

Práticas Relacionadas aos Processos de Criação, Disseminação e Uso do Conhecimento ao longo de uma Cadeia de Valor Terceirizada: o caso da maior distribuidora de energia elétrica do Brasil

Leonardo Leocadio Souza - Universidade Federal do Maranhão

Gregório Jean Varvakis Rados - Universidade Federal de Santa Catarina

Jaqueline Rossato - Universidade Federal de Santa Catarina

Guillermo Dávila - Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

Para formular ou alterar seu comportamento no intuito de adquirir maior competitividade no mercado, uma empresa precisa antes trabalhar uma série de requisitos. Entre eles, destacam-se a definição dos objetivos e metas da empresa, a escolha da melhor estratégia competitiva a ser implementada, a verificação da disponibilidade dos recursos necessários, o conhecimento da sua interação com o meio que cerca a organização empresarial e o gerenciamento da cadeia de valor ante as mudanças implementadas. Ao terceirizar as atividades da sua cadeia de valor, por exemplo, a organização deve considerar o fato de que, além dos efeitos sobre produtos e processos, o conhecimento organizacional da cadeia também é impactado, e a gestão deste conhecimento é um desafio para torná-lo vantagem competitiva. Desse modo, este artigo com objetivo identificar as práticas relacionadas aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento ao longo de uma cadeia de valor terceirizada. Para alcançar este objetivo, foram realizadas, além da revisão de literatura, visitas e entrevistas *in loco*, com diretores, gestores e colaboradores operacionais da maior distribuidora de energia elétrica do Brasil. Verificou-se que as práticas da gestão do conhecimento caracterizam a forma como uma organização promove a interação das pessoas, com processos organizacionais e tecnologias. E ainda, baseiam-se em padrões formais ou informais de trabalho, podendo ou não possuir um suporte tecnológico e, com isso, possibilitam a criação, disseminação e uso do conhecimento, facilitando o alcance dos objetivos da cadeia de valor terceirizada.

1. Introdução

Ao terceirizar as atividades da sua cadeia de valor, a organização deve considerar o fato de que, além dos efeitos sobre produtos e processos, o conhecimento organizacional da cadeia também é impactado, e a gestão deste conhecimento é um desafio para torná-lo vantagem competitiva.

Com efeito, Schreiber *et. al.*, (2002) destacam que, apesar de o conhecimento ser apontado como fator importante para o sucesso organizacional, o percentual de apenas 20% do conhecimento disponível na organização é utilizado.

Esta realidade reforça a necessidade de um olhar que deve ir além das simples análises tradicionais de custo e formação de preços, uma vez que a capacidade de identificar o conhecimento relevante para gerir e extrair valor é apontada como a única vantagem competitiva sustentável para as empresas (DRUCKER, 1994; GRANT, 1996; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LLORIA, 2008; BISHOP *et. al.*, 2008).

A motivação base para realização deste estudo está nas reflexões sobre pesquisas envolvendo as temáticas cadeia de valor, terceirização, vantagem competitiva e práticas da gestão do conhecimento.

Desse modo, este artigo com objetivo identificar a situação e o alcance das práticas relacionadas aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento ao longo de uma cadeia de valor terceirizada.

Para alcançar este objetivo, foram realizadas, além da revisão de literatura, visitas e entrevistas *in loco*, com diretores, gestores e colaboradores operacionais da maior distribuidora de energia elétrica do Brasil. Na prática, foram entrevistadas 6 pessoas, sendo um diretor, dois gerentes, um coordenador e dois colaboradores operacionais.

Como estratégia de investigação, seguiu-se os seguintes passos: inicialmente, foram realizados questionamentos sobre o funcionamento da distribuidora; em seguida, foram analisados os aspectos relacionados a terceirização e, por fim, investigou-se sobre a situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento, que auxiliam na relação com as empresas terceirizadas.

A partir dessas análises, foi possível verificar que as práticas da gestão do conhecimento caracterizam a forma como uma organização promove a interação das pessoas, com processos organizacionais e tecnologias. E ainda, baseiam-se em padrões formais ou informais de trabalho, podendo ou não possuir um suporte tecnológico e, com isso, possibilitam a criação, disseminação e uso do conhecimento, facilitando o alcance dos objetivos da cadeia de valor terceirizada.

Essa contribuição instiga as constatações teóricas apresentadas e as relaciona com as práticas da gestão do conhecimento implementadas pelo caso escolhido.

2. Cadeia de valor terceirizada

A terceirização se afirmou nos manuais de Administração na década de 1980, como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos negociais competitivos. As práticas de subcontratação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade.

A apreensão conceitual do termo terceirização não é, portanto, uma tarefa simples. Como técnica — ou conjunto de processos que resultam de habilidades especiais no plano de execução — o conceito se mostra de baixo valor estratégico e insuficientemente gerenciado. Segundo Souza (2005), o emprego da terceirização não estratégica no Brasil — orientada por motivações exclusivas de custo — disseminou-se no decorrer da década de 1990, ao ponto de incrustar ao termo atributos da exploração e da segregação social ao que fora inicialmente apenas um preceito de racionalidade e eficiência administrativa. A

terceirização não estratégica pode, no limite, estar associada com a destruição de valor, com a desmotivação e o desalinhamento da cadeia de valor em torno de objetivos comuns.

Essa percepção sobre a terceirização é apoiada, além das constatações empíricas, na identificação de alguns estudos na revisão de literatura (QUINN, 1999a; KAKABADSE; KAKABADSE, 2003; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005; JIANG; QURESHI, 2006; GOTTSCHALK, 2006; BOER; GAYTAN; ARROYO, 2006; SOUZA; DÁVILLA; DONADEL, 2008; BROWN; WILSON, 2008). Entre outras questões apontadas, esses autores destacam o avanço da terceirização, uma vez que as empresas iniciaram este processo repassando para terceiros apenas atividades que não possuem impacto direto no produto final (conhecidas como atividades-meio, não essenciais ou de apoio) e, mais tarde, também passaram a terceirizar atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo empresarial.

Essa evolução da terceirização é denominada de *multisourcing*, em referência ao fato de que tudo pode ser terceirizado. De acordo com os estudos da Fundação Dom Cabral (2000) e do DIEESE (2010), um número significativo de empresas brasileiras desenvolve a terceirização de maneira ampla e intensa, chegando a terceirizar 100% do seu processo produtivo. Por exemplo, as indústrias automobilística, têxtil, calçadista e farmacêutica passaram a delegar para terceiros atividades que possuem impacto direto no produto final em decorrência das novas técnicas de produção e de tecnologia, trazendo assim mais valor ao produto por meio da especialização do terceirizado (QUINN; HILMER, 1994; JONES, 2000; FDC, 2000; SERRA, 2001; SOUZA, 2005; BROWN; WILSON, 2008).

No setor elétrico brasileiro não foi diferente. Como consequência das privatizações das empresas deste setor (pós 1995), particularmente das distribuidoras de energia, o Estado passou de executor de serviços a agente controlador e, além dos serviços de apoio à gestão (segurança, limpeza e conservação), historicamente já terceirizados, o setor elétrico brasileiro expandiu a terceirização para toda a cadeia de valor, incluindo serviços operacionais de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao *core business* das empresas (BARRETO, 2005; DIEESE, 2007).

Portanto, com base nas definições da literatura e nas observações da prática, pode-ser inferir que, diferentemente da sua concepção original, a terceirização passou a ocorrer em toda a cadeia de valor. Se, no início do movimento de reorganização estrutural das organizações, a terceirização era indicada, apenas, como alternativa para dar condições às empresas de focalizarem sua atenção nas atividades essenciais, ou para reduzir os custos e aumentar o nível de qualidade dos serviços em atividades complementares, atualmente observa-se seu uso de modo generalizado, com possibilidade de o contratante captar o conhecimento do(s) terceiro(s) e usá-lo como base para trabalhar a inovação, desenvolver outros produtos e criar mais fluxos de valor.

A propósito, as pesquisas de Grover, Cheon e Teng (1994), DIEESE (2003), Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), Friedman (2005), Jiang e Qureshi (2006) e Brown e Wilson (2008) permitem destacar que uma empresa faz uso da terceirização quando deixa de realizar uma atividade e contrata outra para realizar em seu lugar exatamente a mesma atividade, que em seguida será reintegrada ao conjunto das suas operações como um todo. Observa-se nestas definições que os autores não mencionam que tipos de atividades são terceirizadas, ficando evidente que qualquer organização pode terceirizar algum tipo de atividade, processo ou negócio completo, provocando uma reestruturação na sua cadeia de valor.

Assim, a terceirização pode ser definida como uma estratégia da gestão que permite a empresa transferir a execução de uma ou várias atividades para terceiros, podendo com isso obter soluções que vão da simples redução de custos até o aproveitamento de uma base de conhecimento especializada que permite entregar cada vez mais valor para os clientes.

Esta forma de analisar a terceirização interfere no modo como as empresas pensam sua estrutura organizacional, sua cadeia de valor e suas posições competitivas. Ou, como ressaltam Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), as empresas passam a estruturar cadeias de valor mais elásticas e estruturas organizacionais mais flexíveis.

Dessa forma, a definição adotada para este trabalho esclarece que, quando a terceirização é proposta de forma estratégica, afastando-se das motivações exclusivas de custo e fundamentando-se na avaliação de causas e efeitos em uma perspectiva de médio e longo prazo, ela possibilita a alternativa para aproveitar as oportunidades de criação, disseminação e uso do conhecimento (processos que serão discutidos mais adiante) ao longo da cadeia de valor e entre os diferentes tipos de indivíduos, grupos e organização.

3. Gestão do conhecimento nas organizações

Considerando os objetivos deste trabalho e tomando como base as definições e perspectivas apresentadas por Skyrme e Amidon (1997), Davenport e Prusak (1998), OECD (2003), APQC (2006) e Lloria (2008), entende-se que a gestão do conhecimento envolve qualquer ação ou prática relacionada aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos da organização.

A adoção deste conceito para a abordagem do conhecimento nas organizações pressupõe que as empresas bem-sucedidas são as que criam conhecimentos, conseguem disseminá-los ao longo da sua cadeia de valor e, ao fazerem uso deste conhecimento, o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. A essência deste pressuposto também é sustentada por Nonaka (1991; 1994) em suas pesquisas sobre criação de conhecimento organizacional.

Portanto, a abordagem da gestão do conhecimento adotada para esta trabalho envolve uma série de práticas relacionadas aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento, a fim de atingir os objetivos da organização.

3.1. Processos da gestão do conhecimento

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) e Ahmadjian (2008) ressaltam que a criação do conhecimento ultrapassa as fronteiras organizacionais para acontecer com base em relacionamentos entre empresas diferentes, ou seja, nas redes de empresas interconectadas, como é o caso do ambiente de uma cadeia de valor terceirizada.

Por se tratar de um nível de análise interorganizacional, a cadeia de valor não pode criar conhecimento, uma vez que o conhecimento nasce em um plano individual (quem cria conhecimento é o ser humano), sendo expandido pela interação de indivíduos para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional.

Portanto, a criação de conhecimento na cadeia de valor terceirizada refere-se aos esforços das organizações para identificar, adquirir ou criar conhecimento novo. Este processo inicia no nível individual e, por interação de conhecimento tácito com explícito, amplia a base de conhecimento das organizações ao longo da cadeia de valor, permitindo ganhos de competitividade.

Para que tal criação seja efetiva, a empresa responsável pelo gerenciamento da cadeia de valor terceirizada deve promover situações que permitam a criação de conhecimento organizacional entre os terceirizados e entre os terceirizados e o seu ambiente. Dessa forma, Balestrin (2005), Balestrin, Vargas e Fayard (2008) acreditam que a troca de dados, de informação, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre uma atividade ou projeto, confrontado às necessidades e ao desconhecido, converge a efetivas situações de interação para a criação e ampliação do conhecimento nas organizações e, posteriormente, na cadeia de valor terceirizada.

Por conseguinte, a disseminação do conhecimento será definida como as ações necessárias para tornar o conhecimento disponível e de fácil acesso para uso de todos os indivíduos, grupos e empresas ao longo da cadeia de valor terceirizada.

Paralelamente a esta abordagem, vale ressaltar que as interações de tecnologias, processos e pessoas influenciam diretamente a disseminação do conhecimento. Por exemplo, uma estrutura organizacional que disponibiliza e estimula o uso das TICs aumenta as oportunidades da disseminação do conhecimento, ao tornar o conhecimento disponível e de fácil acesso para uso dos membros da organização, permitindo que estes interpretem informações, realizem debates e discussões por meio de múltiplas perspectivas (BHATT, 2001; GOTTSALK, 2007; AURUM; DANESHGAR; WARD, 2008).

Por outro lado, Bhatt (2001), Tsai (2002) e Balestrin (2005) destacam a ideia de que uma estrutura organizacional baseada no exercício da autoridade (comando e controle) minimiza as interações de tecnologias, processos e pessoas e, conseqüentemente, reduz as oportunidades para disseminação do conhecimento.

Essa discussão das ações que permitem potencializar a disseminação do conhecimento figura como desafio deste trabalho, pela necessidade de tornar o conhecimento acessível para toda a cadeia de valor terceirizada, permitindo que os indivíduos, grupos e empresas façam uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

O uso do conhecimento, por sua vez, consiste na efetiva integração do conhecimento por pessoas e organizações em sua prática diária. Essa definição proposta no estudo de Steil (2007) ressalta este processo como o resultado da compreensão e da aplicação do conhecimento.

Com efeito, Pfeffer e Sutton (2000) destacam que a vantagem competitiva nas organizações advém do fato de ser capaz de fazer algo que os outros não conseguem; por exemplo, qualquer pessoa pode ler um livro, ir a um seminário ou participar de um treinamento, mas, para esses autores, o segredo está em colocar o conhecimento adquirido em ação organizacional.

A propósito, a aplicação do conhecimento significa torná-lo mais ativo e também relevante para a empresa na criação de valores (BHATT, 2001). Desse modo, o uso do conhecimento está diretamente relacionado com a capacidade da organização em utilizar e aplicar o conhecimento criado e disseminado para melhorar o desempenho da cadeia de valor.

3.2 Práticas da gestão do conhecimento

A caracterização dos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento permitiu definir a abordagem da gestão do conhecimento adotada e servirá como ponto de partida para identificar e analisar as práticas formais e informais que facilitam a condução destes processos.

Estas práticas são definidas como qualquer ação que reúne as seguintes características:

- são executadas regularmente;
- baseiam-se em padrões formais ou informais de trabalho;
- podem, ou não, possuir um suporte tecnológico;
- possibilitam a criação, disseminação e uso do conhecimento; e
- facilitam o alcance dos objetivos da cadeia de valor terceirizada.

Sendo assim, para orientar a condução do trabalho de campo e a conseqüente discussão dos resultados, tomou-se com base a tipologia referenciada nos estudos de Bhatt (2001) e Pee e Kankanhalli (2009), também utilizada por Batista *et. al.* (2005), que permite agrupar as práticas da gestão do conhecimento em três categorias:

- pessoas – práticas relacionadas aos aspectos de recursos humanos;
- processos – práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais; e
- tecnologia – práticas com foco tecnológico e funcional.

Dessa forma, para alcançar o objetivo desse estudo, buscou-se na revisão de literatura estudos que evidenciassem exemplos de práticas relacionadas à gestão do conhecimento. Após a listagem inicial das práticas, foi realizada uma leitura crítica, procurando eliminar as práticas que se repetiam e alinhar as que se complementavam. Em seguida, a definição de cada prática foi ajustada aos objetivos deste estudo, sem perder a essência da definição atribuída pelos autores referenciados.

Por fim, as práticas foram agrupadas conforme terminologia escolhida (pessoas, processos e tecnologia) e apresentadas no capítulo 4, seguida da análise e discussão dos dados.

4. O Caso da W Distribuidora

Sediada na região Centro-Oeste do Brasil, a W Distribuidora é uma empresa pública, detém a maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e possui 55% de mão-de-obra terceirizada.

4.1 Funcionamento da cadeia de valor da W Distribuidora

A gestão da W Distribuidora é realizada por processos e está centralizada na sede principal (capital do estado) através de uma superintendência. Em virtude da grande área geográfica de atuação, existem 16 gerências e vários pólos espalhados pelo estado, estruturados com pessoal

e equipamentos para atendimento e execução. Nessa estrutura cada gerência pode ter um ou mais pólos sobre a sua supervisão. Essas 16 gerências realizam os mesmos processos nas suas áreas de atuação, e estão sobre a responsabilidade de uma mesma superintendência. Todas as gerências e, respectivamente, todos os pólos, seguem os mesmos padrões de atendimento e controle.

Para realizar as atividades da cadeia de valor da W Distribuidora, existem 8.100 funcionários próprios e 9.600 funcionários terceirizados, representados por 90 empresas terceirizadas. Esse quantitativo de funcionários terceirizados - aproximadamente 55% do total de colaboradores - e de empresas terceirizadas, oscilam em virtude dos contratos em execução. Atualmente, 70% dessas empresas terceirizadas são de médio e grande porte, possuindo mais de 300 funcionários.

Com relação ao grupo de atividades terceirizadas, a W Distribuidora segue a tendência do setor elétrico brasileiro de transferir para terceiros atividades que vão além dos serviços de apoio historicamente já terceirizados, como limpeza, conservação e segurança, e passa a incluir atividades de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao seu *core business*.

De forma mais específica, a W Distribuidora executa sem auxílio dos terceiros apenas as atividades relacionadas a contabilidade, compras, gestão financeira e o centro de controle. Na outra ponta, as atividades de limpeza, conservação, segurança e transporte de funcionários são 100% terceirizadas. Para a execução das atividades que envolvem a área técnica (projetos, construções e reformas relacionadas ao sistema elétrico, atividades de reparação, inspeção, revisão e adequação de instalações, e operação das instalações) e comercial (inspeção e correção de fraude, normalização das instalações elétricas, atendimento ao cliente, entrega de contas, avisos, corte e religação de energia), a W Distribuidora possui tanto pessoal próprio como terceirizado.

A gestão das atividades terceirizadas na W Distribuidora envolve basicamente três etapas:

- engenharia do contrato, que faz a explicitação das partes técnicas do serviço que serão incorporadas no contrato; para isso, é criada uma empresa virtual, chamada de Empresa de Referência, que simula os custos totais e por serviço, lucratividade, faturamento, operações, entre outros, com o objetivo de sugerir o melhor preço para contratação dos serviços terceirizados, alinhado com a realidade do mercado e da qualidade esperada pela distribuidora;
- cadastro das empresas terceirizadas (exigindo os critérios de habilitação), seguida da etapa de aquisição, compra do serviço - contratação propriamente dita; e
- após a contratação, outra equipe inicia a gestão dos contratos, que é centralizada em uma gerência na sede da distribuidora.

Sendo assim, o que suporta a gestão da terceirização é a capacidade que a W Distribuidora têm para explicitar e disponibilizar em contrato para as empresas terceirizadas tudo que é necessário para execução dos serviços, de forma padronizada, deixando o contrato objetivo e claro.

4.2 Situação e alcance das práticas da gestão do conhecimento na cadeia de valor terceirizada da W Distribuidora

Os gestores e responsáveis pela terceirização na W Distribuidora foram questionados sobre a situação e o alcance de cada prática da gestão do conhecimento, listada e apresentada nos quadros 1, 2 e 3.

De forma prática, a finalidade era verificar a situação e o alcance das práticas relacionadas à gestão do conhecimento ao longo da cadeia de valor terceirizada. Para isso, ao ler a definição de cada prática, os entrevistados indicavam se a prática em questão:

- a) existe e envolve todas as empresas terceirizadas;
- b) existe de forma isolada; ou
- c) não existe.

Após sinalizar a opção que melhor representa a realidade da W Distribuidora, os entrevistados fizeram comentários que justificavam suas escolhas. Esses dados foram compilados, analisados e apresentados sobre três categorias: pessoas, processos e tecnologia.

- Práticas relacionadas a pessoas:

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, associadas aos aspectos de recursos humanos, podem ser verificadas no quadro 1.

Os gestores da W Distribuidora evidenciaram que a realização de reuniões informais, atividades conjuntas entre os terceirizados, visando a solucionar problemas diversos ou gerar idéias, não são estimuladas pela distribuidora.

Por outro lado, a realização de reuniões informais ou atividades conjuntas entre a W Distribuidora e suas empresas terceirizadas é prática comum e envolve todas as empresas terceirizadas participantes da rede de valor. Nesse sentido, os supervisores e/ou gerentes da distribuidora que trabalham diretamente com os terceirizados, realizam reuniões informais semanais e, por força de contrato, pelo menos uma vez por mês; em alguns pólos o supervisor da terceirizada auxilia diretamente na condução e na comunicação entre as equipes terceirizadas e a distribuidora; trata-se de um contato é contínuo.

Com relação a prática denominada *shukko*, que neste caso possibilita a troca de funcionários entre a distribuidora e suas terceirizadas, com intuito de ajudar a introduzir novas tecnologias e conhecer os processos de trabalho, não é permitida pela legislação brasileira e, portanto, não é formalizada pela W Distribuidora. O que existe nesse sentido é a possibilidade dos funcionários próprios e terceirizados trocarem experiência, pelo fato do treinamento de algumas empresas terceirizadas serem realizados dentro das estruturas da distribuidora.

As comunidades de prática ou grupos de pessoas unidas em torno de um interesse comum, são estimuladas pela W Distribuidora e envolve todas as empresas terceirizadas. Em alguns grupos participam em conjunto funcionários próprios e terceirizados, como por exemplo, os grupos de prevenção de acidentes de trabalho e o “rodeio dos eletricitistas”.

Autores	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Nonaka; Takeuchi (1995); Silva; Rozenfeld(2003); Nonaka; Toyama (2008); Goussevskaia (2007); Popadiuk e Choo (2006).	Reuniões informais, atividades conjuntas entre os terceirizados.	Não existe.
Nonaka; Takeuchi (1995); Silva; Rozenfeld(2003); Nonaka; Toyama (2008); Goussevskaia (2007); Popadiuk e Choo (2006).	Reuniões informais, atividades conjuntas entre a distribuidora e os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Ahmadjian (2008); Goussevskaia(2007); OECD (2003).	Troca de pessoal (<i>shukko</i>).	Não existe.
Batista (2006); Salim (2002); Ahmadjian (2008); Popadiuk; Choo (2006); Keyes (2006); Maier (2007); Davenport; Prusak (1998); Anantatmula (2004).	Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006); Bhirud; Rodrigues; Desai, (2005); Ahmadjian (2008); Balestrin; Verschoore (2008).	Fóruns presenciais e virtuais.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Balestrin; Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2008).	Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Nonaka; Takeuchi (1995); Batista (2006); Salim (2002); Bhirud; Rodrigues; Desai, (2005); Silva; Rozenfeld(2003); Goussevskaia (2007); OECD (2003).	Mestre-aprendiz / Observação real.	Existe de forma isolada.
Nonaka; Toyama (2008); Batista (2006); Salim (2002); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).	<i>Coaching</i> / Conselheiros de campo.	Não existe.
Ahmadjian(2008); Balestrin; Verschoore (2008).	Confraternizações / História compartilhada.	Não existe.
Balestrin; Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2008).	Viagens e visitas a feiras/congressos.	Não existe.
Balestrin; Verschoore (2008).	Ações de responsabilidade social e ambiental.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Keyes (2006); Maier (2007); Batista (2006); Silva; Rozenfeld (2003).	Narrativas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Skyrme e Amidon (1997); Davenport e Prusak (1998).	Dia da Inovação / Estímulos para inovação.	Não existe.
Silva; Rozenfeld (2003); Nonaka; Toyama (2008); Balestrin; Verschoore (2008); Goussevskaia (2007); Popadiuk e Choo (2006); Salim (2002); Ahmadjian (2008); OECD (2003); Balestrin, Vargas e Fayard (2008).	Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i> .	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006); Salim (2002); OECD (2003).	Educação continuada / Reembolso de taxas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006).	Universidade corporativa. Sistema de inteligência competitiva.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 1 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a pessoas. Elaboração dos autores

A W Distribuidora mantém em cada um dos seus pólos centros de treinamento para treinar turmas próprias e terceirizadas. Os funcionários mais experientes da distribuidora são escalados para treinar turmas de funcionários próprios e terceirizados. E ainda, existe um programa formal onde ex-funcionários da distribuidora, que acabaram de se aposentar, recebem um treinamento para se tornarem instrutores e realizar a capacitação dos terceirizados, permitindo que haja essa convivência dos terceirizados com essa experiência da distribuidora (atualmente, por exemplo, a distribuidora está com uma turma de 40 instrutores realizando esse trabalho).

Os funcionários terceirizados visitam as instalações da distribuidora, socializando-se com os demais funcionários e clientes, visando a adquirir novas informações e conhecimentos. Entretanto, a W Distribuidora não possui uma política formalizada que determina um mentor ou um *coach* para indicar aos funcionários terceirizados as linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo; nesse sentido, existe uma prática chamada “anjo da guarda” – um técnico de segurança da distribuidora é o “anjo da guarda” de um funcionário terceirizado.

As confraternizações entre a distribuidora e os terceirizados, envolvendo empresários, empregados e familiares não é estimulada pela W Distribuidora, que também não viabiliza a ida de empresários ou funcionários das terceirizadas a feiras, congressos para conhecer outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e desafios.

A W Distribuidora incentiva a realização de ações de responsabilidade socioambiental, permitindo aproximação das empresas terceirizadas com as questões de desenvolvimento comunitário; inclusive, a distribuidora utiliza um indicador para medir essa prática junto as empresas terceirizadas.

Diante da necessidade de repassar uma instrução ou treinamento específico aos terceirizados, como por exemplo para alguns tipos de rede elétrica e equipamentos de tecnologia mais avançada, a W Distribuidora faz uso de narrativas para abordar tais assuntos e obter sucesso no aprendizado do terceirizado.

Não existe nenhuma ação por parte da W Distribuidora relacionada a estímulos para inovação ou política de premiação das melhores idéias junto aos terceirizados; houve uma tentativa nesse sentido, mas o jurídico da distribuidora não permitiu em virtude da Lei n. 8.666/93.

Conforme relatado anteriormente, a W Distribuidora realiza treinamentos, capacitação para seus terceirizados e, para isso, utiliza as estruturas da universidade corporativa da distribuidora (sala de aulas, alojamento, refeitórios e etc). Existe também uma parceria com o SENAI, Sindicatos, Federação das Indústrias do Estado para que sejam disponibilizados diversos cursos.

A W Distribuidora mantém uma Universidade Corporativa que está aberta para o uso das empresas terceirizadas; essas empresas fazem uso dos cursos e instalações através das parcerias feitas entre a distribuidora e algumas instituições (SENAI, sindicatos e etc); atualmente, funciona como uma universidade aberta. São realizados cursos de vários níveis com objetivo de promover a qualificação da mão-de-obra, apontada como um dos maiores problemas da terceirização.

Além desses cursos e treinamentos, a W Distribuidora motiva de forma indireta os funcionários terceirizados a continuarem sua educação. Através de cláusulas contratuais, a

distribuidora sugere que as empresas terceirizadas façam investimentos na educação dos seus funcionários; a realização deste investimento permite a empresa terceirizada reduzir suas multas por desconformidades em até 15%.

- Práticas relacionadas a processos:

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionadas à estruturação dos processos organizacionais, podem ser verificadas no quadro 2.

Autores	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Amato Neto (2007), Batista et. al., (2005).	Banco de teses e dissertações.	Não existe.
Amato Neto (2007), Batista et. al., (2005).	Publicações técnicas e operacionais.	Não existe.
Balestrin; Verschoore (2008).	Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados.	Não existe.
Batista ((2006); Salim (2002).	Banco de competências individuais / Páginas amarelas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006).	Banco de competências organizacionais	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Fujimoto (1999); Batista (2006); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Salim (2002); Balestrin; Verschoore (2008); Goussevskaia (2007); Oliveira Jr. et. al. (2007); Skyrme; Amidon (1997); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).	<i>Benchmarking</i> interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006); Salim (2002); Oliveira Jr. et. al. (2007); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).	Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006); Salim (2002); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003); Davenport e Prusak (1998).	Memória organizacional.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006).	Sistema de inteligência competitiva.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 2 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos processos organizacionais.

Fonte: Elaboração dos autores

Não é uma prática da W Distribuidora disponibilizar aos funcionários terceirizados uma biblioteca com exemplares de revistas, teses, dissertações, livros, relatórios e artigos científicos, nem realizar a distribuição periódica de publicações técnicas e operacionais atualizadas.

A W Distribuidora não discute o planejamento e assuntos estratégico com as empresas terceirizadas; a integração das empresas terceirizadas é realizada após as decisões e definições estratégicas, e permite o cadastramento de cada funcionário terceirizado e das suas capacidades técnicas e científicas.

Existe um banco de dados que permite a W Distribuidora ter acesso as características de cada empresa terceirizada; esse repositório de informações permite identificar qual empresa

terceirizada possui essa ou aquela capacidade técnica, qual é referência na execução de atividade tal, e etc. Vale ressaltar que esse cadastro é parte inicial do processo de licitação dos serviços, sendo portanto utilizado na seleção das empresas terceirizadas.

Ao acompanhar e avaliar a execução dos serviços terceirizados, a X Distribuidora procura identificar e selecionar as melhores formas de fazer tal serviço e, na seqüência, esse procedimento é incorporado aos procedimentos da distribuidora e repassado para os demais prestadores de serviços.

Esses procedimentos de execução são explicitados e disponibilizados pela W Distribuidora através de bancos de dados e manuais, para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de terceirizados. Essa prática é tratada como cláusula contratual e impacta todas as empresas terceirizadas.

Esse banco de dados contém as informações necessárias para execução das atividades. Portanto, ao ser contratada, todas as empresas terceirizadas recebem as informações necessárias para iniciar a execução das atividades; também é disponibilizados aos sindicatos, que auxiliam na divulgação e facilitam o acesso a essas informações.

Em paralelo, a W Distribuidora estimula seus diretores, gerentes e supervisores a visitarem empresas diversas (de energia elétrica e de outros setores) e identificar melhorias nos seus processos.

- Práticas relacionadas a tecnologia:

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, com foco tecnológico e funcional, podem ser verificadas no quadro 3.

Autores	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Balestrin; Verschoore (2008); Batista (2006); Salim (2002); Goussevskaia (2007); Skyrme; Amidon (1997); OECD (2003); Davenport e Prusak (1998); Anantamula (2004).	Espaço eletrônico: portais, <i>e-mails</i> , <i>chats</i> , <i>intranets</i> e <i>extranets</i> .	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Keyes (2006); Maier (2007).	<i>E-learning</i> .	Não existe.
Batista (2006), Kon (2007), Amato Neto (2007).	Base de dados <i>on-line</i> compartilhados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
Batista (2006); Keyes (2006); Maier (2007).	Gestão de conteúdo	Existe de forma isolada.
Batista (2006); Salim (2002).	Gestão eletrônica de documentos (GED)	Existe de forma isolada.

Quadro 3 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a tecnologia.

Fonte: Elaboração dos autores

A W Distribuidora faz uso de portais, e-mails, chats, intranets e extranets e envolve todas as empresas terceirizadas. Conforme comentado anteriormente, tanto a comunicação por e-mail como o acesso ao portal permite um contato direto dos terceirizados com a distribuidora, facilitando a comunicação o acesso a documentos e melhorando a rotina de trabalho.

A W Distribuidora não faz uso das ferramentas de *e-learning* para interagir ou se comunicar com as empresas terceirizadas. Porém, a distribuidora possui uma base de dados *on-line* que permite toda e qualquer empresa terceirizada, através do seu login e senha, ter acesso aos documentos necessários, requisições de pagamento, emissão de faturas, notas fiscais e etc. Um desses sistemas funciona como um repositório de informações, com toda a documentação relacionada aos procedimentos de execução, as normas e, inclusive, com a documentação dos terceirizados. E ainda, permite que a distribuidora realize o gerenciamento de informações físicas e digitais. De forma prática, essa base está passando por uma fase de transição, repassando todo a parte de documentação física para a forma digital.

5. Considerações finais

Com base nas constatações teóricas e empíricas, ficou evidente que as práticas da gestão do conhecimento caracterizam a forma como uma organização, que decide terceirizar suas atividades, promove a interação das pessoas, com os processos organizacionais e tecnologias ao longo da sua cadeia de valor.

Também foi possível confirmar empiricamente que as organizações podem utilizar tecnologias ou podem ter uma abordagem informal em gestão do conhecimento. Para sustentar vantagens competitivas de longo prazo, no entanto, uma empresa precisa desenvolver um equilíbrio entre os seus sistemas tecnológicos e sociais.

Essas constatações também evidenciaram as práticas que facilitam a condução dos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento ao longo de uma cadeia da valor terceirizada, cuja implantação e alcance depende das ações da distribuidora, considerada empresa responsável pela cadeia de valor.

Com o conhecimento e análise das idéias aqui levantadas, julga-se que caminhos poderão ser abertos para o desenvolvimento de trabalhos empíricos que contribuam para o entendimento de como as práticas da gestão do conhecimento podem auxiliar a gestão de uma cadeia de valor terceirizada.

Sabe-se que o trabalho aqui desenvolvido não pode ser generalizado para todo o setor de energia elétrica, pois apresentou a realidade de uma distribuidora de energia específica. Então, sugere-se que pesquisas sejam realizadas em outras distribuidoras de energia, bem como nas áreas de geração e transmissão de energia elétrica para que a análise seja refinada e, ao mesmo tempo, possa ter o seu uso generalizado no setor.

Referências Bibliográficas

AHMADJIAN, C. L. Criação do Conhecimento Interorganizacional: conhecimento em redes. In: Nonaka, I. Takeuchi, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, pp. 201-216, 2008.

AMATO NETO, João. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 303-324, 2007

ANANTATMULA, V. S. P. **Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations**. Dissertation. Doctor of Science. The School of Engineering, George Washington University, 2004.

APQC. **American Productivity and Quality Center**, 2006. Disponível em: <<http://www.apqc.org>> Acesso em: 20 setembro 2008.

AURUM, A.; DANESHGAR, F.; WARD, J. Investigating Knowledge Management practices in software development organisations – An Australian experience. **Information and Software Technology**, v. 50, n. 6, p. 511-533, 2008.

BALESTRIN, A. **A dinâmica de complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese. (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 2, pp. 94-106, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008

BARRETO, J. R. F. **Modelo de apoio à gestão do relacionamento entre as concessionárias de distribuição de energia elétrica e as empresas fornecedoras de serviços**. 2005. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, 1095).

BATISTA, Fábio Ferreira. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006. (Texto para Discussão, 1181).

BHATT, G. D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, n. 1, pp. 68-75, 2001.

BHIRUD, S.; RODRIGUES, L.; DESAI, P. Knowledge Sharing Practices in KM: A Case Study In Indian Software Subsidiary. **Journal of Knowledge Management Practice**, December, 2005.

BISHOP, J.; BOUCLAGHEM, D.; GLASS, J.; MATSUMOTO, I. Ensuring the Effectiveness of a Knowledge Management Initiative. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 4, pp. 16-29, 2008.

BOER, L.; GAYTAN, J.; ARROYO, P. A Satisficing Model of Outsourcing. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 5, p. 444-455, 2006.

BROWN, D.; WILSON, S. **The Black Book of Outsourcing: how to manager the changes, challenges, and opportunities**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008.

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Harvard Business School Press. Boston: 1998.

DIEESE. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**, 2007. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03_2007.pdf> Acesso em: 16 março 2010.

DIEESE. **Terceirizacao e morte no trabalho: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro**, 2010.

DIEESE. Terceirização: Efeitos sobre as relações de trabalho. **Coleção Seminários de Negociação**, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FDC, Fundação Dom Cabral. **PGA - Programa de gestão avançada: temas para excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FRIEDMAN, Thomas L. **The World Is Flat: a brief history of the twenty-first century**. United States: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

FUJIMOTO, Takahiro. **The Evolution of Manufacturing System at Toyota**. New York: Oxford University Press, 1999.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S. **Strategic Sourcing: from periphery to the core**. Harvard Business School Publishing, Boston: 2005.

GOTTSCHALK, P. **Knowledge management systems: value shop creation**, Idea Group Inc., 2007.

GOTTSCHALK, P. Research Propositions for Knowledge Management Systems Supporting IT Outsourcing Relationships. **Journal of Computer Information Systems**: Springer, 2006.

GOUSSEVSKAIA, A. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 259-281, 2007.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, 1996.

GROVER, V; CHEON, M.J; TENG, A. "Descriptive Study on the Outsourcing of Information System Functions". **Information & Management**, v. 27, p. 33-44, 1994

JIANG, B; QURESHI, A. Research on Outsourcing Results: current literature and future opportunities. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2006.

JONES, O. Innovation management as a post-modern phenomenon: the outsourcing of pharmaceutical R&D. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 341-56, 2000.

KAKABADSE, Andrew; KAKABADSE, Nada. Outsourcing best practice: transformational and transactional considerations. **Knowledge and Process Management**, v.10, n. 1, p. 60-71, 2003.

KEYES, Jessica. **Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management: the IT Practitioner's Guide**, Auerbach Publications, 2006.

KON, Anita. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 79-115, 2007.

LLORIA, M. Begoña. A review of the main approaches to knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 6, n. 1, p. 77-89, 2008.

MAIER, R. **Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Springer, 2007.

NONAKA, I; TOYAMA, R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: Nonaka, I. Takeuchi, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, pp. 91-117, 2008.

NONAKA, I. “**The Knowledge-Creating Company**,” Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104, 1991.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, pp. 14-37, 1994.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, 1995.

OECD. **Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps**. OECD Publications Service, 1a. edição, France, 2003.

OLIVEIRA JR, M. M.; SOMMER, P. S.; COLOMBINI, F. B.; IKEBE, N. T. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 283-302, 2007.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, pp. 79-99, 2009.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. **The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action**. Harvard Business School Press: Boston, 2000.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and Knowledge Creation: how are these concepts related? **International Journal of Information Management**, vol. 26, pp. 302-312, 2006.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996.

QUINN, J. B. Strategic Outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **Sloan Management Review**, p. 9-21, Summer, 1999a.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. **Sloan Management Review**, v., 35, n. 4, p.43, 1994.

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

SCHREIBER, G.; et al. **Knowledge engineering and management: the commonKADS methodology**. MIT Press, 2002.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Diretrizes para gestão dos subempregados**. 2001. 360 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA, S. L.; ROZENFELD, H. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. *Revista Produção*, v. 13 n. 2, 2003.

SKYRME, David; AMIDON, Debra. The Knowledge Agenda. **The Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, September 1997.

SOUZA, L. L. C. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção**. 2005. 214 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.

SOUZA, L. L. C.; DÁVILLA, G. A.; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: XI SIMPOI. **Anais Eletrônicos**, São Paulo: FGV, 2008.

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

TSAI, W. Social structure of ‘co-opetition’ within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. **Organization Science**, Vol. 13 No. 2, pp. 90-179, 2002.