

1 Introdução

Existem muitos projetos, como por exemplo, os relacionados à implementação de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), nos quais as equipes que executam o projeto nas dependências físicas do cliente são equipes terceirizadas. A terceirização é constituída com base naquilo que está fora, que vem de fora. É um processo caracterizado pelos recursos no qual uma empresa (cliente) subcontrata em sua totalidade ou parte da produção de bens ou serviços a serem executados por um fornecedor terceirizado independente de sua localização (Betz et al., 2014). Ou seja, a terceirização ocorre quando uma empresa transfere para um prestador de serviços a responsabilidade pela realização de determinadas tarefas que até então eram executadas por uma equipe própria (Albertin & Sanchez, 2008).

Estudos descrevem a terceirização de serviços de mão-de-obra em Sistemas de Informação (SI) transferidos para países com baixos salários com foco em redução de custos (Dibbern et al., 2008). No entanto, existe a perspectiva de relacionamento entre cliente-fornecedores que advoga o desenvolvimento das melhores práticas na implementação da terceirização e o sucesso na terceirização (Koh et al., 2004; Hassan et al., 2015). Jain e Khurana (2016) corroboram que para manter um bom relacionamento com os clientes um fornecedor precisa considerar alguns aspectos como a comunicação, agregar valor técnico e ser altamente adaptável em termos culturais.

Outros fatores como o caráter e a confiança também se apresentam como relevantes nesta relação cliente-fornecedor, tanto para um impacto positivo nos serviços como no aprendizado sobre o cliente (Jensen & Szulanski, 2004; Deng et al., 2013). Pelo fato dos projetos serem organizações provisórias (Eskerod et al., 2015), eventualmente dependentes dos contextos globalizados em que estão inseridos, a relação cliente-fornecedor, e os fatores a esta ligados, têm sido considerados por poderem impactar no desempenho do projeto. (Lewin et al., 2009; Oshri et al., 2009; Wende et al., 2013; Chen & Lin, 2019).

Quanto mais uma empresa se torna adepta à transferência de conhecimento facilitada pela cooperação, estudos indicam que melhor será o seu desempenho na prevenção e resolução de problemas relacionados à uma próxima transferência (Szulanski, 2000; Huong et al., 2011). O desenvolvimento das capacidades de aprendizagem de unidades organizacionais, para promover relações mais próximas entre as unidades e sistematicamente entender e comunicar as boas práticas ajudam na transferência de conhecimento (Szulanski, 1996, 2000). Uma lacuna a ser considerada é a de compreender os efeitos da adaptação neste processo a fim de identificar as barreiras que podem impedir a reutilização de uma prática organizacional (Jensen & Szulanski, 2004).

Aprender com o cliente e sobre o cliente, contemplando uma transferência de conhecimento-chave em ambas as direções, proporciona importante experiência de interação em busca da melhor qualidade do projeto (Deng & Mao, 2012; Perechuda & Sobinska, 2012). Existem ainda os modelos de transferência de informações e conhecimentos que destacam que as organizações que aprendem colaboram na base da terceirização em TI, por exemplo, além de almejar a eficácia e minimizar o risco (Deng & Mao, 2012; Perechuda & Sobinska, 2012). No entanto, é válido ressaltar que a transferência de conhecimento é facilitada quando existe a boa impressão entre as partes, ou seja, quando há vontade de cooperar (Szulanski, 1996; Huong et al., 2011). As relações recíprocas entre os membros da equipe podem resultar em uma atitude positiva em relação ao compartilhamento de conhecimento (Xu & Yao, 2015).

A terceirização para o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, também tem sido muito utilizadas devido as mudanças tecnológicas descontinuadas, pelo aumento do custo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), e pela globalização, pelo menor custo de produção proporcionado pelos países menos desenvolvidos (Chen, 2005). Mas é preciso ponderar as

diferentes dimensões da distância e as consequências da transferência de conhecimento (Chen & Lin, 2019). Instituições localizadas em países distintos como, por exemplo, EUA e Japão, criam barreiras à aceitação e implementação de práticas a serem transferidas, assim como, um provedor de serviços e seu cliente podem estar fisicamente distantes, porém psicologicamente próximos ou vice-versa (Jensen & Szulanski, 2004; Chen & Lin, 2019). No entanto, Ren et al. (2018), argumentam que a tecnologia de informação pode corrigir problemas relacionados ao distanciamento geográfico, divergências de idioma, cultura, costumes e até mesmo os custos de comunicação.

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

Apesar de toda esta dinâmica do mundo globalizado, relatórios do Project Management Institute (PMI) apontam que mais de 40% das organizações não compreendem todos os processos de gerenciamento de projetos. Menos da metade das empresas desenvolvem a transferência de conhecimento por processos formais (PMI, 2017). Diante do exposto em relação aos fatores que influenciam a transferência de conhecimento este trabalho visa apresentar as diversas abordagens utilizadas na prática corporativa pertinentes à terceirização de equipes de projeto. Os resultados deste trabalho contribuem para identificar e compreender os fatores que facilitam ou dificultam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas de projetos a partir da percepção de gestores de empresas no gerenciamento de seus projetos. O estudo contribui para a prática de gerenciamento de projetos, pois auxilia aos gestores a potencializar os resultados dos projetos a partir da troca de conhecimento e da possibilidade do uso de recursos terceirizados de forma mais eficaz.

2 Barreiras e facilitadores da transferência de conhecimento em equipes terceirizadas

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

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

experiência e compartilhar do conhecimento e dos recursos do parceiro terceirizado (Gonzalez et al., 2013; Brown & Fersht, 2014).

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

As atividades interorganizacionais além das fronteiras tem exposto um contexto de projetos globais de desenvolvimento de TI e a terceirização dos projetos provenientes de empresas ocidentais para mercados emergentes tem se apresentado no formato de parcerias estratégicas (Soderberg & Romani, 2017). Para tanto, cada vez mais se faz necessária a ampla colaboração e as relações recíprocas de aprendizagem entre clientes e fornecedores (Deng & Mao, 2012; Perechuda & Sobinska, 2012; Xu & Yao, 2015; Soderberg & Romani, 2017).

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

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

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

Já os fluxos de informação podem variar dependendo do design do projeto, sendo necessária uma aprendizagem sintética e analítica (Chen, 2005). Também pensando na estrutura, no desenho do projeto, Cha et al. (2008) utilizaram um modelo de aprendizado proveniente da economia organizacional para checar a taxa ideal de terceirização a ser

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

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

3 Materiais e Métodos

Desenvolvemos um estudo qualitativo, exploratório-descritivo para uma investigação com mais profundidade (Creswell, 2010). Aplicamos uma pesquisa de campo com a realização de entrevistas junto aos atores-chave com o intuito de responder ao objetivo proposto (Fonseca, 2002). Como unidade de análise foram considerados profissionais de gerenciamento de projetos em sistemas (consultores, analistas, coordenadores, supervisores, gerentes de projetos, diretores e afins) que participam ou participaram da implantação de algum sistema de TI, sejam estes da empresa contratante, como fornecedores (terceirizado) ou, ainda, atuantes nas duas frentes como contratantes e fornecedores.

A coleta dos dados se deu por entrevista direcionada por um instrumento próprio com um roteiro semiestruturado. Foi conduzida pelos autores com o propósito de observar, levantar, classificar e descrever uma série de práticas junto aos participantes do estudo. A intenção é a de compreender quais são as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos. As entrevistas foram desenvolvidas adotando os cuidados necessários para a sua condução, utilizando-se de expressões curtas, da reformulação ou inserção de perguntas adicionais quando necessário, o silêncio e a incompreensão involuntária (Ghiglione & Matalon, 1997).

Os dados foram coletados de forma individualizada, mediante consentimento dos entrevistados e com protocolo previamente elaborado. Foram utilizadas siglas para identificação dos atores-chave para que fosse preservada a identidade dos mesmos, assim como, todas as declarações descritas no masculino a fim de não deixar explícito o gênero do entrevistado.

A amostra foi composta de 18 participantes que foram convidados por atuarem na área do foco da pesquisa. Para as entrevistas foi utilizado um instrumento de coleta de dados dividido em duas seções, contemplando: informações gerais dos entrevistados e um questionário semiestruturado com algumas questões iniciais. A primeira seção consistiu-se em obter os dados para caracterização da amostra, tais como: informações de gênero, idade, escolaridade, anos de experiência profissional, nome da empresa de atuação profissional, cargo na empresa e o papel do participante no projeto. E na segunda seção as questões buscaram associar os objetivos, autor e marco teórico, com a cautela em se estabelecer sua validade prévia de relação

entre pesquisa e teoria (Bianchi & Ikeda, 2008). As questões iniciais foram apresentadas ao entrevistado e, a partir de suas respostas, novas questões expostas. O mesmo procedimento foi adotado a cada novo entrevistado, tomando como base o roteiro de entrevista. As 18 entrevistas tiveram duração total de 11h18m e 113 páginas de transcrição.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Apresentação dos resultados

Os entrevistados são experientes, com cargo de gerência atuando nas áreas de consultoria, projetos, compras de TI, serviços, vendas e relacionamento com o cliente. Atuam em empresas de grande porte com faturamento acima de R\$ 300 milhões anuais. O setor predominante é o de serviços de tecnologia. Para possibilitar a triangulação consideramos 9 empresas fornecedoras de serviços, 6 contratantes e 3 que figuram como fornecedoras e contratantes. Utilizamos 10 códigos nos segmentos de textos extraídos das transcrições: Equipe do projeto em 74 segmentos, Facilitadores à transferência do conhecimento em 73 segmentos, Cliente final e Barreiras à transferência de conhecimento ambos com frequência de 54, seguidos por Comunicação 46, Gestão do projeto 42, Boas práticas 38, Gestor do projeto 34, Motivação em aprender 32 e Repositórios 29.

Os códigos com relação direta e mais intensa com as barreiras à transferência de conhecimento, ou seja, empregados em mais segmentos de textos foram: comunicação; adaptação; aspectos culturais e relacionamento com 6 trechos de textos codificados. Em seguida, o gestor do projeto com 8 e a gestão do projeto com 9 segmentos codificados. Destaque para capacidade técnica com 11, equipe do projeto com 12 e cliente final em 15 segmentos de texto codificados. Já os códigos que apresentaram relação direta com mais frequência quanto aos facilitadores à transferência de conhecimento foram: o gestor do projeto com 9; o incentivo para troca de informações com 12; uso de repositórios com 14; a gestão do projeto com 15; 16 para o cliente final; boas práticas com 17. Os que mais se destacaram nesta relação direta são: a comunicação com 26 e a equipe do projeto em 27 segmentos codificados e associados aos facilitadores. E quanto a relação com as boas práticas, figuraram os códigos: utilização de repositórios com 6; a equipe do projeto e o gestor do projeto com 7; a comunicação com 8 e a associação entre boas práticas com os facilitadores com 17 segmentos codificados.

A análise foi suportada por mapas de coocorrência a partir dos códigos e segmentos selecionados, a seguir apresentamos e analisamos os mapas considerando as barreiras e os facilitadores para a transmissão do conhecimento em equipes terceirizadas de projetos. Foram selecionadas também algumas citações significativas dos entrevistados. A seguir, na Figura 1, é apresentado o mapa de ocorrência para as barreiras à transferência de conhecimento.

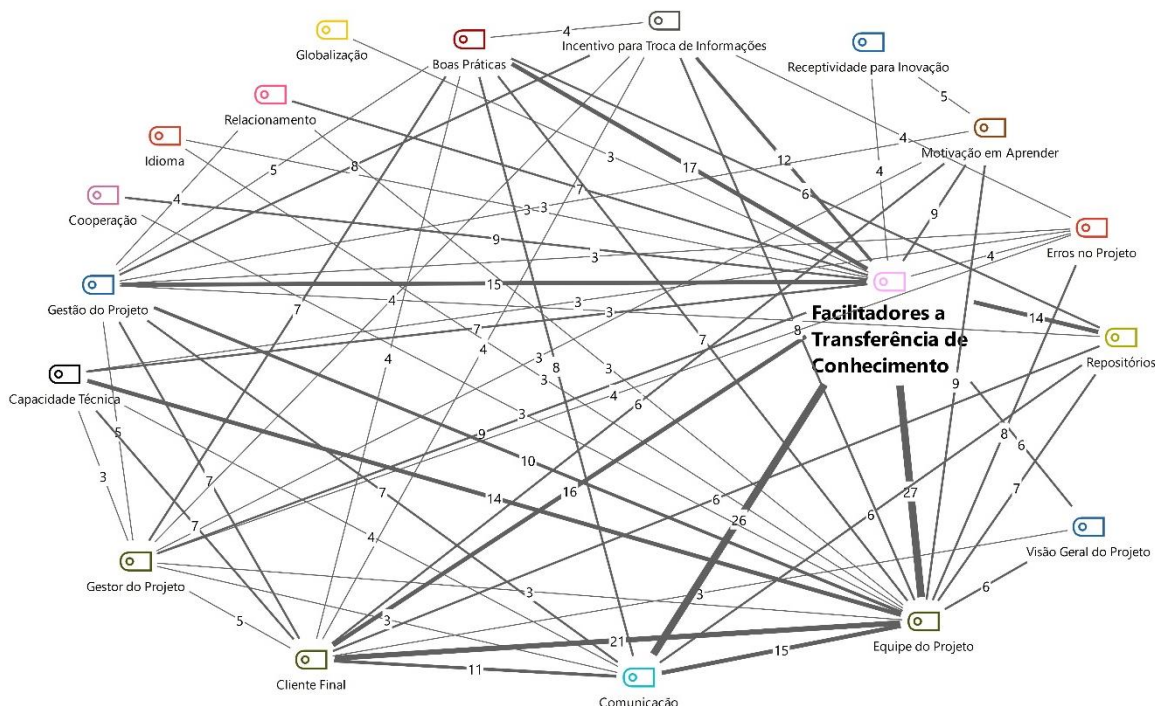


Figura 1. Mapa de coocorrência - barreiras à transferência de conhecimento.

Ao considerar a equipe de projeto terceirizada como o foco do trabalho, além desta, também estão relacionadas com as barreiras da transferência de conhecimento, o gerente de projetos, o cliente final, a comunicação e a capacidade técnica principalmente. A cooperação e o envolvimento da equipe de projetos, bem como a suas capacidades técnicas são aspectos que podem ser considerados barreiras relacionadas diretamente à equipe terceirizada.

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

A troca de informações não evolui quando não há cooperação, seja pelo interesse dos membros do projeto ou por objetivos distintos de cada um destes integrantes [EF17]. “Esse caso é um caso onde, a primeira barreira de, de troca de informações entre a gente, e eles eram, era o grau de interesse interno na empresa. Haviam diferentes players dentro da, da minha empresa que tinham diferentes agendas, diferentes objetivos ...diferentes objetivos e ficava transparente para o, ficava visível para o cliente que a gente não estava se conversando...” [E17].

“A pessoa tem um conhecimento técnico fora do comum, mas tem uma inteligência emocional bastante abaixo da média. Então, é, no processo de seleção esta pessoa encantou pelo conhecimento técnico, e está aqui há mais de um ano, mas dentro deste um ano ele já passou por três equipes e teve problemas de relacionamento nas três equipes e agora eu estou no momento de tomar esta decisão de se a pessoa fica ou não. Vamos perder um conhecimento técnico muito grande, mas o custo do relacionamento tem pesado bastante” [EF01]. A cooperação também é declarada como uma barreira quando relacionada ao uso de repositórios e não comprometimento da equipe. Não basta existirem repositórios se não houver disciplina, entendimento e cooperação da equipe em abastecer com as lições aprendidas.

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

No entanto, existem aspectos que transcendem à equipe terceirizada de projetos e que podem influenciar, e que incluem, a gerência do projeto, a alta gestão e conhecimento e resistência na empresa do cliente. “Então, já existe uma barreira normal dentro da própria, é, vice-presidência que é, é você entrar dentro de um, de uns processos internos, né, de filas de projetos, de priorização de projetos... não basta só seguir o processo, você tem que, é, também ser uma pessoa de relacionamento. Dentro da empresa, se você não for priorizar o relacionamento, os seus pedidos não saem...” [E12]. “A gente teve as barreiras de aceitação... quando a gente chegou pra trabalhar e implementar um pouco de controle a gente sentiu bastante barreira, gente querendo te queimar o tempo inteiro, né? Então teve essas barreiras, os funcionários achavam tudo babaquice, né? Então o próprio pessoal...” [E07].

“Pô, você precisa trocar a informação, você precisa trocar o conhecimento. O que mais impediu essa troca de... É... às vezes até o próprio conhecimento do cliente no produto que ele tá contratando, né! É... e por não ter esse conhecimento ou por ter um conhecimento mínimo gera muito retrabalho e muito gap de informação entre... entre as equipes” [E05]. “Não se é simples na hora da venda, o dono da solução não me informou dessa complexidade, então é assim, é, os dois opostos ou quando o cliente conhece pouco a solução, né? A ponto de a gente não conseguir transferir...” [E04].

Pelos resultados apresentados anteriormente, além do engajamento, cooperação e conhecimento técnico da equipe de projetos, é fundamental que exista o compromisso equivalente dos clientes, bem como ações estruturadas para que as barreiras sejam mitigadas, pela atuação efetiva do gerente de projetos. O gestor também figura como uma importante peça, como fator que pode criar barreiras à transferência de conhecimento, pois ele pode influenciar a equipe [EC15, EF16]. Os entrevistados [EC07, ECF09] acrescentam que, além da postura inadequada do gestor, aspectos culturais e o idioma, quando associados, também são causadores de barreiras à transferência de conhecimento.

“Quando chegou esse gestor ele começou a implementar processos, começou a tentar colocar qualidade... conceito de eficiência e eficácia... Ele colocava isso numa lousa e deixava lá pra todo mundo... Ele também era professor, né? Ele tentou fazer muito metodológico o negócio... sistematizou, né? E aí, teve bastante barreira principalmente, porque assim, o pessoal eles não têm muita instrução... então a parte operacional não entendia o que estava acontecendo, então tinha esse tipo de problemas, né?” [E07]. “Olha, idioma, fuso horário, barreiras culturais, de americanos e indianos, e barreiras por níveis hierárquicos quando o diretor fala, grita, quase ninguém contestava” [E09]. E, ainda, a ausência de comunicação impossibilitando a troca de informações, também foi creditada ao gestor [EC15]. Não ter um plano de comunicação bem delineado, bem definido entre partes ocasiona barreiras para troca de informações [EF16].

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

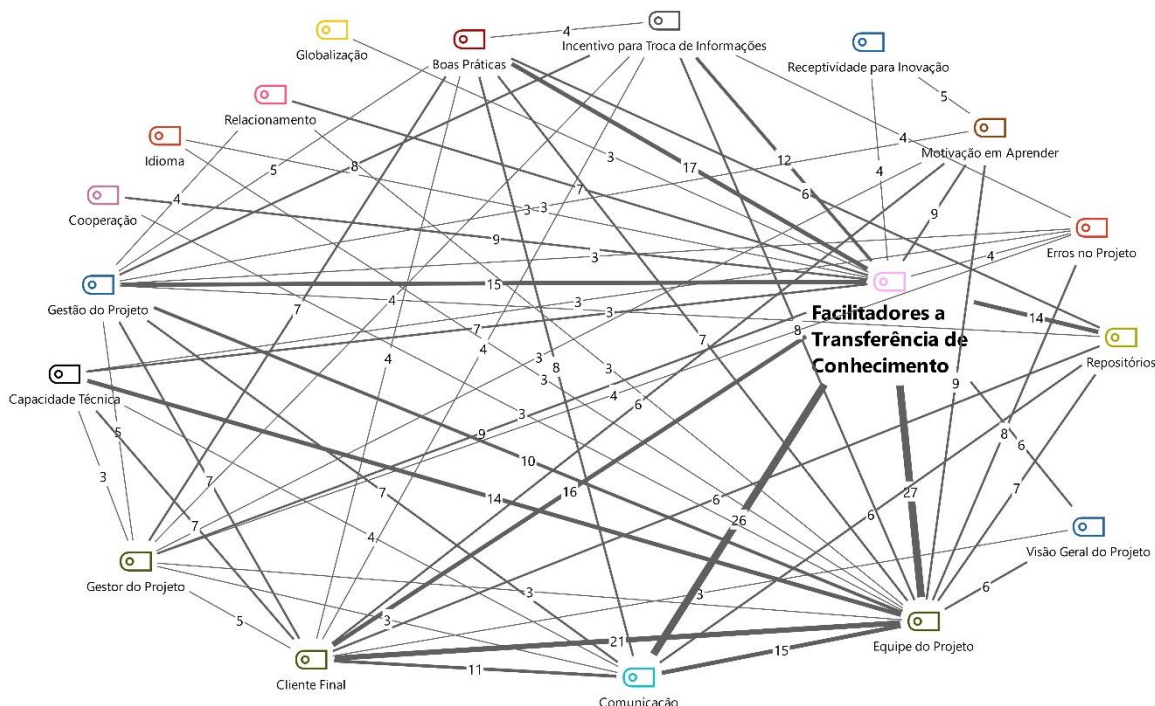


Figura 2: Mapa de coocorrência - facilitadores à transferência de conhecimento.

A seguir, na Figura 2, é apresentado o mapa de ocorrência para os facilitadores à transferência de conhecimento. A comunicação é considerada como um aspecto fundamental para a transferência do conhecimento, além dos demais relacionados à equipe de projetos. O incentivo a cooperação na equipe de projetos, de forma ampliada, incluindo os componentes da empresa cliente é enfatizado como facilitadores. Para o [ECF18] a cooperação entre os membros integrantes do projeto, como também o incentivo à troca de informações são fatores positivos para transferência de conhecimento. Já para [ECF09], além da cooperação, do senso de parceria, é importante ter excelência em comunicação. “Ponto bastante interessante é a disposição que todos possuem de ajudar os demais, independentemente dos níveis hierárquicos e de maturidade profissional” [E18, E09]. “Somos incentivados a trazer membros de outros times para que estes apresentem seus projetos, lá há estruturas de trocas de informações nas Release Trains, nas comunidades e diversos eventos direcionados a diferentes grupos de interesses” [E18]. “Parceria do começo ao fim. Espírito de equipe. Olho no olho. Planejar bem e ser fiel ao plano. Ter excelência em comunicação” [E09]. A comunicação é considerada o elemento fundamental que facilita a transferência de conhecimento. Referente ao fator comunicação: manter um canal aberto e contínuo, ter ferramentas e planos de comunicação específicos para os projetos e endereçados para todos os envolvidos facilitam a troca de informações [EF05, EF06, EF11, EF17].

“...discussão do que eu fiz de errado, mas como eu posso fazer certo também, entendeu? Então a gente tinha grupos, né! Tanto de WhastApp quanto de reuniões mesmo, e a cada quinze dias pra poder discutir como poderia entregar o melhor serviço para aquele cliente. Isso foi uma coisa que acontecia, não só acontecia regional, no Brasil, mas a gente também conseguia fazer uma mensal com o time da LAC [E05]. “Você pode até usar o Microsoft Teams, podem usar várias outras ferramentas. Mas quando você tá interagindo com varias empresas, varias pessoas de diferentes empresas, é o WhatsApp que acaba sendo uma ferramenta super útil [E06].

“É, comunicação, a gente se comunica muito, a equipe está sempre comunicando o dia inteiro via Skype ou Whatsapp, tá. É, as comunicações com os clientes hoje, elas estão bem

facilitadas né, sempre que a gente está falando com o cliente a gente abre uma sala de vídeo para, para conversar, apresentar as novidades, apresentar a aplicação, é, contato por telefone também, e-mail, é, em relação ao andamento do projeto a gente tem semanalmente, a gente mandou um status report para o cliente, como, com todas as informações do projeto, as ações que foram realizadas, o que a gente tem em andamento, o que está previsto para as próximas semanas aí né, então quando a gente está desenvolvendo alguma coisa em específico, o status report já vai com todas essas informações” [E11]. “A gente tem um plano de comunicação para cada projeto, um plano de comunicação dentro do PMO, é, tanto para ajudar no projeto, como para ajudar nos stakeholders que estão fora do projeto” [E17]. O uso de repositórios é visto como um facilitador à transferência de conhecimento por auxiliar não somente no armazenamento das informações, mas como ferramenta para troca de experiências [EF16]. “Então, esse acesso, a infraestrutura disponível para equipe de usuários, para equipe de projetos, é um facilitador pra que cada vez mais eles possam buscar conhecimento, possam pesquisar, trocar experiências com a comunidade, pra que tragam informações, novos pontos para serem... Ajudarem o projeto a caminhar” [E16]. O gestor é considerado um elemento importante que pode ocasionar barreiras à transferência de conhecimento, mas também pode ser um facilitador essencial, principalmente, ao promover um bom relacionamento [EF14, EF08, EF01]. “É obviamente questão da liderança de ter um componente de gestão que consiga fazer o time se movimentar tanto do lado da consultoria, quanto do lado do cliente, faz uma diferença. Tem ótimos projetos aí que se tu mexer no gestor de um dos lados o projeto desencaminha” [E14]. “Quando a gestão na outra ponta fornece apoio para os consumidores do trabalho que a gente fornece, o gestor da outra ponta tem um bom relacionamento com a equipe e a equipe se sente motivada a crescer com a empresa, a aceitação é ótima” [E08].

4.2 Síntese dos resultados

A seguir apresentamos uma síntese dos resultados provenientes das entrevistas realizadas junto aos participantes do estudo. Com base na análise dos segmentos de textos extraídos das transcrições e a fim de atender ao objetivo geral deste estudo, na Figura 3 é representado o *guia* que contempla as boas práticas, as barreiras e os facilitadores que influenciam a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gerenciamento de projetos.

O guia, representado pela Figura 3, traz na primeira coluna em blocos na cor cinza escuro os fatores mais evidenciados na pesquisa. Na parte superior, logo abaixo dos blocos criados para determinar as barreiras e os facilitadores, foram criados outros quatro blocos, em cinza claro, com as palavras: Equipe do projeto, Cliente final, Gestor e Gestão com a intenção de associar os fatores negativos, aqui evidenciados como barreiras e os fatores positivos, caracterizados como facilitadores à transferência de conhecimento a estes. Por fim, na cor verde, na parte final do guia estão descritas de forma sucinta 10 boas práticas articuladas pelos participantes do estudo.

O fator cooperação tem associado a ele e vinculado a equipe do projeto a ao cliente final duas barreiras, ou seja, participantes com objetivos distintos e com falta de interesse foram consideradas barreiras à transferência de conhecimento pelos entrevistados. No que tange aos gestores foram apontadas como barreiras a resistência à mudança e a falta de interesse do mesmo. Por outro lado, pelo mesmo fator cooperação, a disposição em ajudar e a repassar as informações tanto dos membros da equipe como pelo cliente final são considerados como facilitadores. Duas barreiras foram apontadas: quando não há um bom relacionamento entre equipe e cliente final e também pelo comportamento inapropriado do gestor. No entanto, o bom relacionamento do gestor em ambas as direções acaba por promover a troca de informações de maneira mais fluida.

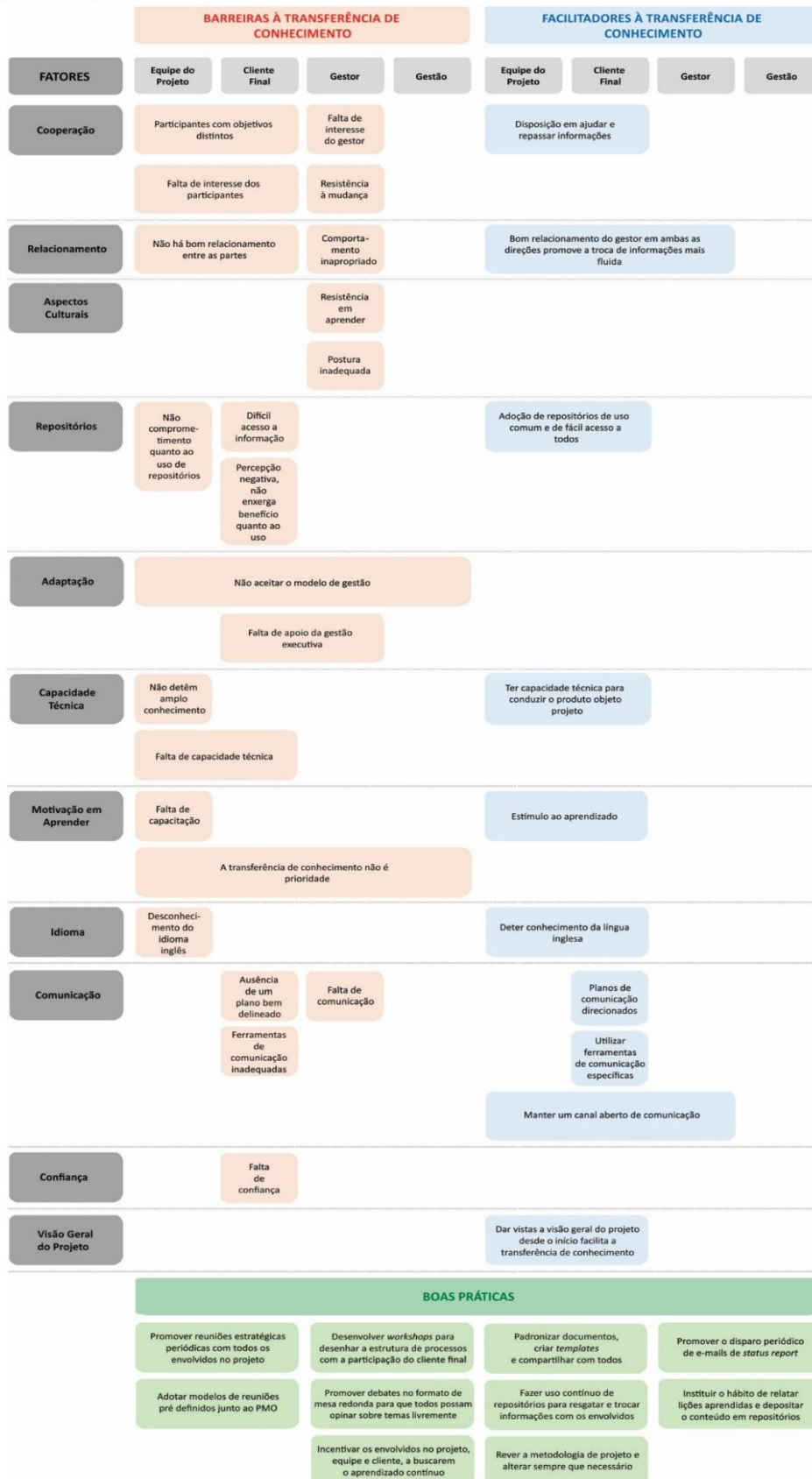


Figura 3: Guia de boas práticas, barreiras e facilitadores à transferência de conhecimento

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

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

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

Quando há estímulo ao aprendizado existe a facilitação à transferência de conhecimento. Mas, os participantes do estudo observaram que há casos em que a empresa fornecedora dos serviços, e até mesmo a contratada, não priorizam a transferência do conhecimento em seus projetos devido ao modelo de gestão acordado entre as partes, ou que, ainda, ocorre a falta de capacitação prevista nos processos.

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

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

A composição das boas práticas embasada no relato dos entrevistados foi composta por dez sugestões: reuniões estratégicas, *workshops*, padronização de documentos e *templates*, disparo de e-mails, reuniões estruturadas pelo PMO, debates e mesa redonda, uso de repositórios, relatar e armazenar as lições aprendidas, incentivo ao aprendizado contínuo e ajustar a metodologia do projeto, podendo estas serem apreciadas de forma detalhada no guia (Figura 3).

5 Discussão e considerações finais

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

A transferência de conhecimento é facilitada pela cooperação entre as partes (Huong et al., 2011), a qual, no presente estudo, os participantes afirmaram e destacaram que a mesma

acontece pela disposição em ajudar e a repassar informações por parte dos membros da equipe do projeto e pelo cliente final. Por outro lado, são constituídas barreiras à transferência ocasionadas pela equipe do projeto e pelo cliente final, quando estes possuem objetivos distintos ou demonstram falta de interesse em cooperar. Que vai ao encontro do que é visto em outros estudos. Para que uma transferência de conhecimento ocorra é necessário que sejam estabelecidos laços sociais específicos entre as partes e que a interação aconteça por uma comunicação específica (Szulanski, 1996, 2000; Szulanski et al., 2016).

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

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

O mesmo ocorre em relação as boas práticas. Estas foram relatadas como experiências bem-sucedidas por profissionais da área de gerenciamento de projetos que figuram como gerentes, diretores em multinacionais de grande porte e com atuação em diversos países. Ainda no contexto de gerenciamento de projetos com equipes terceirizadas podem ser exploradas outras razões e motivos para se adotar a terceirização, principalmente em casos em que esta venha a ocorrer fora do país de origem do contratante, nas chamadas *outsourcing offshore* ou *offshoring* (Dibbern et al., 2008; Oshri et al., 2009; Casey, 2010; Wende et al., 2013; Kotlarsky et al., 2014; Gopal et al., 2015; Chen & Lin, 2019; Mishra & Mahanty, 2019). No entanto, vale ressaltarmos que estas boas práticas podem, e devem sofrer os ajustes necessários de acordo com o segmento, porte da empresa, complexidade do projeto e até mesmo condições financeiras.

Diante dos argumentos apresentados anteriormente, os resultados desse estudo podem contribuir para a prosperidade dos projetos, principalmente, dos de TI, considerando o contexto em que a pesquisa foi realizada. As empresas, mais especificamente, os gestores de projetos precisam criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. Para isso, criar um ambiente de cooperação entre a equipe do projeto e o cliente final é essencial. Assim, o gestor deve evitar que os envolvidos tenham objetivos distintos e falta de interesse, pois foram apontados como barreiras à transferência de conhecimento pelos entrevistados. As empresas poderiam prestar atenção nos seus gestores, pois a falta de interesse deles e a sua resistência à mudança foram apontadas como barreiras a transferência do conhecimento. Por outro lado, a cooperação, a disposição em ajudar e a repassar as informações tanto dos membros da equipe como pelo cliente final são considerados como facilitadores à transferência do conhecimento.

Tanto a equipe, quanto o cliente ou o gestor que não se adaptarem ao novo sistema ou modelo de gestão implementado, irão perceber isso como barreiras. E os que não detêm um amplo conhecimento ou não possuem capacidade técnica também percebem barreiras. Mas, ao contrário, a capacidade técnica também pode ser vista como aspecto positivo para conduzir o produto objeto do projeto. Assim, os treinamentos são essenciais para os projetos. Quando há estímulo ao aprendizado existe a facilitação à transferência de conhecimento. Deng e Mao (2012) revelaram importantes aspectos em relação a terceirização em se aprender com o cliente

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

Outro aspecto importante que precisa ser considerado é o uso de repositórios de conhecimentos. Muitas vezes as equipes não se comprometem com o uso desses repositórios. Isso ocorre por ser difícil o acesso a informação e existe uma percepção negativa da equipe que acaba não enxergando benefício de seu uso. Essas acabam sendo barreiras associadas ao cliente final. Mas, foi declarado como um fator positivo a troca de conhecimento a adoção de repositórios de uso comum e quando este é de fácil acesso a todos. Um projeto tem que seguir protocolos bem estabelecidos de comunicação para que não se torne uma barreira, mas sim um facilitador para a transferência do conhecimento. Assim, desenvolver planos de comunicação direcionados, utilizar-se de ferramentas de comunicação específicas, manter um canal de comunicação aberto a todos fortalece a transferência de conhecimento.

Esses são alguns dos pontos abordados que emergiram da pesquisa e que podem contribuir para uma boa transferência do conhecimento na prática da gestão de projetos. Essas práticas contribuirão para que as empresas possam prosperar, principalmente, com mercados extremamente competitivos. Como também, proporcione possibilidades para que os seus projetos sejam bem-sucedidos. Sugere-se a continuidade de estudos neste âmbito com o intuito de fortalecer continuamente as boas práticas supracitadas, assim como, observar mudanças de comportamento na relação empresa contratante *versus* fornecedores de serviços em TI a fim de identificar possíveis novas barreiras e fatores que incentivem a transferência de conhecimento.

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

Por sua vez, os participantes deste estudo também revelaram que o estímulo ao aprendizado tanto do lado da equipe do projeto como por parte do cliente final funciona como um facilitador a transferência de conhecimento. Entretanto, aqui cabe acrescentarmos o que ressaltaram Park et al. (2011) ao confirmarem que o caráter do cliente e do fornecedor influencia a confiança, assim como a confiança afeta o aprendizado cooperativo e a influência do aprendizado cooperativo a transferência de conhecimento. Destacaram ainda ser o item mais importante: o cliente manter em seu quadro material humano capacitado e educá-los para auxiliar na transferência de conhecimento.

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

incluindo a codificação do conhecimento. E, assim, propuseram um repositório de projetos e ferramentas para que os profissionais pudessem inserir informações e ajudar na codificação para transferência de conhecimento.

Destaque maior se deu a capacidade técnica para conduzir o produto objeto do projeto como sendo um fator positivo para troca de informação e experiências. Fato este, observado por Miozzo e Grimshaw (2011) que apresentaram seu estudo como grandes empresas de terceirização de serviços desenvolvem suas capacidades organizacionais. Como se expandem pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais únicas, com a aquisição de habilidades através da transferência de pessoal; com o desenvolvimento de processos e metodologias em toda a empresa.

Em conclusão, os entrevistados afirmaram que a comunicação é um importante fator tanto gerador de barreiras como facilitador. A falta de comunicação, ausência de um plano bem delineado como a utilização de ferramentas inadequadas, segundo os participantes deste estudo, desencadeiam barreiras à transferência de conhecimento. Já, a escolha de ferramentas específicas, o desenvolvimento de planos de comunicação direcionados a cada público e a manutenção de canal aberto de comunicação a todos figuram como fatores positivos a transferência. Porém, vale ressaltar que a probabilidade da comunicação mais assertiva aumenta quando o terceiro está na cadeia, como um facilitador (Sosa et al., 2015). Como também, quando os centros de prestação de serviços dos provedores estão geograficamente co-localizados de forma estratégica, assim, ao evitar as altas distâncias culturais inter ou intra-organizacionais garantem a comunicação e uma coordenação eficientes entre equipes distribuídas globalmente (Chen & Lin, 2019).

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

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

Referências

- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008). *Outsourcing de TI*. FGV Editora.
- Betz, S., Oberweis, A., & Stephan, R. (2014). Knowledge transfer in offshore outsourcing software development projects: An analysis of the challenges and solutions from German clients. *Expert Systems*, 31(3), 282–297. <https://doi.org/10.1111/exsy.12005>
- Beulen, E. (2016). Contract Renewal Decisions in IT-Outsourcing: A Survey in the Netherlands. In Kotlarsky, J, Oshri, I and Willcocks, LP (Org.), *Shared services and outsourcing: A contemporary outlook* (Vol. 266, p. 178–192). SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47009-2_10
- Bianchi, E., & Ikeda, A. A. (2008). Usos e aplicações da grounded theory em administração. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(2), 231–248.
- Boerner, Sabine & Dütschke, Elisabeth & Wied, Simon. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: Examining the role of stressors and strain. *First publ. in:*

- Human Resource Development International* 11 (2008), 5, pp. 507–521. 11. 10.1080/13678860802417643.
- Casey, V. (2010). Virtual software team project management. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 16(2), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s13173-010-0013-3>
- Chen, S. (2005). Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 22(4), 291–314. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2005.09.003>
- Chen, S., & Lin, N. (2019). The effect of inter and intraorganizational distances on success of offshored outsourced innovation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 103, 519–529. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.023>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª Ed). Artmed.
- Deng, C.-P., & Mao, J.-Y. (2012). Knowledge Transfer to Vendors in Offshore Information Systems Outsourcing: Antecedents and Effects on Performance. *Journal of Global Information Management*, 20(3), 1–22. <https://doi.org/10.4018/jgim.2012070101>
- Deng, C.-P., Mao, J.-Y., & Wang, G.-S. (2013). An empirical study on the source of vendors' relational performance in offshore information systems outsourcing. *International Journal of Information Management*, 33(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.004>
- Dibbern, J., Winkler, J., & Heinzl, A. (2008). Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India. *Mis Quarterly*, 32(2), 333–366.
- Fonseca, J. J. S. da. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática* (3ª). Celta Editora.
- Gopal, J., Sangaiah, A. K., Basu, A., & Gao, X. Z. (2015). Integration of fuzzy DEMATEL and FMCDM approach for evaluating knowledge transfer effectiveness with reference to GSD project outcome. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*, 9(2), 225–241. <https://doi.org/10.1007/s13042-015-0370-5>
- Hassan, M. G., Ojeniyi, A., & Razalli, M. R. (2015). Practices Project Management Strategies In Outsourcing Best Practices. *Jurnal Teknologi*, 77(5), 35–41.
- Huong, N. T., Katsuhiko, U., & Chi, D. H. (2011). Knowledge Transfer in Offshore Outsourcing: A Case Study of Japanese and Vietnamese Software Companies. *Journal of Global Information Management*, 19(2), 27–44. <https://doi.org/10.4018/jgim.2011040102>
- Jain, D. M., & Khurana, R. (2016). A framework to study vendors' contribution in a client vendor relationship in information technology service outsourcing in India. *Benchmarking-An International Journal*, 23(2), 338–358. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2014-0029>
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508–523.
- Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356–373. <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0035>
- Kotlarsky, J., Scarbrough, H., & Oshri, I. (2014). Coordinating Expertise Across Knowledge Boundaries in Offshore-Outsourcing Projects: The Role of Codification. *Mis Quarterly*, 38(2), 607+. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.13>
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901–925. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.92>

- Miozzo, M., & Grimshaw, D. (2011). Capabilities of large services outsourcing firms: The “outsourcing plus staff transfer model” in EDS and IBM. *Industrial and Corporate Change*, 20(3), 909–940. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr014>
- Mishra, D., & Mahanty, B. (2019). Study of maintenance project manpower dynamics in Indian software outsourcing industry. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(1), 62–81. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2018-0009>
- Mogos, M. F., Fredriksson, A., & Alfnes, E. (2019). A production transfer procedure based on risk management principles. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(1), 103–150. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-01-2018-0001>
- Moher, D. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Fenema, P. V. (2009). *Transactive memory and the transfer of knowledge between onsite and offshore IT outsourcing teams*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-88851-2_15
- Park, J. Y., Im, K. S., & Kim, J. S. (2011). The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context. *Information & Management*, 48(1), 53–61. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.01.001>
- Perechuda, K., & Sobinska, M. (2012). Models of information and knowledge transfer in IT outsourcing projects. *2012 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FEDCSIS)*, 1165–1169.
- PMI. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6^a ed.). Project Management Institute.
- Ren, X., Deng, X., & Liang, L. (2018). Knowledge transfer between projects within project-based organizations: The project nature perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0184>
- Soderberg, A.-M., & Romani, L. (2017). Boundary Spanners in Global Partnerships: A Case Study of an Indian Vendor’s Collaboration With Western Clients. *Group & Organization Management*, 42(2, SI), 237–278. <https://doi.org/10.1177/1059601117696618>
- Sosa, M. E., Gargiulo, M., & Rowles, C. (2015). Can Informal Communication Networks Disrupt Coordination in New Product Development Projects? *Organization Science*, 26(4), 1059–1078. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0974>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9–27.
- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2016). Overcoming stickiness: How the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty. *Organization Science*, 27(2), 304–322.
- Wende, E., Philip, T., Schwabe, G., & King, G. (2013). KAIWA: Towards a Method for Knowledge Transfer in the Transition Phase of Offshore Outsourced Projects. In Oshri, I and Kotlarsky, J and Willcocks, LP (Org.), *Advances in Global Sourcing: Models, Governance, and Relationships* (Vol. 163, p. 180–191). SPRINGER-VERLAG BERLIN.
- Wu, F., Li, H. Z., Chu, L. K., & Sculli, D. (2013). Supplier selection for outsourcing from the perspective of protecting crucial product knowledge. *International Journal of Production Research*, 51(5), 1508–1519. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.701769>
- Xu, P., & Yao, Y. (2015). Methodology Fit in Offshoring Software Development Projects. *Information Resources Management Journal*, 28(3), 42–57. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2015070104>