Para conseguirmos reproduzir um acontecimento acontecido a algum tempo atrás mais fielmente será necessário ter o máximo de informações disponíveis da época, e a informação menos formal e carregada com a visão do colaborador fornecida pelas ferramentas sociais pode nos fornecer além da informação em si a visão do colaborador ou dos colaboradores sobre a informação.

Rastreabilidade da informação

Além de permitir a captura e o versionamento de uma informação/conhecimento é necessário saber de onde esta informação foi originada e por quem.

Uma importante característica é a rastreabilidade da informação, ou seja, tornar a informação auditável, poder chegar a sua fonte ou a fonte de suas mudanças, no caso de novas versões.

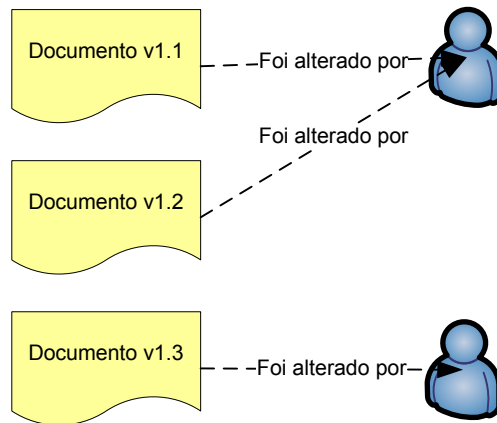


Figura 20 – rastreabilidade da informação

3.2 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS

Quanto a capacidade de fornecer conteúdo colaborativamente e permitir a modificação deste da mesma forma.

Foram utilizados 3 níveis:

Baixa colaboração – ferramenta que permitem qualquer pessoa criar conteúdos e acrescentar mais conteúdos.

Media colaboração – ferramentas que não permitem qualquer pessoa criar conteúdo, mas permite acrescentar mais conteúdos.

Alta colaboração – ferramentas que não permitem qualquer pessoa criar conteúdo e não permite acrescentar conteúdo.

	Wiki	Blog	CMS
Alta	X		
Media		X	
Baixa			X

Quadro 7 – nível de colaboração das ferramentas

O wiki é a ferramenta que apresenta maior possibilidade de colaboração, pois permite que os seus usuários criem conteúdo e alterem estes conteúdos, sendo que não estão restritos a somente o conteúdo que eles mesmos criaram, ou ainda a somente emitir uma opinião sobre um conteúdo publicado.

No caso do blog esta alteração só pode ser feita por quem criou o conteúdo, no entanto outras pessoas podem complementar a informação emitindo opiniões sobre o conteúdo postado.

No caso do CMS, a ferramenta de gestão do conteúdo, somente quem criou o conteúdo e tem poder para isto pode alterar o conteúdo, sendo que a informação não pode ser complementada por outros através de comentários.

Quanto ao nível de colaboração a ferramenta mais indicada é o wiki

Quanto aderência aos objetivos específicos do trabalho

As três ferramentas são avaliadas de acordo com os objetivos específicos de modo a descobrirmos qual a ferramenta que mais se adéqua as características desejadas para a utilização neste trabalho.

	Wiki	Blog	CMS
Rastreabilidade	X	X	
Versionamento	X		
Captação	X	X	X

Quadro 8 – aderência a proposta

A ferramenta CMS apresentou uma das três características desejadas para este trabalho, a capacidade de captação de informação, sendo que esta se dá a traves da criação de conteúdo por parte de uma pessoa autorizada para esta função. A

rastreabilidade não se aplica neste caso pois o conhecimento gerado é criado por um representante da empresa, ou seja, alguém de maneira mais formal o cria e não fornece sua visão sobre a informação.

O Blog permite a captação de conteúdo, assim como o CMS no entanto a informação pode e deve ser complementada com uma visão pessoal do autor, ainda podemos saber qual o autor de uma informação. Postagens não são versionadas.

O Wiki nos fornece uma maneira colaborativa de captação e atrelada a estas características temos a possibilidade de saber quem criou ou alterou um conteúdo, rastreabilidade, e conseguimos saber como o conteúdo estava em um determinado instante de tempo, versionamento.

Do ponto de vista da aderência da ferramenta a proposta do trabalho, o wiki é a ferramenta que tem maior aderência.

4. A PESQUISA

O escopo da pesquisa são as pequenas empresas que vendem serviços terceirizados em Florianópolis.

O principal da pesquisa é conhecer melhor a visão dos entrevistados sobre terceirização e mídias sociais.

A pesquisa se deu-se em 2 partes:

1. Questionário (ver Anexo I);
2. Entrevista (ver Anexo II);

Foram pesquisadas cinco empresas de TI de Florianópolis, Santa Catarina. Todas estas empresas vendem serviços terceirizados, ou seja, são provedores. Foram escolhidas somente cinco empresas, devido ao foco da pesquisa ser as entrevistas, tendo o questionário função de expor mais facilmente algumas características das empresas estudadas.

Esta primeira parte da pesquisa tem caráter exploratório, pois visa conhecer melhor as características das empresas estudadas, sendo que esta fará parte da segunda parte da pesquisa, a entrevista.

4.1 CONCLUSÕES COM OS QUESTIONÁRIOS.

Com os questionários descobrimos que:

Todas as empresas pesquisadas já utilizaram serviços de terceiros. Além de ter utilizado pelo menos uma vez a terceirização de serviços, todas as empresas pesquisadas continuam a utilizar terceirização. Também todas as empresas pesquisadas terceirizam serviços em tecnologia de informação e se sentem satisfeitas com o serviço prestado.

Os principais **pontos negativos** encontrados foram:

- **40%** problemas de má gestão da comunicação e perda da informação.
- **20%** foram diferenças entre a expectativa do produto/serviço e o produto/serviço entregue.
- **40%** não opinaram.

O principal **motivo** da terceirização tem sido:

- a redução de custos com **60%**;
- em segundo lugar vem a flexibilidade contratual com **40%**;

Quanto a **utilização** de mídias sociais.

- Quanto as mídias sociais 80% dos executivos das empresas estão familiarizados com o conceito.
- A utilização do mídias sociais como Orkut, Flickr, Blogs por parte de é freqüente para 80% dos executivos das empresas pesquisadas.
- Quanto a fonte de informação 60% utilizam a Wikipédia como fonte de dados para pesquisas, 20% utilizam portais.
- Quanto ao wiki 80% dos pesquisados conhecem o conceito de wiki e já utilizaram esta ferramenta.
- Quanto ao blog todos estão familiarizados com o conceito, 80% já utilizaram esta ferramenta de mídia social. 40% procuram em blogs informações especializadas, 40% acessam por curiosidade.
- 80% dos executivos pesquisados não tem um blog, este número se repete para as empresas destes executivos, 80% das empresas não tem blog.
- Todas as empresas pesquisadas já utilizaram informações de blogs no trabalho em seu dia a dia.
- 40% utilizam wikis, 40% utilizam fóruns como fonte de informações para o trabalho
- 60% classificam estas fontes de informação como confiáveis.

Podemos concluir dos questionários que mesmo conhecendo e tendo utilizado terceirização, ou seja, não sendo um conceito desconhecido para as empresas pesquisadas, grande parte ainda procura este recurso como uma diminuição de custos, sendo que a principal razão de problemas no processo de terceirização tem sido os problemas de comunicação com 40% e em segundo lugar a diferença entre a expectativa e o resultado final, que também pode ser caracterizado como um problema de comunicação, caracterizando assim a comunicação como o principal problema encontrado na terceirização.

Quanto ao conhecimento do conceito e a utilização de mídias sociais, a grande parte está ciente do conceito e das ferramentas que suportam este conceito como wikis, blogs, portais e etc; e já fazem uso destas ferramentas para pesquisar informações, mesmo que ainda não confiem totalmente nessas fontes de informação.

4.2 AS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas em duas empresas de desenvolvimento de software e uma voltada a produtos para logística que atuam no estado de Santa Catarina. Todas são empresas de pequeno porte com até dez funcionários.

Foi utilizado um pequeno roteiro para as entrevistas. Este roteiro é:

Como tomador de serviços conte uma historia de sucesso e uma historia de insucesso.

Como provedor de serviços conte uma historia de sucesso e uma de insucesso.

As entrevistas foram presenciais e com gravação de áudio.

4.3 ENTREVISTAS – PRINCIPAIS RESULTADOS

Como provedores de serviços em sua maior parte foram encontrados problemas de comunicação, no entanto não tão freqüentes, mas que acontecem principalmente quando se trabalha no modelo de fabrica de software onde cada empresa é responsável por uma parte do processo, sendo assim o transito de informação é mais importante nestas situações e a sua falta já causou problemas a um entrevistado.

As empresas entrevistadas não utilizam o modelo de fabrica de software, preferindo uma maior proximidade com o cliente, através de uma boa comunicação ou ainda por vezes a utilização da insourcing, ou seja, alocar o profissional dentro da empresa cliente, fazendo assim o terceiro participar do dia a dia do tomador.

Também foi constatado que um nível básico de formalização se faz necessária para permitir um melhor controle do projeto, sem grandes restrições ao cliente, sempre ajustando o contrato através da comunicação e transparência. As empresas tomadoras, no mercado de Florianópolis, podem exercer uma pressão maior devido principalmente ao fato de no mercado existirem muitos provedores.

Outra conseqüência da má comunicação encontrada foi também que ela pode causar o desgaste da relação com o tomador.

5. AS CONCLUSÕES

Neste trabalho foram explicitados conceitos importantes e que servem de lastro para a pesquisa, como os conceitos básicos da terceirização, e suas principais divisões, a visão de alguns autores de como a terceirização pode ser boa ou ruim para países ou empresas.

Outro conceito importante e correlato é o conceito de mídia social, que vem trazer a tona a participação maior das pessoas no mundo que os cercam, não somente mais de modo passivo, mas de modo criativo e ativo, produzindo conhecimento, produtos, serviços e tecnologia.

A arquitetura proposta traz importantes características para uma simples relação de terceirização, sendo a principal, a capacidade de gerar conhecimento para todos os envolvidos, e como características adjacentes temos a capacidade de resgatar o histórico dos artefatos utilizados assim como rastrear as mudanças neles ocorridas.

Esta arquitetura vem preencher a necessidade encontrada nos questionários e entrevistas aplicadas. De acordo com os questionários e entrevistas aplicados problemas na comunicação tem sido o principal problema encontrado no processo, o que valida a necessidade de uma arquitetura para a melhoria da comunicação entre essas partes.

Neste estudo, a utilização de um wiki foi o mais indicado devido a sua forte capacidade de colaboração, característica relativa a facilidade de edição simultânea e a capacidade de edição de qualquer lugar, além de permitir a guardar histórico das informações nele armazenadas e permitir a fácil visualização desse histórico, sem a necessidade da restauração de nenhum backup ou solicitação ao algum setor responsável.

Outro fator muito importante em sua escolha foi a facilidade de captação de informações, pois a utilização das ferramentas de wiki é simples e atualmente tem

ganhado popularidade devido a iniciativas como a Wikipédia ou ainda a wikis utilizados em empresas.

5.1 TRABALHOS FUTUROS

Aplicar a arquitetura proposta a uma das empresas entrevistadas e acompanhar a sua utilização.

Criar manuais de como aplicar esta arquitetura a outras empresas e repetir os resultados de acordo com as customizações necessárias em cada caso.

Formalizar algumas partes do processo de captação utilizando wikis, através de templates padrões para alguns documentos e ainda criar um conjunto mínimo de documentos a serem utilizados nesta captação que podem ser customizados para cada tipo de negocio. Criar um conjunto de artefatos inicial para o domínio do problema: Terceirização em TI

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel S. B.. **Terceirização**: Parceria e Qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e Multifuncionalidade**: Idéias praticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa. São Paulo: Sts, 1992.

GIRARDI, Dante. **O impacto da terceirização nas organizações**: evolução histórica e tendências. Florianópolis: Pandion, 2008.

HIRA, Anil; HIRA, Ron. **Outsourcing America**: what's behind our national crisis and how we can R. United States: Amacom Books, 2005.
ITWEB. **Outsourcing de infra-estrutura de TI movimentará US\$ 3,48 bilhões até 2013 na AL**. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=53181>>. Acesso em: 26 nov. 2008.

LACITY, Mary C.; WILLCOCKS, Leslie P.; ROTTMAN, Joseph W.. Global outsourcing of back Office services: lessons, trends, enduring challenges. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, p. 13-34. 2008.

LINDER, Jane C.. **Outsourcing for radical change**: bold approach to enterprise transformation. United States: Amacom Books, 2004.

MAFFESOLI, Michel. **A transfiguração do político**: A tribalização do mundo. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 1997

MCKENNA, David; WALKER, Derek H.t.. A study of out-sourcing versus in-sourcing tasks within a project value chain. **International Journal Of Managing Projects In Business**, -, p. 216-232. - 2008.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa:** Como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997.

PEREIRA, Maria Isabel. **Cooperativas de Trabalho:** O impacto no setor de serviços. São Paulo: Pioneira, 1999.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização:** Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHNIEDERJANS, Marc J.. **Outsourcing And Insourcing in an International Context.** United States: M E Sharpe Inc, 2005.

SILVEIRA, Adriano Dutra; SARATT, Newton; MORAES, Rogério Pires. **Um passo além da terceirização:** A transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

TAPSCOTT, Don; TAPSCOTT, Don. **Wikinomics:** Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERMS and Definitions Disponível em:
<<http://www.ventureoutsource.com/node/18/print>>. Acesso em: 18 maio 2008.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento:** Reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIOS

Questionário 01

Percepção do contratante

Formulário 01

Nome: _____

Sexo: () masculino () feminino

Idade: _____ Profissão: _____

1. Você utiliza ou utilizou serviços de terceiros em sua empresa?

() sim

() não

2. Atualmente você utiliza algum serviço terceirizado?

() sim

() não

3. Quais dos tipos de serviços você terceiriza?

() segurança

() logística

() limpeza

() tecnologia da informação (informática)

4. Quanto a qualidade do serviço prestado, você se sente:

- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito
- muito insatisfeito

5.Caso tenha terceirizado TI, qual os itens abaixo foi um ponto negativo:

- Falta de padronização no serviço.
- Má gestão da comunicação e perda de informação.
- Falta de definição de responsabilidades.
- Diferença entre expectativa do serviço e serviço entregue.

6.No seu ponto de vista, qual o principal retorno ocasionado pela terceirização para sua empresa:

- Redução estrutural de custos;
- Integração da empresa na sociedade;
- Redefinição do negócio: novas vocacionalidades;
- Redimensionamento do enquadramento sindical;
- Flexibilidade contratual: substituição do emprego por serviço;
- Revisão tributária;

7.Descreva um caso de sucesso em terceirização que ocorreu em sua empresa:

8.Descreva um caso de insucesso em terceirização que ocorreu em sua empresa:

Questionário 02

Mídias sociais

Nome: _____

Sexo: () masculino () feminino

Idade: _____ Profissão: _____

1. Você está familiarizado com o conceito de mídias sociais:

() sim

() não

2. Você costuma utilizar ferramentas sociais, como Orkut, flickr, blogs etc?

() sim

() não

3. Quando você faz uma busca na internet sobre alguns assuntos, qual o tipo de site você costuma buscar como fonte para este assunto?

() Portais (como UOL, Terra, etc)

() Wikipédia

() Blogs sobre o assunto

() Fóruns

() Revistas On-line

4. Você está familiarizado com o conceito de wiki?

sim

não

5.Você já utilizou um wiki?

sim

não

5.Você está familiarizado com o conceito de blog?

sim

não

7.Você costuma visitar freqüentemente algum blog?

sim

não

8.Quais seus principais interesses quando visita um blog?

entretenimento

informação geral

informação especializada

curiosidade

9.Qual blog você costuma visitar?

10.Você tem um blog?

sim

não

11.Sua empresa tem um blog?

sim

não

12.Em seu trabalho, você já utilizou informações obtidas de blogs, wikis ou fóruns?

sim

não

13.No dia a dia, em seu trabalho, você utiliza informações de alguma destas fontes?

sim

não

14.Qual você mais utiliza?

wiki

fóruns

blogs

15. Como você classificaria este tipo de informação?

confiável

não confiável

16. Na sua opinião, qual a principal mudança que as ferramentas sociais trouxeram para a forma como interagimos com a web hoje em dia?

Entrevistas

Empresa 01

contratante:

por que terceirizou?

Já terceirizou serviço diretamente com a área de atuação, e também os que não têm relação direta. Esse serviço que a gente contratou de para o cliente, tem a exigência para a permanência da pessoa, isso é uma vantagem para o cliente, pois a pessoa se envolve realmente. A pessoa fica no projeto, às vezes no cliente às vezes na haltso, esta experiência é boa, pois a pessoas sempre esta em contato com o projeto. Foi terceirização somente de mão-de-obra, não tínhamos estrutura, projeto de tempo definido, a pessoa não continuou ao fim do projeto.

no ponto ruim, a gente já contratou serviços (design e concepção de sites) que foram ruins, pois o processo não foi bom, pois a pessoa não estava aqui dentro em contato, faltou comunicação, pois a pessoa não tinha esta vivencia com a gente, o problema não foi porque era um profissional de outra área, se não fosse um web design e fosse um programador teríamos o mesmo problema, não consigo imaginar um desenvolvimento fazendo projeto de longe, dentro do nosso modelo, se fosse uma fabrica de software onde somente ele executa tarefa de codificação e não precisa pensar nas outras partes

ai funcionaria. Na fabrica não se envolve no projeto, só na tarefa, não tem visão do todo.

não temos modelo de fabrica

contratado:

lado ruim, a empresa que contrata solicita a alocação do recurso, isto tira o recurso da empresa. É exigido estar lá por ser consultoria, isto é ruim para mim. A parte boa é que o mercado esta propício para terceirizar. Temos cliente com mais de cinco anos queremos mudar para não terceirizar mais, não queremos contratar terceiros e não queremos mais alocar recursos em clientes. Não vamos frear diretamente, vamos esperando os contratos terminarem.

o problema de estar junto, não e não ser gerenciado nem comunicação, foi temos muitas ferramentas hoje.

a gente não é contratado somente para executar, somos contratados para criar. Não adianta chegar para um cliente nosso e perguntar, o que você quer? Ele responde: quero um software para resolver meu problema. Temos que ter alguém lá dentro para ver o problema dele e entender e propor a solução, alguém de longe não vão conseguir ver isso.

modelo de fabrica não funcionou para a gente

eu vivencio o problema do cliente a distancia, uma equipe concentrada no mesmo lugar.

Empresa 02

a parte boa é terceirizar, terceirização estratégica, quando a empresa que comprar o serviço não conhece o assunto e terceira. A gente acaba trabalhando mais em paz e quem recebe acaba mais feliz. Isso geralmente ocorre quando há um bom processo de comunicação, quando o cliente consegue entender o que ele quer e quando a gente consegue entender o que ele quer. Sempre que isto aconteceu houve uma história feliz, sempre que isto acontece ele volta. Somos uma empresa nova, não temos ainda uma grande carteira de cli, mas os poucos atendidos têm retornado. Mas teve outro caso que o trabalho era bastante descentralizado, a gente ficava somente com a codificação, a análise requisitos era feita por outra empresa de outro estado, a especificação a gente esta contratando aqui em Florianópolis, a gente estava somente codificando. E como não tinha processo formalizado, tipo rua, ou coisa assim.

Metodologia ágil, camuflando a não tecnologia, nada contra meto. Ágil, gerava bastante retrabalho e o resultado não era o que o cliente esperava. Não foi um processo estressante, mas foi bastante desgastante para as duas partes. No fim o resultado foi bom, mas o processo não foi legal, hoje, como podemos fazer o post-mortem, eu vejo que foi um problema de comunicação, como a gente tentou mudar algumas coisas pra ficar mais claro, não contrato, mas sempre conversar com o cliente. o problema foi de falta de comunicação, não formalização. A formalização existe, mas ao longo do projeto você tem que se adequar ao que o cliente pede, pois não queres fazer somente um projeto, queres estabelecer uma relação de longo prazo para que mais trabalhos venham a surgir. Tentar atender a expectativa e passar qual o limite que pode fazer. Os contratos, principalmente em Florianópolis são arrojados, então os valores, hora trabalho, são muito baixos, não da para fazer muita coisa fora do acordado inicialmente.

o telefone sem fio foi o problema, foi tentado melhorar a comunicação através de skype, a pessoa que fez o levantamento de requisitos fazia muitos projetos ao mesmo tempo, a pessoa tem idéia de como quer o sistema, funcionamento, mas não chega a detalhes, nos detalhes aparecem os problemas. Estava tudo na cabeça de uma pessoa, neste caso faltou formalização, no entanto não contratual, a maneira de desenvolvimento de software, é uma pessoa e o programa, bom para pequenos projetos, a comunicação deve estar estabelecida em canais claros. Entregou o que foi pedido, mas teve atraso, foi ruim para os dois lados. No fim a relação se desgasta, fica uma situação chata. Comunicação boa seria conseguir entender o que a pessoa queria, e entender o que a pessoa queria não é somente pegar o telefone e falar, de fato devia estar mais evidente, e algumas horas não estava. Tinha gente de ti e outras áreas, propaganda, por exemplo, tinha grande capacidade técnica, faziam o design, mas a iteração não fechava, apareciam dados que não tinham sido especificadas, as coisas não casavam. Tinha que saber o que o cara iria querer depois, quem não era da tecnologia.

Empresa 03

A empresa está começando ainda, não temos ainda padrão de sucesso. As atividades meio estão estabilizadas. Não conseguiríamos desenvolver as atividades meio e produzir os produtos, então fomos atrás de. Optamos por deixar a empresa mais magrinha para poder focar na atividade fim, pois não impactavam no core business, para a empresa conseguir ganhar inércia, operacionalmente funcionando. Terceirizar função meio, empresa de RH (ACGI) de Joinville, cargo e salário, e recrutamento, empresa de marketing, mídia e textos corporativos (Unique), comprando ERP da TOTSU, viagens. Todas têm dados muito certos, a publicidade está tendo uma dificuldade em criar a imagem da empresa, e o conceito da empresa está muito associado a novas tecnologias: web2.0, redes sensoriais; é difícil pegar alguém de marketing para fazer ele entender, ainda mais que quem está lhe dando com ele é o estagiário. No caso do marketing é um problema, pois ele está intimamente ligado à atividade fim, mesmo sendo uma atividade meio.

No marketing faltou competência para gente capacidade em entender o assunto. Mas também não pode contratar uma equipe só para isso. A parte genérica trabalha bem em conjunto.