



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM EQUIPES TERCEIRIZADAS NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PROJETOS

TRANSFER OF KNOWLEDGE IN THIRD PARTY TEAMS IN PROJECT MANAGEMENT CONTEXT

ANDERSON DA RAMADA ISABELLA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ISABEL CRISTINA SCAFUTO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCIANO FERREIRA DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM EQUIPES TERCEIRIZADAS NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Analisar a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos.

Relevância/originalidade

O presente estudo se propõe a identificar as abordagens a respeito da transferência de conhecimento e a terceirização no contexto de gestão de projetos; os riscos, os desafios e impedimentos decorrentes da adoção de equipes terceirizadas como estratégia para o sucesso do negócio.

Metodologia/abordagem

Foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se das bases Web of Science (WOS) e Scopus contemplando o período de 1996 a 2019. A amostra resultou em 132 artigos e depois da aplicação de filtros e validação por parte dos revisores, doutores na área de gestão de projetos, a amostra total para análise resultou em 54 artigos.

Principais resultados

Não há uma abordagem padrão a ser seguida, no entanto, foram identificadas inúmeras e diferentes técnicas e procedimentos para se realizar de forma mais efetiva a transferência de conhecimento, assim como, razões variadas a respeito dos motivos e da importância de se implementar a terceirização em projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

A apresentação detalhada das diversas abordagens e pontos de atenção pertinentes ao tema contribui para construção do conhecimento técnico-científico.

Contribuições sociais/para a gestão

As informações obtidas nos remetem à importância e compreensão sobre uma provável tendência a ser observada pelas empresas no gerenciamento de seus projetos. Como se diferenciar no mercado e o quanto trocar conhecimento e agregar valor utilizando-se de recursos terceirizados pode ser um caminho estratégico para obter vantagem competitiva.

Palavras-chave: Internal Stickiness, Knowledge Transfer, Outsourcing, Third-Party Teams, Project



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



TRANSFER OF KNOWLEDGE IN THIRD PARTY TEAMS IN PROJECT MANAGEMENT CONTEXT

Study purpose

To analyze knowledge transfer in outsourced teams in the context of project management.

Relevance / originality

The purpose of this study was to identify approaches to knowledge transfer and outsourcing in the context of project management; the risks, challenges and impediments of adopting outsourced teams as a strategy for business success.

Methodology / approach

An exploratory research was carried out, with a qualitative approach, using the Web of Science (WOS) and Scopus databases covering the period from 1996 to 2019. One sample resulted in 132 articles and after the application of filters and validation by reviewers, masters and PhD in the project management, a total sample for analysis resulting in 54 articles.

Main results

There is no standard approach to follow, however a number of different techniques and procedures have been identified for more effective knowledge transfer, as well as a variety of reasons on the grounds and the importance of implementing outsourcing in projects.

Theoretical / methodological contributions

The detailed presentation of the various approaches and points of attention relevant to the theme contributes to the construction of technical and scientific knowledge.

Social / management contributions

The information obtained brings us to the importance and understanding of a likely tendency to be observed by companies in the management of their projects. How to differentiate in the market and how to exchange knowledge and add value using outsourced resources can be a strategic way to gain competitive advantage.

Keywords: Internal Stickiness, Knowledge Transfer, Outsourcing, Third-Party Teams, Project



1. Introdução

As empresas se utilizam de suas capacidades internas para transferir as melhores práticas e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva, no entanto, neste contexto um problema se faz presente, o de tratar as barreiras para que o conhecimento seja transferido (Szulanski, 1996). A transferência de conhecimento está ligada a transferência efetiva do conhecimento tácito (Szulanski et al., 2016) e se faz necessário compreender os efeitos da adaptação neste processo a fim de identificar as barreiras que podem impedir a reutilização de uma prática organizacional (Jensen & Szulanski, 2004).

Existem muitos projetos, como por exemplo, os relacionados à implementação de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), no qual as equipes que executam o projeto dentro do cliente são equipes terceirizadas. Os estudos a respeito descrevem desde os que abordam as perspectivas de relacionamento entre cliente-fornecedores e o sucesso na terceirização (Koh et al., 2004) aos que utilizam 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), o que pode ser um importante fator para o desempenho positivo ou não do projeto. E, isto, pode se dever ao fato dos projetos estarem fortemente dependentes dos contextos globalizados em que estão inseridos.

A terceirização, principalmente na área de Tecnologia da Informação (TI), tem passado por inúmeras mudanças e se apresentado cada vez mais complexa, mas por outro lado, este mesmo setor de terceirização presenciou inúmeras empresas realizarem o chamado *back sourcing* que é o processo de internalização no qual uma empresa cliente traz os serviços terceirizados contratados anteriormente de um fornecedor de volta para execução com mão de obra própria em sua empresa (Ejodame & Oshri, 2018).

Szulanski (1996, 2000) destaca a importância do desenvolvimento das capacidades de aprendizagem de unidades organizacionais, de se promover relações mais próximas entre as unidades e sistematicamente entender e comunicar as boas práticas, como também, que a ambigüidade casual e a falta de capacidade de absorção do destinatário parecem ser os mais importantes preditores das barreiras à transferência de conhecimento. Jensen e Szulanski (2004) ressaltam que a motivação do destinatário diminui a dificuldade ou aderência ao transferir práticas organizacionais. Já para Koh, Ang e Straub (2004), para se obter o sucesso na terceirização é preciso gerenciar cuidadosamente a relação entre clientes e fornecedores.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar a transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos, com o intuito de apresentar pela literatura o que tem sido explorado sobre o tema. Para tanto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão norteadora: O que tem sido estudado a respeito da transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos?

Para que o objetivo pudesse ser alcançado foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se das bases *Web of Science* (WOS) e *Scopus* e como contribuição, acredita-se que com os resultados seja possível direcionar com mais segurança os profissionais atuantes na gestão de projetos quanto à contratação de seu *staff*.

2. Materiais e métodos

Essa pesquisa versa uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), um método de síntese e evidências, considerada uma metodologia confiável, rigorosa e auditável por tratar de forma explícita e sistemática as informações identificadas, selecionadas e conseqüentemente avaliadas (Petticrew & Roberts, 2008).



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A discussão a respeito do tema, sua relevância e importância tanto para o meio acadêmico quanto para o mercado corporativo, assim como os critérios de inclusão e exclusão dos documentos a serem analisados passaram pela revisão de dois especialistas e dois doutores (professores) da área em gerenciamento de projetos, qualificando-se, assim, apenas os dados coletados para responder ao objetivo do presente estudo.

Os dados obtidos dos artigos selecionados foram extraídos das bases *Web of Science* (WOS) e *Scopus* contemplando o período de 1996 a 2019. Para realização das buscas foram selecionadas, definidas e combinadas algumas palavras-chave: *Internal Stickiness*, *Knowledge Transfer*, *Outsourcing*, *Third-Party Teams* e *Project*. E, após testes e validação dos revisores a respeito das palavras-chave, definiu-se a seguinte combinação para aplicação nas buscas: (((((Stickiness or Knowledge Transfer) and (Outsourc* or Third-Party Teams)) and Project))).

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

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

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

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

Por fim, antes do fechamento do número final de artigos para realização da análise, mediante a intervenção e sugestão dos revisores, foram inseridos outros 4 artigos considerados como relevantes e provenientes de autor seminal, perfazendo o total de 54 artigos.

A Figura 1 ilustra o mapeamento com a identificação, seleção e definição dos artigos para análise.

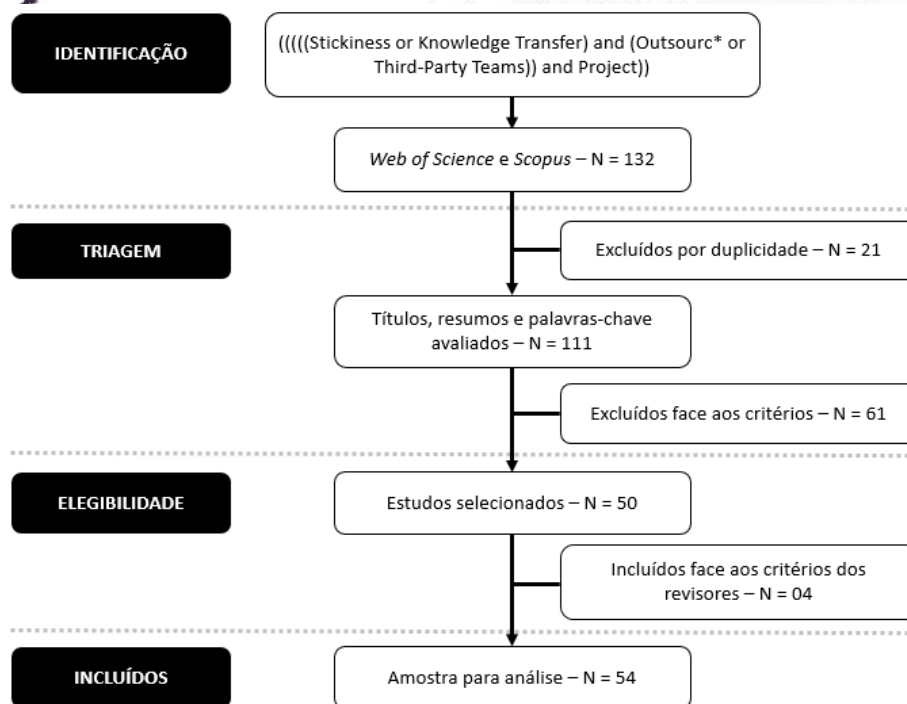


Figura 1. Fluxograma de busca, seleção e definição dos artigos

Fonte: Adaptado de Moher (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264.

3. Apresentação e análise dos resultados

Inicialmente realizamos uma busca pelas palavras-chave mais recorrentes nos artigos selecionados e agrupamos na Tabela 1, que apresenta a relação das 10 principais *keywords*. A palavra *Offshore* foi mantida em inglês por trazer algumas interpretações e aplicações distintas nos artigos, como: empresas além da costa; empresas fora do país de origem ou até mesmo além das fronteiras. Igualmente para a palavra *performance*, por se tratar de uma cognata, apresentando o mesmo significado em inglês e em sua tradução para o português na aplicação nos artigos.

Tabela 1: Relação de palavras-chave mais recorrentes

Palavras-Chave	Nº de artigos em que aparece	
Transferência de Conhecimento	21	35,59%
Terceirização	10	16,95%
Gerenciamento	9	15,25%
<i>Offshore</i>	8	13,56%
<i>Performance</i>	8	13,56%
Perspectiva	8	13,56%
Risco	8	13,56%
Tecnologia da Informação	7	11,86%
Sistemas de Informação	7	11,86%
Capacidade	6	10,17%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Os usos destas palavras-chave, por suas combinações e aplicações nos artigos, reforçam haver interesse emergente pelo campo de estudo. Como também, por estarem associadas



diretamente a artigos relacionados a gestão de projetos, este mapeamento pode oferecer *insights* para futuras pesquisas nas mais diversas áreas em gerenciamento de projetos.

A Tabela 2 traz uma análise dos 5 autores mais citados e os respectivos conceitos e teorias por eles apresentadas. Na primeira posição encontra-se Christine Koh no artigo “Sucesso na terceirização de TI: uma perspectiva de contrato psicológico” (Koh et al., 2004); seguida por Jens Dibbern com a obra: “Explicando as variações nos custos adicionais ao cliente entre projetos de softwares transferidos para a Índia” (Dibbern et al., 2008); na terceira colocação encontra-se Mary C. Lacity com “Uma revisão da literatura empírica de terceirização de TI e direções de pesquisas futuras” (Lacity et al., 2010); Hoon S. Cha obteve 66 citações com “Gerenciando a cadeia de suprimentos de conhecimento: um modelo de aprendizado organizacional de terceirização *offshore* de tecnologia da informação” (Cha et al., 2008) e na quinta posição com 37 citações está Stephen Chen pelo artigo “Partilhamento de tarefas em equipes de desenvolvimento de novos produtos: uma perspectiva de conhecimento e aprendizado” (S. Chen, 2005).

Foi possível notar, pelos autores mais citados e suas respectivas obras, que as teorias que abordam o relacionamento entre cliente-fornecedores, como também o uso da mão-de-obra terceirizada em busca de redução de custos e os elementos para se gerenciar estes processos de contratação foram destaque e demonstram ser conceitos relevantes do estudo. Vale ainda ressaltar que, tanto a terceirização como o conhecimento e o aprendizado organizacional figura nos conceitos apresentados e estão alinhados com as 5 principais palavras-chave já mencionadas na Tabela 1.

Tabela 2: **Relação de autores mais citados**

Autores/Ano	Nº de Citações Globais	Conceitos Apresentados
Koh, Christine, 2004	313	As perspectivas de relacionamento entre cliente-fornecedores e o sucesso na terceirização em TI.
Dibbern, Jens, 2008	220	A terceirização de serviços de mão-de-obra em sistemas de informação transferidos para países com baixos salários como a Índia e as variações nos custos adicionais para o cliente.
Lacity, Mary C., 2010	153	O que a literatura acadêmica tem apresentado sobre as decisões e os resultados da terceirização da tecnologia da informação (ITO) e quais são as lacunas no conhecimento para pesquisas futuras da ITO.
Cha, Hoon S., 2008	66	O gerenciamento da cadeia de suprimentos de conhecimento: um modelo de aprendizado organizacional para ajudar e orientar as empresas ao considerarem os impactos de contratos <i>offshore</i> de terceirização de tecnologia da informação.
Chen, Stephen, 2005	37	O partilhamento das tarefas em equipes e os elementos da terceirização do processo de desenvolvimento de novos produtos como práticas comuns entre as empresas: uma perspectiva de conhecimento e aprendizado.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Mediante tais informações, entendemos que os dados expostos nos remetem à importância e compreensão sobre o tema como uma possível tendência a ser observada pelas empresas no gerenciamento de seus projetos. E que para se diferenciar no mercado, trocar conhecimento e agregar valor utilizando-se de recursos terceirizados, pode ser um caminho estratégico para se obter vantagem competitiva.

A Figura 2 aponta os *journal's* com maior volume de publicações e as respectivas áreas estudadas pelos autores.



Journal	Autores	Áreas
Mis Quarterly	(Cha et al., 2008)	Gestão da Cadeia de Suprimentos – Terceirização de sistemas de informação por empresas <i>offshore</i>
	(Dibbern et al., 2008)	Terceirização de Projetos de Softwares para o exterior (Índia)
	(Kotlarsky et al., 2014)	Transferência de Conhecimento entre especialistas de empresas <i>offshore</i>
	(Ilan Oshri et al., 2018)	Terceirização em Sistemas de Informação – Uma lente semiótica
Journal of Information Technology	(Ejodame & Oshri, 2018)	<i>Backsourcing</i> – Internalização de Serviços
	(Mary C. Lacity et al., 2010)	Terceirização em TI – Um estudo de 1992 a 2010
	(Mary C. Lacity et al., 2016)	Terceirização em TI – Um estudo de 2010 a 2014
Information & Management	(Liang et al., 2016)	Terceirização em TI - ITO
	(Park et al., 2011)	Capacidade humana no processo de transferência de conhecimento no contexto da terceirização em TI
Journal of Global Information Management	(Deng et al., 2013)	Transferência de Conhecimento de fornecedores de sistemas de informação
	(Huong et al., 2011)	Transferência de Conhecimento em terceirização de empresas de softwares além das fronteiras
Journal of Global Operations and Strategic Sourcing	(Mishra & Mahanty, 2019)	Estudo da Terceirização da mão-de-obra de desenvolvimento de softwares para o exterior (Índia)
	(Mogos et al., 2019)	Terceirização da Produção com base na análise de riscos
Organization Science	(Sosa et al., 2015)	Transferência de Conhecimento em redes de comunicação informal
	(Szulanski et al., 2016)	Transferência de Conhecimento – Uma análise do <i>timing</i> das transferências

Figura 2. Relação de *Journal's*, autores e áreas abordadas pela pesquisa

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Seis *journal's* contemplaram o maior volume de publicações, sendo: Mis Quarterly com quatro publicações; Journal of Information Technology com três; Information & Management, Journal of Global Information Management, Journal of Global Operations and Strategic Sourcing e Organization Science cada um com duas publicações.

Os resultados indicam uma predominância de publicações de artigos sobre terceirização em TI, desenvolvimento de *softwares*, sistemas de informação e transferência de conhecimento. A Terceirização em projetos de TI ou desenvolvimento de *softwares* foram abordadas em sete publicações; transferência de conhecimento entre especialistas ou redes de comunicação em duas; em três publicações os autores discutiram sobre a transferência de conhecimento associado a terceirização em TI e o *timing* em que a transferência de conhecimento ocorre, o processo de *backsourcing* e a terceirização com análise de riscos apareceram, cada um deles, em uma publicação.

Também foi possível considerar um interesse crescente pelos assuntos abordados visto que apenas duas publicações datam de 2008 e as demais treze publicações são: seis do período de 2010 a 2015 e as últimas sete publicações mais recentes, entre 2016 a 2019.

Os demais artigos são de fontes diversas, o que nos remete ao entendimento sobre ainda existir uma ampla possibilidade de exploração do tema, sendo que 39 artigos são de diferentes *journal's*, desde *benchmarking*, agricultura, gerenciamento organizacional, gerenciamento de sistemas de informação, sistemas logísticos, empreendedorismo, gerenciamento da informação,



gerenciamento do conhecimento, gerenciamento de projetos, negócios internacionais, gerenciamento da tecnologia entre outros, demonstrando também a amplitude de áreas relacionadas ao estudo.

Por fim, com a intenção de entender a trajetória evolutiva do tema de interesse e para melhor compreensão e identificação dos autores, ano da publicação e foco da pesquisa/principais contribuições, estas informações foram consolidadas em um quadro por ordem cronológica, conforme apresentado na Figura 3.

Autores/Ano	Foco da Pesquisa/Principais Contribuições
(Szulanski, 1996)	Análise da rigidez interna da transferência de conhecimento
(Szulanski, 2000)	Desenvolvimento de um modelo que identifica os estágios de transferência
(Jensen & Szulanski, 2004)	Adaptação das práticas organizacionais além das fronteiras
(Koh et al., 2004)	O conceito de contrato psicológico entre clientes-fornecedores
(S. Chen, 2005)	A influência do compartilhamento de tarefas no projeto
(Gottschalk & Karlsen, 2005)	As diversas ênfases aplicadas aos diferentes papéis gerenciais em projetos
(Cha et al., 2008)	A taxa ideal de terceirização por um modelo de aprendizado
(Dibbern et al., 2008)	Os custos extras ao cliente pela utilização da terceirização no exterior
(Lacity & Rottman, 2009)	Os pontos positivos e os desafios da terceirização <i>offshore</i>
(Oshri et al., 2009)	Desafios da transferência de conhecimento em equipes globais <i>offshoring</i>
(Casey, 2010)	As equipes virtuais e o sucesso em gerenciamento de projetos
(Lacity et al., 2010)	Uma revisão de 1992 a 2010 sobre os fenômenos da terceirização de TI
(Whitten et al., 2010)	A descontinuidade de contratos de terceirização de TI e outras alternativas
(Huong et al., 2011)	A transferência de conhecimento facilitada pela cooperação
(Lehner & Warth, 2011)	Desenvolvimento de um <i>road map</i> com os fatores de sucesso
(Miozzo & Grimshaw, 2011)	Capacidades organizacionais das empresas de terceirização de serviços
(Park et al., 2011)	O processo comportamental de transferência de conhecimento
(Williams, 2011)	O ponto de vista do engenheiro fornecedor dos serviços terceirizados
(Grim-Yefsah et al., 2011)	Postulados da transferência de conhecimento e as boas práticas
(Deng & Mao, 2012)	A relação da terceirização em se aprender com o cliente e sobre o cliente
(Perechuda & Sobinska, 2012)	As direções da transferência de conhecimento-chave na terceirização
(Mathrani et al., 2012)	A construção de repositório de conhecimento organizacional
(Merminod & Rowe, 2012)	Tecnologia de Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto (PLM)
(Deng et al., 2013)	Os recursos e a confiança entre cliente e fornecedor
(Gonzalez et al., 2013)	Análise das publicações a respeito da terceirização <i>offshore</i> em SI
(Wende et al., 2013)	A transferência de conhecimento em equipes distantes geográfica e culturalmente
(Wu et al., 2013)	Riscos e a proteção das competências da empresa perante a terceirização
(Ebert, 2014)	Orientações da indústria para facilitar a transferência de conhecimento
(Betz et al., 2014)	Catálogo de soluções e recomendações para contribuir com o sucesso de um projeto de terceirização no exterior
(Kotlarsky et al., 2014)	As dinâmicas e os papéis na coordenação de conhecimento desempenhados pela codificação entre equipes <i>offshore</i> em um contrato de terceirização
(Madsen et al., 2014)	Preparação dos gerentes por parte do cliente para uma transferência de conhecimento bem-sucedida em terceirização
(Bao et al., 2014)	Coordenação da transferência de conhecimento em terceirização
(Gopal et al., 2015)	A eficácia da transferência de conhecimento das equipes em projeto global de desenvolvimento de <i>software</i> (GSD), <i>offshore</i> e local.
(Hassan et al., 2015)	Identificação de estratégias essenciais de gerenciamento de projetos na orientação do relacionamento entre fornecedor e fabricante



(Nishinaka et al., 2015)	O Modelo ARC (Análise, Realização e Criação) de Gerenciamento de Conhecimento em Projetos Internacionais de Terceirização
(Sosa et al., 2015)	A Interferência do terceiro na comunicação técnica entre equipes
(Xu & Yao, 2015)	Metodologia para aumentar a qualidade do projeto e eficiência do processo
(Jain & Khurana, 2016)	Os aspectos do fornecedor para o bom relacionamento com os clientes
(Lacity et al., 2016)	Investigação sobre descobertas recentes sobre a terceirização BPO e ITO
(Liang et al., 2016)	Identificação de um conjunto dos principais temas em terceirização de TI
(Szulanski et al., 2016)	Os métodos de transferência de conhecimento, denominados: carregamento antecipado e carregamento retroativo
(Thion et al., 2016)	A transição: um processo de negócios modelado, analisado e aprimorado
(Beulen, 2016)	Consequências do contrato vigente com terceiro ou a troca de fornecedor
(Gretzinger & Leick, 2017)	Os tipos de mecanismos de transferência: ligação, ponte e proteção
(Smuts et al., 2017)	Mapeamento das principais considerações para terceirização de SI
(Soderberg & Romani, 2017)	Como os gerentes de fornecedores interferem nos interesses da empresa, segurança dos grupos e como promovem a compreensão entre as culturas
(Dezi et al., 2018)	A terceirização de atividades de pesquisa e desenvolvimento pelo <i>crowdfunding</i> de ações
(Dotti, 2018)	O papel crítico do Ministério Federal das Comunicações, em Bruxelas, na construção da única grande infraestrutura metropolitana da Bélgica
(Oshri et al., 2018)	A semiótica e os recursos visuais para re-representação dos desenhos de trabalho na terceirização
(Mogos et al., 2019)	Organização das transferências de produção com base em gestão de riscos
(Ejodame & Oshri, 2018)	Transferência e reintegração de conhecimento como atividade coordenativa
(Stephen Chen & Lin, 2019)	Provedores de serviços gerenciando com sucesso clientes dispersos geograficamente
(Mishra & Mahanty, 2019)	A complexidade do projeto e o efeito insignificante na migração <i>offshore</i>

Figura 3. Relação de Autores/Ano, Artigo, Source e Contribuição

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Ao realizarmos uma divisão adotando os períodos de 1996 a 2008, o que corresponde à metade do ciclo da pesquisa, obtivemos 10 artigos e para o período restante o montante foi de 44 publicações. Esta diferença significativa reforça a importância a respeito do entendimento sobre o quanto a transferência de conhecimento e a adoção de equipes terceirizadas como estratégia para o negócio tem manifestado o interesse dos pesquisadores.

O crescimento latente começou a partir do ano de 2011, com regularidade nas publicações desde então. Somente nos últimos cinco anos, de 2015 a 2019, o volume de artigos publicados alcançou a marca de 37,04% referente ao total analisado.

4. Discussão

A discussão dos resultados incide na busca acerca da transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos, com o intuito de apresentar pela literatura o que tem sido explorado sobre o tema.

No primeiro artigo pesquisado, por Szulanski (1996), o autor analisa a rigidez interna da transferência de conhecimento e destaca que as principais barreiras à transferência interna de conhecimento são: a falta de capacidade de absorção do receptor, a ambiguidade causal e um relacionamento árduo entre a fonte e o receptor. Após quatro anos, Szulanski (2000) desenvolveu um modelo que identificou os estágios da transferência e apresentou medidas de aderência para que fossem explorados o poder preditivo de diversos fatores nos diferentes estágios do processo.



Jensen e Szulanski (2004) exploraram como a adaptação das práticas organizacionais afetam a barreira de uma transferência além das fronteiras. Surpreendentemente comprovaram que a motivação do destinatário diminui a dificuldade ou a barreira ao transferir práticas organizacionais, mas que a adaptação aumenta consideravelmente as barreiras.

A maior contribuição de Koh et al. (2004) foi a introdução de uma nova perspectiva teórica; a do contrato psicológico para auxiliar a compreender o relacionamento contínuo da terceirização de TI e observaram o quanto o cumprimento das obrigações entre as partes pode prever o sucesso da terceirização no projeto.

Chen (2005) analisou como o compartilhamento de tarefas no projeto influencia o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimento dentro da empresa. Concluiu que os fluxos de informação variam dependendo do design do projeto e propôs um conceito de aprendizagem sintética e analítica. Ao mesmo tempo, Gottschalk e Karlsen (2005), direcionaram seu estudo para as diversas ênfases aplicadas aos diferentes papéis gerenciais em projetos internos e com terceirização, ambos em projetos de TI.

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 e 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. Dibbern et al. (2008) também pensando nos resultados quanto ao uso da terceirização, especificamente nos custos extras, obtiveram resultados que indicaram que incorrem para o cliente custos extras contratuais em quatro tipos de atividades ou circunstâncias: (1) na especificação e design de requisitos, (2) na transferência de conhecimento, (3) no controle e (4) na coordenação. E, que estes custos, estão associados à distância geográfica e cultural entre cliente e fornecedor, além da rotatividade de pessoal.

Lacity e Rottman (2009), assim como Gottschalk e Karlsen (2005), concentraram sua atenção aos gestores e revelaram que a terceirização *offshore* apresentou 6 efeitos positivos junto aos papéis desempenhados pelos gerentes de projeto, mas também gerou 21 desafios significativos. Oshri, Kotlarsky e Van Fenema (2009) também concluíram que as equipes alocadas globalmente e envolvidas em atividades de *offshoring* confrontam-se com vários desafios de transferência de conhecimento, incluindo a codificação do conhecimento antes da transferência e da tentativa de transpor a localização geográfica entre as equipes locais e *offshore*. Assim, propuseram um repositório de projetos e ferramentas para que os profissionais pudessem inserir informações e ajudar na codificação para transferência de conhecimento.

Casey (2010) destacou que existem 6 áreas específicas de gerenciamento de projetos que precisam de especial atenção para se obter uma operação bem-sucedida quando utilizada uma equipe virtual no desenvolvimento de projetos de *software*. Apontou também que estratégias, processos e procedimentos precisam ser revisados e modificados, tanto para atender aos requisitos quanto para alcançar o sucesso. Lacity et al. (2010) abordaram os fenômenos da terceirização de TI em uma revisão realizada com artigos de 1992 a 2010 dos quais foram extraídas evidências e desenvolvidos dois modelos: um relacionado às decisões da terceirização em TI e o outro direcionado aos resultados da terceirização em TI. Assim como Lacity e Rottman (2009) e Gottschalk e Karlsen (2005) que pesquisaram os gestores, o estudo de Whitten, Chakrabarty e Wakefield (2010) revelou como os gerentes ponderam a necessidade de descontinuar contratos de terceirização de TI em prol de outras alternativas e os resultados sugeriram que as organizações de clientes preferem continuar com a terceirização ao *back sourcing* devido aos altos custos de troca; incluindo nestes os custos de aprendizado interno.

Por sua vez, Huong et al. (2011) seguiu os passos de Szulanski (1996) e confirmaram que a transferência de conhecimento é facilitada quando existe a boa impressão entre as partes,



assim como a vontade de cooperar. O estudo também identificou que a utilização de um coordenador chamado Bridge System Engineer (Bridge SE) ajuda a minimizar as barreiras de comunicação, as diferenças culturais, como também a falta de equivalência na competência individual e de regras comuns.

Lehner e Warth (2011) desenvolveram um *road map* com os fatores de sucesso para se obter uma transferência de conhecimento eficiente, dividido em: Arranjos prévios; Treinamento e documentação de tarefas e Evolução do trabalho. Miozzo e Grimshaw (2011) apresentaram 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, e com um processo de aprendizado em fases.

Park et al. (2011) confirmaram 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.

Williams (2011) apresentou a importância do terceirizado estar incorporado no cliente como potente impulsionador da transferência de conhecimento, mas os resultados também apoiam a importância do conhecimento explícito do cliente para disseminar à equipe de fornecedores *offshore*. Grim-Yefsah, Rosenthal-Sabroux e Thion-Goasdoue (2011), com base na literatura e muito próximo aos estudos de Szulanski (2000) sobre os estágios da transferência, sugeriram algumas boas práticas para transferência eficiente de conhecimento em uma fase de transição de uma equipe terceirizada para outra.

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. Nesta mesma linha de pesquisa, Perechuda e Sobinska (2012) propuseram que a terceirização deve ser complementada com a transferência de conhecimento-chave em ambas as direções - do cliente para o fornecedor e do fornecedor para o cliente; e que os modelos de transferência de informações e conhecimentos apresentados são os que as organizações que “aprendem” colaboram na base da terceirização em TI, buscando melhorar a eficácia e minimizar o risco.

Mathrani, Parsons e Mathrani (2012) revelaram existir diferentes perspectivas dos fornecedores de *softwares* da Nova Zelândia e da Índia em relação a como construir repositórios de conhecimento organizacional e também em lidar com a terceirização de algumas tarefas. Merminod e Rowe (2012) demonstraram que com a utilização de uma ferramenta de Tecnologia de Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto (PLM) e com o esforço da codificação, ocorreu maior transparência dos dados e da rede, como também maior transferência de conhecimento. Já Deng et al. (2013), conforme Jensen e Szulanski (2004), contemplaram a importância dos recursos e da confiança entre cliente e fornecedor tanto para um impacto positivo nos serviços como no aprendizado sobre o cliente.

Gonzalez, Llopis e Gasco (2013) procederam uma ampla análise das publicações a respeito da terceirização *offshore* em sistemas de informação durante um período de quase duas décadas, nos principais *journal's*, elencando as contribuições, os autores mais citados, os países e a relação cliente-fornecedor, como também o contexto e motivos em que a terceirização *offshore* ocorreu.

Wende, Philip, Schwabe e King (2013) abordaram os desafios da transferência de conhecimento entre equipes de clientes-fornecedores a respeito da distância geográfica e cultural, assim como, o quanto uma transferência malsucedida do conhecimento essencial da



tarefa incorre em falhas ou atrasos no projeto. Os autores desenvolveram um modelo denominado KAIWA (Kaleidoscope, Adapt, Initiate, Weave e Analyse) que fornece uma sequencia logica para transferencia de conhecimento e uma estrutura para as funcoes e responsabilidades.

Wu, Li, Chu e Sculli (2013) abordaram dois tipos de riscos, visando proteger as principais competencias da empresa que a terceirizacao pode incorrer quando do desenvolvimento de produtos, sendo: a falta de controle dos processos cruciais com a transferencia de conhecimento transmitida ao fornecedor e a ma administracao e ineficiencia na tecnologia empregada durante a terceirizacao ocasionando a perda da competitividade a longo prazo.

Ebert (2014) apresentou as experiencias e orientacoes provenientes da industria com o intuito de facilitar a transferencia de conhecimento e tecnologia referente a equipes e fornecedores de desenvolvimento de *softwares* terceirizados que estao distribuidos globalmente. Identificou quatro fatores principais para manter a necessidade de terceirizacao *offshoring*: eficiencia, presenca, talento e flexibilidade. Betz, Oberweis e Stephan (2014) apresentaram um catalogo de solucoes e recomendacoes, com base na literatura e com o complemento por entrevistas, a fim de contribuir para o sucesso de um projeto de terceirizacao no exterior.

Kotlarsky et al. (2014) examinaram as dinamicas e os papéis na coordenacao de conhecimento desempenhados pela codificacao entre a equipe do cliente, uma equipe local e do fornecedor *offshore* em um contrato de terceirizacao, no qual ambas as partes se beneficiaram com as praticas adotadas. Madsen, Bodker e Toth (2014) identificaram os principais desafios da transferencia de conhecimento de uma empresa financeira da Dinamarca que opera um centro de desenvolvimento *offshore* na Índia. Os resultados indicaram que um passo importante para assegurar uma transferencia bem-sucedida de conhecimento no processo de terceirizacao é focalizar na preparacao e no suporte dos gerentes por parte do cliente.

Também concentrados na coordenacao, Bao, Shen e Qu (2014) apresentaram um estudo para auxiliar na compreensao do mecanismo de coordenacao da transferencia de conhecimento na equipe de terceirizacao de *software*, como também, a fornecer suporte teorico para acumular conhecimento e melhorar a contribuicao de sucesso nos projetos. Os autores concluíram que tanto a credibilidade quanto a coordenacao têm um impacto significativamente positivo na transferencia de conhecimento e no sucesso do projeto, porém a especializacao tem um impacto negativo significativo no sucesso do projeto.

Gopal, Sangaiah, Basu e Gao (2015) propuseram uma estrutura para avaliar a eficacia da transferencia de conhecimento das equipes em projeto global de desenvolvimento de *software* (GSD), *offshore* e local. A avaliacao ocorreu sob a optica da terceirizacao de servicos, nas dimensoes do sucesso do produto (incluindo cronograma, melhoria de custos etc.) e na qualidade do servico (mediante a satisfacao pessoal e colaboracao bem-sucedida), resultando que a eficacia da transferencia de conhecimento nas equipes facilita a organizacao e melhora o resultado e o sucesso do projeto no ambiente do GSD.

Hassan, Ojeniyi e Razalli (2015), em um estudo quantitativo, com 865 organizacoes de industrias de manufatura da Malásia, identificaram 7 estrategias de gerenciamento de projetos consideradas como essenciais para orientar o relacionamento entre fornecedor e fabricante em relacao ao desenvolvimento das melhores praticas na implementacao da terceirizacao. As estrategias de gerenciamento são: gerenciamento de comunicacao, de desempenho, de transferencia de conhecimento, de relacionamentos, de crises, de riscos e de custos.

Nishinaka, Umemoto e Kohda (2015) apresentaram o Modelo ARC (Análise, Realizacao e Criacao) de Gerenciamento de Conhecimento em Projetos Internacionais de Terceirizacao de TI. Identificaram que cada local tem sua cultura e formas diferentes de



padronizar o trabalho, logo, possuem seu próprio conhecimento tácito e que um outro local, em muitas vezes, não reconhece este conhecimento.

Sosa et al. (2015) estudaram como a presença de um terceiro interfere na probabilidade de comunicação técnica entre equipes. As descobertas revelaram que a moderação depende da posição do terceiro, sendo que a probabilidade da comunicação aumenta quando o terceiro está na cadeia, como um facilitador, entre a fonte e o destinatário potencial; porém quando são desencadeadas trocas cíclicas entre as equipes, a participação de um terceiro além de reduzir as probabilidades de comunicação ainda aumenta os riscos de interrupções junto a coordenação.

Xu e Yao (2015) concluíram, em pesquisa quantitativa, que o ajuste da metodologia auxilia em aumentar a qualidade do projeto e a eficiência do processo, como também, que o capital relacional entre fornecedores e clientes é um fator crítico que afeta como este ajuste pode aprimorar o compartilhamento do conhecimento entre empresas em projetos de terceirização de desenvolvimento de *softwares*.

Jain e Khurana (2016) se aprofundaram em estudar quais aspectos um fornecedor precisa considerar para manter um bom relacionamento com os clientes. A comunicação, agregar valor técnico, compartilhar conhecimento e ser altamente adaptável em termos culturais e de fuso horário, como a disposição para alterar as ferramentas e empregar um bom gerente de projetos são a essência para um bom desempenho e manutenção da relação com os clientes.

Lacity et al. (2016) replicaram revisões anteriores a fim de investigar descobertas recentes sobre a terceirização de serviços de processos de negócios (BPO) e tecnologia da informação (ITO). Descobriram que houve expansão significativa nas variáveis de interesse e encontraram uma exploração mais profunda, por exemplo, dos efeitos diretos dos atributos de transação e motivações de abastecimento, nos recursos de clientes e fornecedores, em governança nas decisões entre outros.

Liang et al. (2016) investigaram e identificaram no campo da terceirização em tecnologia da informação um conjunto dos principais temas de pesquisas emergentes tendo como resultado: as motivações da ITO, as decisões da ITO, os riscos da ITO, debate sobre a teoria dos custos de transação, relacionamento cliente-fornecedor, perspectiva do fornecedor, contratos formais e psicológicos, provedores de serviços de aplicativos (ASP), BPO, *opensourcing* e *crowdsourcing*, terceirização *offshore* e *multisourcing*.

Zsulanski, Ringov e Jensen (2016) apresentaram dois métodos de transferência de conhecimento, denominados: carregamento antecipado e carregamento retroativo. Concluíram que se a ambiguidade causal do conhecimento a ser transferido é alta e se existe a disponibilidade antecipada para a troca tácita de conhecimento, a dificuldade de transferência é reduzida, mas a dificuldade aumenta quando fonte e destinatário do conhecimento possuem uma árdua relação.

Thion, Grim-Yefsah, Rosenthal-Sabroux e Cherfi (2016) argumentaram sobre haver inúmeras recomendações e melhores práticas que auxiliariam a realizar uma transição bem-sucedida, mas proceder com a implementação de todas estas recomendações provenientes da literatura não seria realista, como também, que não há um consenso sobre a definição da qualidade de uma transição. Assim, propuseram considerar a transição como um processo de negócios modelado, analisado e aprimorado; e utilizaram-se de ferramentas metodológicas existentes para gerenciar a qualidade da transição.

Beulen (2016) concluiu que a renovação de um contrato de terceirização é mais salutar que a troca de fornecedor, principalmente pela qualidade e pelos custos incorridos nos processos de seleção e transferência de conhecimento.

Gretzinger e Leick (2017) exploraram diferentes tipos de mecanismos de transferência intitulados como "ligação", "ponte" e "proteção" em uma rede de casos da indústria Dinamarquesa de moinhos de vento *offshore*. Os resultados apontaram que o capital social



desempenha importante papel na transformação de conhecimento nas redes de empresas do setor estudado, assim como, que as relações comerciais e o trabalho em rede exigem uma coordenação forte e eficiente dos processos de adaptação e aprendizado entre as empresas, principalmente das empresas menores, que necessitam moldar as capacidades estratégicas para desafios futuros.

Os autores Smuts, Kotze, Van der Merwe e Lookk (2017) apresentaram uma estrutura de conhecimento que mapeia as principais considerações para terceirização de sistemas de informação com a intenção de orientar as organizações em seu planejamento de troca de conhecimento; com procedimentos concretos e com mecanismos, etapas práticas e validação, a fim de apoiar a absorção bem-sucedida dos fatores críticos de sucesso.

Soderberg e Romani (2017) assim como autores anteriores pesquisaram os gestores. O estudo se concentrou nas atividades interorganizacionais além das fronteiras no contexto de projetos globais de desenvolvimento de tecnologia da informação com foco na perspectiva dos gerentes de fornecedores indianos em uma das maiores empresas de serviços de TI do mundo. Relataram como os gerentes de fornecedores interferem protegendo os interesses de sua empresa, a segurança dos grupos e como promovem a compreensão entre as culturas.

Dezi, Cillo, Usai e Pisano (2018) investigaram se é permitida a terceirização de atividades de pesquisa e desenvolvimento pelo *crowdfunding* de ações, como também analisaram a relação entre capacidade dessorptiva (DCAP) e o desempenho do *crowdfunding*. Descobriram que a capacidade dessorptiva consente que as empresas desenvolvam tanto retenção como exposição externas de conhecimento, aprimorando assim o desempenho do financiamento coletivo.

Dotti (2018) concluiu que mesmo que alguns tipos de conhecimento ausentes tenham sido terceirizados, os resultados demonstraram a importância do papel crítico desempenhado pelo Ministério Federal das Comunicações, em Bruxelas, que devido a seu *know-how* histórico e específico ao contexto em megaprojetos de obras subterrâneas, resultou na construção da única grande infraestrutura metropolitana da Bélgica.

Oshri, Henfridsson e Kotlarsky (2018) utilizaram-se da semiótica e dos recursos visuais para re-representação dos desenhos de trabalho na terceirização, visto que, os fluxos existentes sobre a terceirização assumiam que o fornecedor se utilizava da mesma convenção que o cliente para compreensão a respeito do pacote de trabalho. Ejodame e Oshri (2018) revelaram que a transferência e reintegração de conhecimento de volta para empresa surge como uma atividade coordenativa. Propuseram cenários a avaliar que são sujeitos à experiência e à interdependência de tarefas e que também afetam a natureza desta atividade coordenativa a ser implantada.

Por sua vez, Mogos, Fredriksson e Alfnes (2019) desenvolveram e formalizaram um procedimento para organizar as transferências de produção com base nos princípios de gerenciamento de riscos e com o intuito de auxiliar as empresas na redução da quantidade de interrupções na cadeia de suprimentos junto a terceirização.

Chen e Lin (2019) concluíram que provedores de serviços podem gerenciar com sucesso clientes altamente dispersos geograficamente co-localizando estrategicamente seus centros de prestação de serviços. Assim, ao evitar as altas distâncias culturais inter ou intra-organizacionais garantem a comunicação e uma coordenação eficientes entre equipes distribuídas globalmente.

E, para Mishra e Mahanty (2019), como última contribuição, os autores confirmaram que a complexidade do projeto tem um efeito insignificante na migração *offshore*. Mas, que a transferência do trabalho deve começar com a força inicial da equipe no local, concentrar-se na capacidade de treinamento disponível no local para reduzir a taxa de atrito e assim seguir gradualmente com a equipe *offshore*.



5. Conclusões e considerações finais

Esta revisão sistemática de literatura identificou diferentes observações a respeito de técnicas e procedimentos para se realizar uma transferência de conhecimento mais efetiva, assim como, diversas razões e importantes 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*.

Não foi identificada uma abordagem padrão a ser seguida e que pudesse ser replicada, seja em relação a transferência de conhecimento ou a terceirização. Cada estudo realizado serviu-se de complemento aos anteriores. No entanto, foram apresentadas soluções que transitaram desde a análise dos papéis dos gestores para se ter uma terceirização a contento e com a mais perfeita transferência de conhecimento, pela avaliação das questões geográficas e culturais como fatores significativos e de grande interferência, pela manutenção de contratos já existentes em prol da manutenção da qualidade e dos custos incorridos nos processos de seleção e transferência de conhecimento, até as análises das fases e estágios em que a transferência de conhecimento pode ocorrer e da avaliação das relações cliente-fornecedor e a comunicação utilizada por estes como sendo fator-chave para o sucesso da transição.

Podemos afirmar que houve predominância dos assuntos supramencionados nos artigos analisados e que a ênfase das pesquisas se deu nas áreas de terceirização em TI, desenvolvimento de *softwares*, sistemas de informação e transferência de conhecimento. Assim como, identificamos que aproximadamente 25% dos estudos são quantitativos e os demais 75%, qualitativos, o que indica a possibilidade da realização de estudos futuros com a intenção de quantificar os motivos das contratações e em quais situações ocorrem.

Outras áreas como marketing, comunicação, turismo, educação, saúde, gastronomia, telecomunicações, construção civil entre outras, podem ser exploradas a fim de se identificar como ocorre a transferência do conhecimento nestas áreas e se utilizam ou não da 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.

Diante do exposto, compreendemos que nosso objetivo foi alcançado com a apresentação detalhada das diversas abordagens e pontos de atenção pertinentes ao tema, contribuindo assim para construção do conhecimento técnico-científico, especificamente para um olhar mais atento quanto a importância da transferência de conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos.

Não existem conflitos de interesse, incluindo financeiro, de relações ou de filiações específicas ao tema.

6. Referências

- Bao, X., Shen, L., & Qu, G. (2014). Vendors' team performance in software outsourcing projects: From the perspective of transactive memory systems behavioral characteristics. *Nankai Business Review International*, 5(3), 290–308.
- 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.
- Beulen, E. (2016). Contract Renewal Decisions in IT-Outsourcing: A Survey in the Netherlands. In Kotlarsky, J and Oshri, I and Willcocks, LP (Ed.), *Shared services and outsourcing: a contemporary outlook* (Vol. 266, pp. 178–192). Springer International Publishing Ag.
- Casey, V. (2010). Virtual software team project management. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 16(2), 83–96.



- Cha, H. S., Pingry, D. E., & Thatcher, M. E. (2008). Managing the knowledge supply chain: An organizational learning model of information technology offshore outsourcing. *Mis Quarterly*, 32(2), 281–306.
- Chen, S. (2005). Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 22(4), 291–314.
- Chen, Stephen, & Lin, N. (2019). The effect of inter- and intra-organizational distances on success of offshored outsourced innovation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 103, 519–529.
- 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.
- 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.
- Dezi, L., Cillo, V., Usai, A., & Pisano, P. (2018). Equity crowdfunding in technology transfer strategies and licensing. *International Journal of Technology Management*, 78(1–2, SI), 28–51.
- 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.
- Dotti, N. F. (2018). Knowledge that matters for the 'survival of unfittest': The case of the new Brussels' rail junction. *Transport Policy*, 63, 131–140.
- Ebert, C. (2014). *Managing global software projects* (Vol. 9783642550355). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ejodame, K., & Oshri, I. (2018). Understanding knowledge re-integration in back sourcing. *Journal of Information Technology*, 33(2), 136–150.
- Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2013). Information systems offshore outsourcing: Managerial conclusions from academic research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 229–259.
- 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.
- Gottschalk, P., & Karlsen, J. (2005). A comparison of leadership roles in internal IT projects versus outsourcing projects. *Industrial Management & Data Systems*, 105(9), 1137–1149.
- Gretzinger, S., & Leick, B. (2017). Brokerage-based value creation: The case of a Danish offshore business network. *IMP Journal*, 11(3), 353–375.
- Grim-Yefsah, M., Rosenthal-Sabroux, C., & Thion-Goasdoue, V. (2011). Changing provider in an outsourced information system project. Good Practices for Knowledge Transfer. In Filipe, J and Liu, K (Ed.), *KMIS 2011: Proceedings of the international conference on knowledge management and information sharing* (pp. 318–321). INSTICC-Inst Syst Technologies Information Control & Communication.
- 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., Katsuhiro, 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.



- 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.
- 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.
- 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+.
- Lacity, Mary C., Khan, S. A., & Yan, A. (2016). Review of the empirical business services sourcing literature: An update and future directions. *Journal of Information Technology*, 31(3), 269–328.
- Lacity, Mary C., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2010). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information Technology*, 25(4), 395–433.
- Lacity, M.C., & Rottman, J. W. (2009). Effects of offshore outsourcing of information technology work on client project management. *Strategic Outsourcing - An International Journal*, 2(1), 4–26.
- Lehner, F., & Warth, C. (2011). Structured knowledge transfer for the implementation of a new engineering service centre in India: Results from a captive offshoring project in the automotive supplier industry. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 9, 13–22.
- Liang, H., Wang, J.-J., Xue, Y., & Cui, X. (2016). IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis. *Information & Management*, 53(2), 227–251.
- Madsen, S., Bodker, K., & Toth, T. (2014). Knowledge transfer planning and execution in offshore outsourcing: An applied approach. *Information Systems Frontiers*, 17(1, SI), 67–77.
- Mathrani, A., Parsons, D., & Mathrani, S. (2012). Knowledge Management Initiatives in Offshore Software Development: Vendors' Perspectives. *Journal of Universal Computer Science*, 18(19), 2706–2730.
- Merminod, V., & Rowe, F. (2012). How does PLM technology support knowledge transfer and translation in new product development? Transparency and boundary spanners in an international context. *Information and Organization*, 22(4), 295–322.
- 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.
- 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.
- 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.
- Moher, D. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264.
- Nishinaka, M., Umemoto, K., & Kohda, Y. (2015). Emergence of common tacit knowledge in an international IT project A case study between Japan and Singapore. *International journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 533–551.



- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Van Fenema, P. (2009). *Transactive memory and the transfer of knowledge between onsite and offshore IT outsourcing teams*. Springer Berlin Heidelberg.
- Oshri, Ilan, Henfridsson, O., & Kotlarsky, J. (2018). Re-Representation as Work Design in Outsourcing: A Semiotic View. *Mis Quarterly*, 42(1), 1+.
- 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.
- 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.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. John Wiley & Sons.
- Smuts, H., Kotze, P., Van der Merwe, A., & Loock, M. (2017). Framework for Managing Shared Knowledge in an Information Systems Outsourcing Context. *INTERNATIONAL journal of Knowledge Management*, 13(4), 1–30.
- 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.
- 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.
- 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.
- Thion, V., Grim-Yefsah, M., Rosenthal-Sabroux, C., & Cherfi, S. S.-S. (2016). Evaluation and Improvement of a Transition Business Process: A Case Study Guided by a Semantic Quality-Based Approach. *Information Systems Management*, 33(1), 74–87.
- Wende, Erik, Philip, T., Schwabe, G., & King, G. (2013). KAIWA: Towards a Method for Knowledge Transfer in the Transition Phase of Offshore Outsourced Projects. In Oshri, I and Kotlarsky, J and Willcocks, LP (Ed.), *Advances in Global Sourcing: Models, Governance, and Relationships* (Vol. 163, pp. 180–191). Springer-Verlag Berlin.
- Whitten, D., Chakrabarty, S., & Wakefield, R. (2010). The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter? *Information & Management*, 47(3), 167–175.
- Williams, C. (2011). Client-vendor knowledge transfer in IS offshore outsourcing: Insights from a survey of Indian software engineers. *Information Systems Journal*, 21(4), 335–356.
- 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.
- Xu, P., & Yao, Y. (2015). Methodology Fit in Offshoring Software Development Projects. *Information Resources Management Journal*, 28(3), 42–57.