

Gestão do conhecimento e valor agregado
Percepção de consultores e clientes de *outsourcing*/terceirização
de recursos e serviços de infraestrutura em tecnologia da
informação

RÚBIA DE PAULA MATIUSSI ANDRIJAUSKAS
Faculdade de Informática e Administração Paulista - SP - Brasil
rubia.matiussi@hotmail.com

LUIZ TERUO KAWAMOTO JR.
Faculdade de Informática e Administração Paulista - SP - Brasil
luizteruo@hotmail.com

MARCOS CRIVELARO
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
phdcrivelaro@gmail.com

Resumo - Baseando-se na percepção de consultores provedores de serviços de infraestrutura de TI e clientes que adquirem esses serviços, notou-se que há uma divergência entre as opiniões sobre o tema gestão do conhecimento e valor agregado, onde observa-se que os provedores acreditam agradar seus clientes com a forma com que lidam com o tema, e, em contra partida os clientes acreditam que não são atendidos de forma coerente dentro deste contexto. O artigo apresentado pretende analisar de forma exploratória essa visão descontraída entre provedores de serviços e clientes afim de confrontar a percepção dos dois grupos dentro de um mesmo cenário. Foi elaborado um questionário de opinião com base em revisão bibliográfica e pesquisas exploratórias sobre o tema, e foi detectado que existem pontos que devem ser melhorados principalmente no que tange a questão de qualidade na prestação dos serviços e/ou comunicação entre provedores e clientes.

Palavras-chave: Provedores de Tecnologia da Informação, Qualidade em Serviços, Opinião Clientes, Gestão do Conhecimento, Valor Agregado.

Abstract - *Based on the perception of consultants service providers infrastructure and customers who purchase these services, it was noted that there is a divergence between the views on the topic knowledge management and value, where it is observed that providers believe please its customers with the way they handle the issue, and contra customers believe they are not treated consistently within this context. The presented article intends to analyze this exploratory vision staggered between service providers and customers in order to confront the perception of two groups within the same scenario. A questionnaire was developed based on review of literature review and exploratory research on the topic, and it was found that there are points that should be improved especially regarding the*

issue of quality in the provision of services and / or communication between providers and customers.

Keywords: *Providers of Information Technology, Service Quality, Customer Opinion, Knowledge Management, Value-Added.*

1. Introdução

A revolução proporcionada pela tecnologia da Informação contribuiu para uma completa reformulação do modo de agir e de gerir as organizações. O que antes parecia ser simples calculo de projeção agora não funciona mais. Esta nova época é marcada por mudanças de cenários rápidas, intensas e descontinuas, afirma Chiavenato (2000).

As empresas passaram a obter vantagens competitivas por meio do uso da TI e, dado o dinamismo de evolução da tecnologia, as empresas foram obrigadas a adotar processos de aprendizagem continua e um sistema de trabalho mais dinâmico para garantir sempre uma posição de vantagem perante os concorrentes. Logo, a nova ordem para a sobrevivência é a inovação. Criar e inovar continuamente para ser competitivo e garantir mercado. Dentro desse pensamento, a troca de capital financeiro pelo capital intelectual torna-se mais acentuada. Para assegurar a continuidade das organizações dentro de um cenário de mudanças e inovações tecnológicas extremamente rápidas, no inicio da década de 1990, os cientistas da administração recorreram a alguns modelos de gestão, tais como melhoria continua, a qualidade total, o benchmarking, a reorganização de processos, o gerenciamento do conhecimento e outros. (FILHO, C. F. S.; SILVA, L. F. Orgs, 2013).

Afirmam Ferreira e Gattoni (2003) que o ser humano passa a ter valor corporativo como nunca antes havia sido considerado na historia das organizações. Muitas virtudes pessoais, como o modo que ele aprende, suas competências e habilidades, suas crenças pessoais e os conhecimentos, passam a ser vistas como grande potencial a ser estimulado e explorado. O objetivo principal dessa valorização é criar motivação que gere bons resultados por meio de um processo mais eficiente, completam os autores.

Conhecimento é um dos ativos mais importantes das organizações, muito embora seja difícil registro nos demonstrativos econômico-financeiros. O objetivo básico da gestão do conhecimento é criar, compartilhar, e disseminar o conhecimento para melhor enfrentar as forças que o ambiente exerce sobre o “sistema empresa” (SILVA E CANDIDO, 2013).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o sucesso das empresas japonesas é devido principalmente à utilização do conhecimento tácito. Afirmam, ainda, que a interação entre os conhecimentos (tácito e explícito) é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização. A combinação de um tipo de conhecimento com outro resulta em quatro tipos de conhecimento: socialização, combinação, externalização e internalização.

Tabela 1 - Interação entre os quatro tipos de conhecimento

		PARA	
		Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
DO	Conhecimento Tácito	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
	Conhecimento Explícito	(Internalização) Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistêmico

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A gestão do conhecimento é uma atividade dinâmica que se desenvolve nos seguintes níveis: criação (ou geração); codificação (ou armazenamento); e transferência. Em relação a criação do conhecimento, sua base está nas experiências, valores, emoções e relacionamentos dos indivíduos. Quanto a codificação do conhecimento, decorre da necessidade de permitir que o conhecimento seja encontrado e partilhado entre os membros da organização. Quanto a transferência do conhecimento, é sempre desejável. No entanto, devemos ressaltar que o controle de sua difusão pode atender aos objetivos estratégicos da organização. Na verdade, o conhecimento que contribui para a construção da vantagem competitiva da organização deve ter sua difusão controlada. (Silva; Soffner; Pinhão, 2003)

Um outro conceito, afirmam CAMPOS e SANTOS (2012), quando à provisão de serviços é realizada por um provedor contratado fora da empresa, denomina-se outsourcing (terceirização). Segundo eles, o outsourcing pode ser definido como um processo de contratação total ou parcial dos serviços de TI de uma empresa para um ou mais fornecedores externos, uma estratégia que objetiva aumentar a eficácia dos sistemas de informações na organizações. Segundo Robinson (2007), essa necessidade pode ser traduzida em forma de alinhamento estratégico, gestão eficiente de recursos e ativos de TI, gestão de portfólio, investimentos de TI, gerenciamento de riscos e manutenção da excelência operacional. Para Parkinson e Baker (2005), informações de governança devem gerar suporte ao negócio, adequação às leis e regulamentos e também devem gerar resultados confiáveis e transparentes.

O outsourcing é a transferência da responsabilidade da gestão e operacionalização para as funções de negócios não principais para uma terceira parte (HARRIES; HARRISON, 2008).

O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total percebido e o custo total do serviço. O valor total é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. Os serviços de TI apresentam duas visões: (a) a visão da utilidade (utility), ou seja, o que o cliente obtém. A medição baseada na quantidade de resultados-chaves suportados e nas quantidades de restrições removidas para a oferta e operação dos serviços; (b) a visão da garantia do serviço (warranty), ou seja, como é entregue. A medição é baseada nos níveis de disponibilidade, capacidade, continuidade e segurança da informação (ITIL SS, 2007).

Por sua vez gestão da qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, como também de todos os stakeholders (entidades significativas na existência da empresa, a exemplo de clientes, fornecedores, funcionários, governo e sociedade) e também da excelência organizacional da empresa (CHRISTESEN 2007).

A qualidade do serviço percebida pelo cliente é formada pela comparação entre as expectativas do serviço e o resultado percebido do serviço fornecido. Destacam-se cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços segundo CAMPOS E SANTOS (2012):

- confiabilidade: a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido;
- capacidade de resposta: a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
- empatia: a atenção individualizada dispensada aos clientes;
- itens tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

De acordo com CAMPOS E SANTOS (2012) para tornar possível a utilização dos conhecimentos na empresa é necessária a localização de suas fontes. Isso é feito através do mapeamento. Somente por meio dele é possível identificar os especialistas, pessoas com conhecimento de determinados assuntos, e localizar o acervo intelectual da empresa. O efetivo valor do conhecimento tem se tornado um fator de sobrevivência das grandes corporações. O funcionamento das praticas no dia a dia é possível por meio de políticas, processos, procedimentos, instruções de trabalho e templates, fornecidos pelo sistema de gestão de qualidade e pelos processos de gestão de serviços suportados pelo ITIL.

Gans (2008) relata que serviço sem qualidade faz com que o cliente substitua o provedor de TI. Por outro lado, a aplicação de melhores praticas gera lealdade no relacionamento. Dessa forma, torna-se necessária a criação de uma estrutura de qualidade dentro do provedor de TI, responsável pela aquisição e certificação de práticas da qualidade, disseminação da gestão da qualidade por toda a empresa e também pela manutenção das certificações.

Ajmal e Koskinen (2008) relatam que equipes de alto desempenho são formadas de pessoas com diversas habilidades e conhecimento trabalhando juntas em um período determinado.

O processo de Conhecimento e Inovação segundo FILHO, C. F. S.; SILVA, L. F. Orgs (2013) possui duas visões, a primeira delas é a colaboração interna por meio de recursos e portais, gestão de conteúdo e redes sociais. A transferência de conhecimentos para toda a organização é essencial. Há necessidade de aprender com as experiências e as práticas das atividades diárias. As oportunidades detectadas a partir das necessidades dos clientes dos provedores de TI dentro do conceito pull, ou “puxar” do mercado são importantes. A segunda visão esta relacionada ao conceito push ou “empurrar” para o mercado as idéias ou soluções criadas por meio de Pesquisa & Desenvolvimento.

2. Metodologia

Primeiramente buscou-se informações em artigos e livros sobre o assunto, para melhor compreensão do tema. Também foi feita uma pesquisa exploratória com 5 sujeitos voluntários, sendo 3 consultores, provedores de serviço e 2 clientes que utilizam o serviço de terceirização de TI.

Em seguida foi elaborado um questionário de opinião com base na revisão bibliográfica e na pesquisa exploratória, as perguntas elaboradas para ambos, provedores e clientes, são iguais apenas são dirigidas ao entrevistado de forma diferente. As perguntas do questionário foram:

0. Você trabalha em uma empresa de Consultoria de infraestrutura de TI ou é Cliente de uma?

- CONSULTORIA/PROVEDOR
- CLIENTE

1. Você acha que colaboração interna por meio de recursos como portais, gestão de conteúdo e redes sociais é uma forma de troca de conhecimento, pertinentes ao negócio, entre profissionais dentro das organizações?

- SIM
- NÃO

2. Na sua opinião qualidade nos serviços esta diretamente ligada ao nível de conhecimento acadêmico e/ou de formação técnica dos profissionais dentro de TI?

- SIM, a qualidade do serviço esta ligada à formação acadêmica do profissional, independente de sua experiência pratica.
- NÃO, a qualidade do serviço esta ligada à pratica do dia-dia e ao perfil do profissional, independente da formação acadêmica/técnica.
- Nem SIM, nem NÃO, a qualidade do serviço esta ligada à pratica do dia-dia, ao perfil do profissional e formação acadêmica/técnica.

3. Na sua opinião o contato com clientes é importante para a troca de conhecimento e desenvolvimento profissional, aprendendo com as experiências e as práticas das atividades diárias deles?

- SIM
- NÃO

4. Você acha que a empresa que você trabalha pratica a Gestão do Conhecimento?

- SIM
- NÃO

4.1. Por que? (Escolha uma ou mais opções)

- Existe um portal onde ficam concentrados os documentos pertinentes a cada cliente, e estes são atualizados sempre que sofrem alteração.
- Existe uma base de conhecimento onde ficam registradas todas as falhas e soluções para os erros ocorridos em cada área de atuação da empresa e esta disponível para todos os níveis organizacionais – Portal Corporativo/Colaborativo.
- A comunicação entre as equipes técnicas e de negócios é feita de forma eficaz.

- Há troca de experiências entre equipes que atuam, ou não, em conjunto.
- As pessoas/equipes não se comunicam de forma eficaz.
- Existe muito re-trabalho.
- Os clientes reclamam do tempo de resposta para conclusão de tarefas.
- Os clientes reclamam do nível de entrega dos serviços.
- Há atrasos na maioria dos níveis de atendimento, por não haver um concentrador de documentos, problemas e soluções, como um Portal Corporativo/Colaborativo.

5. Você acha que a empresa que você trabalha gera valor a seus clientes?

- SIM
- NÃO

5.1. Por que? (Escolha uma ou mais opções)

- Gerando Confiabilidade e Segurança nos processos internos do cliente, mitigando pontos de falha.
- Reduzindo os custos com recursos próprios e ampliando seu capital intelectual.
- Auxiliando o cliente na implementação de processos ligados a TI. Ex. ITIL, CobiT
- Tendo confiabilidade, capacidade de resposta rápida, segurança e dando atenção individualizada a seus clientes.
- Apenas cumpre SLA e Serviços/Projetos contratados.
- Não participa das decisões do cliente.
- Não cumpre compromissos acordados com o cliente.
- Não conhece o negócio do cliente, ou não possui habilidade e/ou empatia.

6. Na sua opinião, qual é o papel que a consultoria que você trabalha desempenha dentro dos clientes. (Escolha uma ou mais opções)

- Cumpre SLA e Serviços/Projetos contratados
- Possui alta capacidade técnica de atendimento aos serviços contratados
- Auxilia os clientes na tomada de decisão e elaboração de estratégias para o negócio dentro do departamento de TI.
- Auxilia os clientes na implementação de processos ligados a TI como CobiT, ITIL e adequações a normas de auditorias explícitas no trabalho diário das organizações.
- Proporcionando confiabilidade para o cliente.
- Proporcionando segurança para o Cliente.
- Mal cumpre SLA e Serviços/Projetos contratados.
- Não sei responder a questão.

O questionário foi enviado para 5 voluntários a fim de validar o entendimento em relação ao teor das questões contidas no formulário. E somente após, foi enviado para uma grupo maior. Foram selecionados 30 voluntários maiores de 18 anos, dos dois sexos, alfabetizados e que são consultores, provedores de serviços em uma consultoria de infraestrutura de TI, e mais 18 voluntários maiores de 18 anos, dos dois sexos, alfabetizados e que são clientes de uma consultoria de infraestrutura de TI. Todas as respostas foram consideradas nos resultados.

3. Resultados e Discussão

Em relação a importância da colaboração interna por meio de recursos como portais, gestão de conteúdo e redes sociais como uma forma de troca de conhecimento, pertinentes ao negócio dentro das organizações, os resultados são apresentados nas figuras 1 e 2.

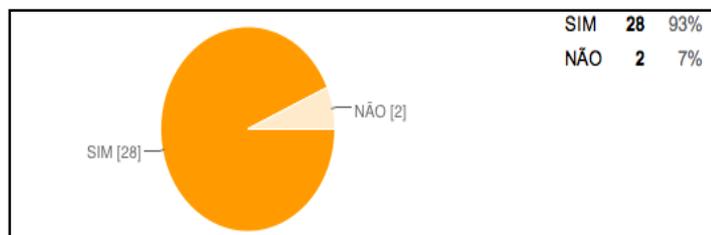


Figura 1-Importância da colaboração interna como troca de conhecimento na percepção do consultor

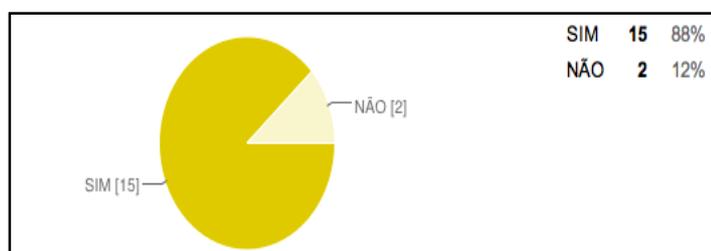


Figura 2-Importância da colaboração interna como troca de conhecimento na percepção do cliente

Com relação a importância da troca de conhecimento para desenvolvimento profissional, aprendizado com as experiências e as práticas das atividades diárias entre provedores e clientes, as respostas são demonstradas nas figuras 3 e 4.

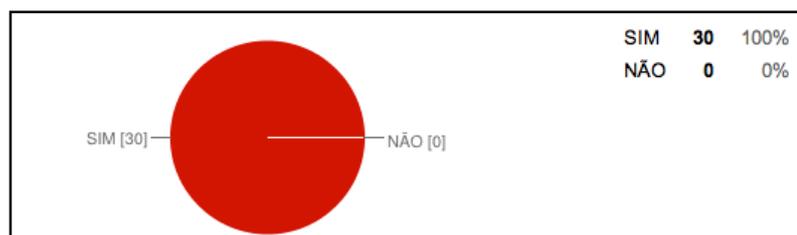


Figura 3- importância da troca de conhecimento para desenvolvimento pessoal e aprendizado na percepção do consultor

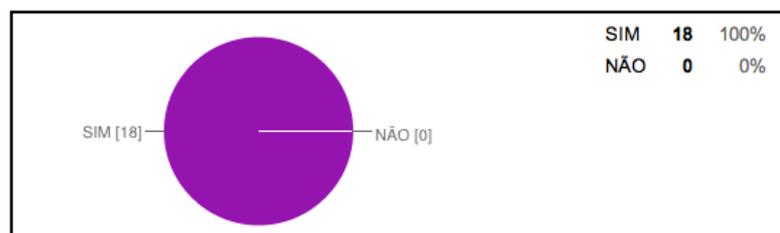


Figura 4- Importância da troca de conhecimento para desenvolvimento pessoal e aprendizado na percepção do cliente

Sobre a qualidade dos serviços estar diretamente ligada ao nível de conhecimento acadêmico e/ou de formação técnica dos profissionais dentro de TI, as respostas obtidas são demonstradas nas figuras 5 e 6.

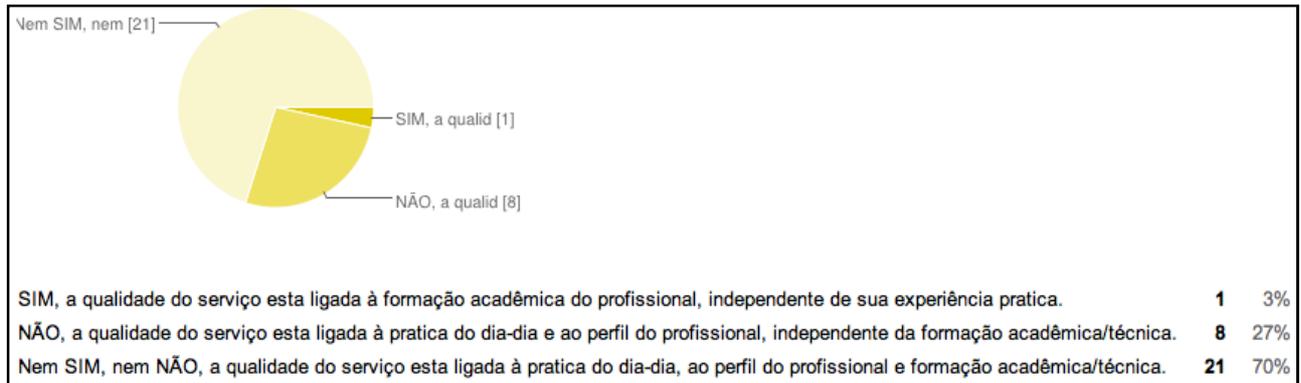


Figura 5-Ligação da qualidade com a formação acadêmica e técnica na percepção do consultor

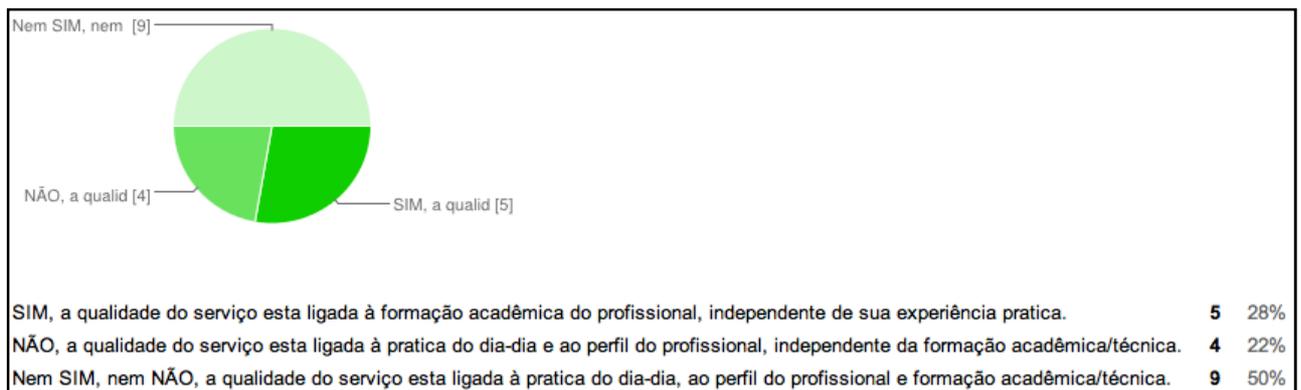


Figura 6-Ligação da qualidade com a formação acadêmica e técnica na percepção do cliente

Com relação a pratica da Gestão do conhecimento dentro dos provedores de TI, os resultados são apresentados nas figuras 7 e 8.

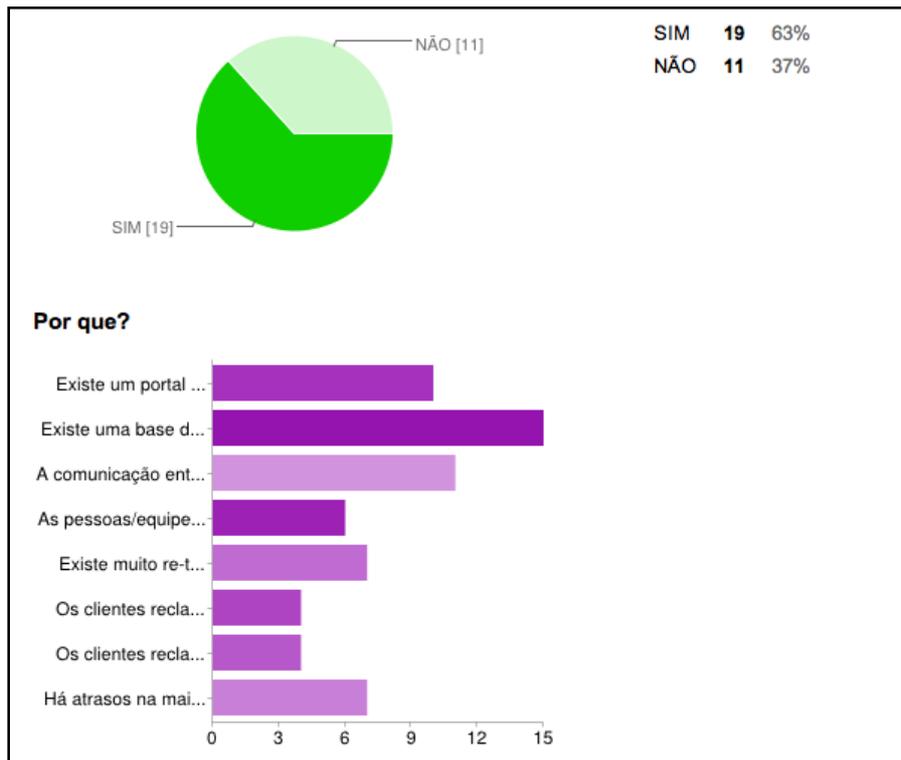


Figura 7-Gestão do conhecimento dentro dos provedores de TI na percepção do consultor

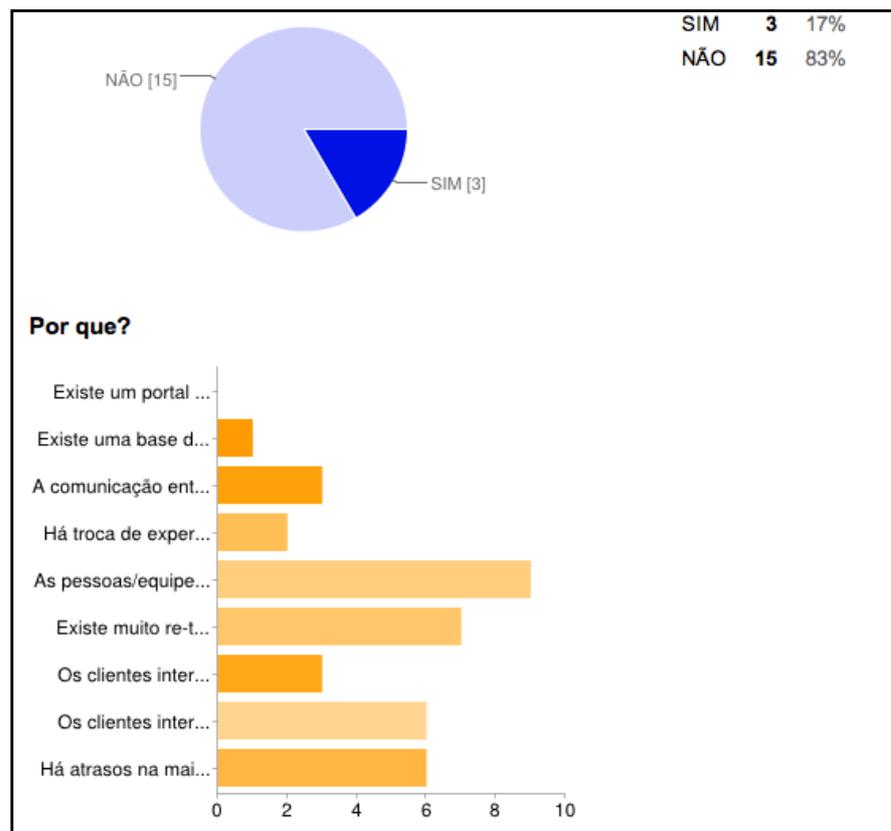


Figura 8-Gestão do conhecimento dentro dos provedores de TI na percepção do cliente

Em relação a geração de valor para as organizações, as respostas foram demonstradas nas figuras 9 e 10.

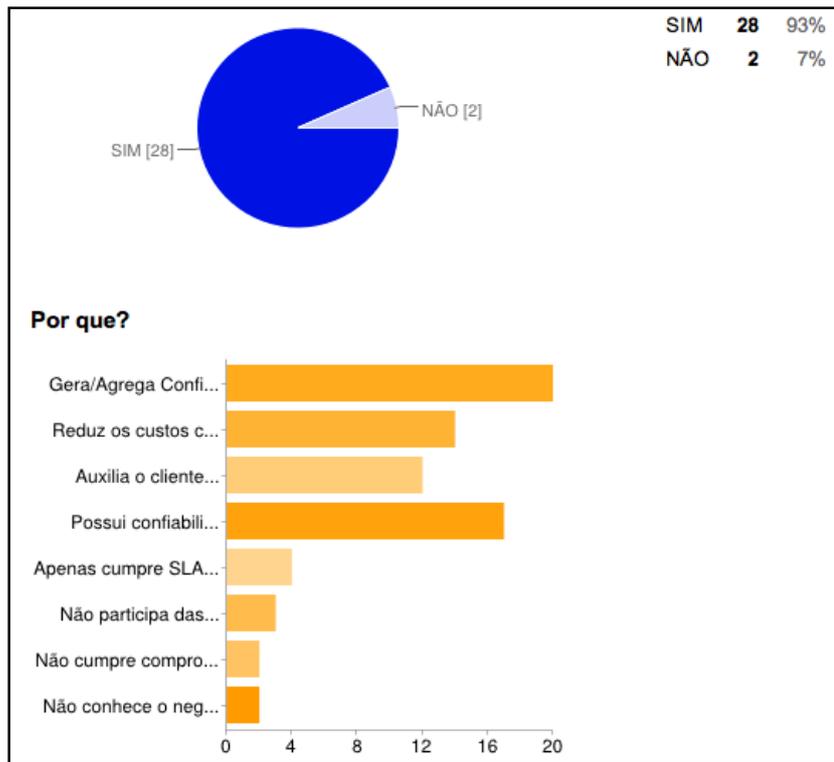


Figura 9-Geração de valor dentro dos provedores de TI na percepção do consultor

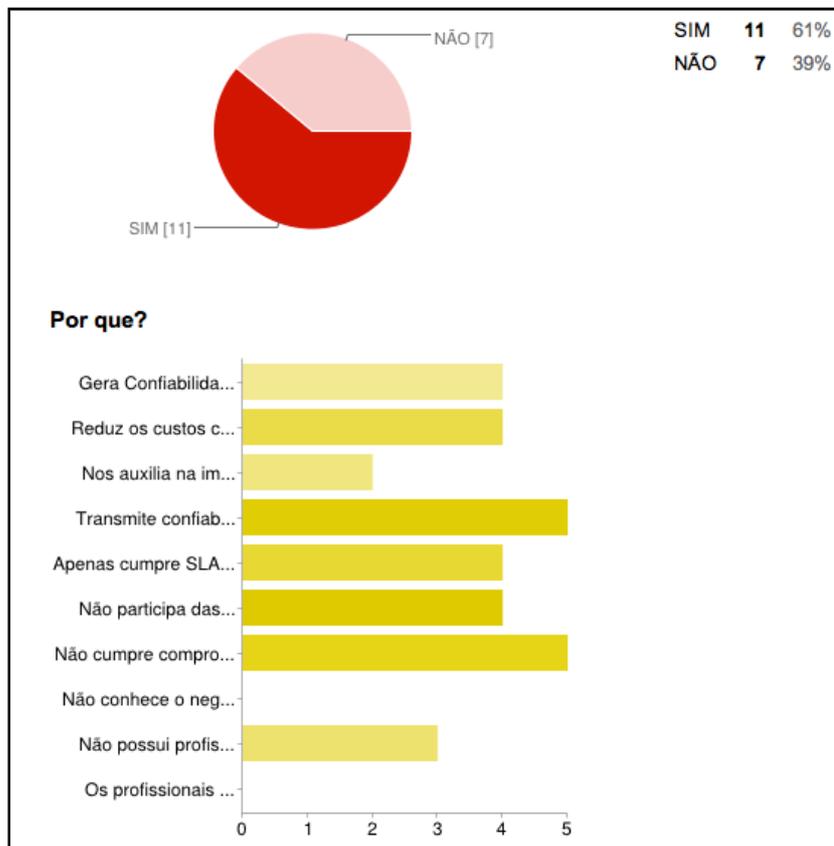


Figura 10-Geração de valor dentro dos provedores de TI na percepção do cliente

Sobre o papel que a consultoria desempenha dentro das organizações, resultados percebidos nas figuras 11 e 12.

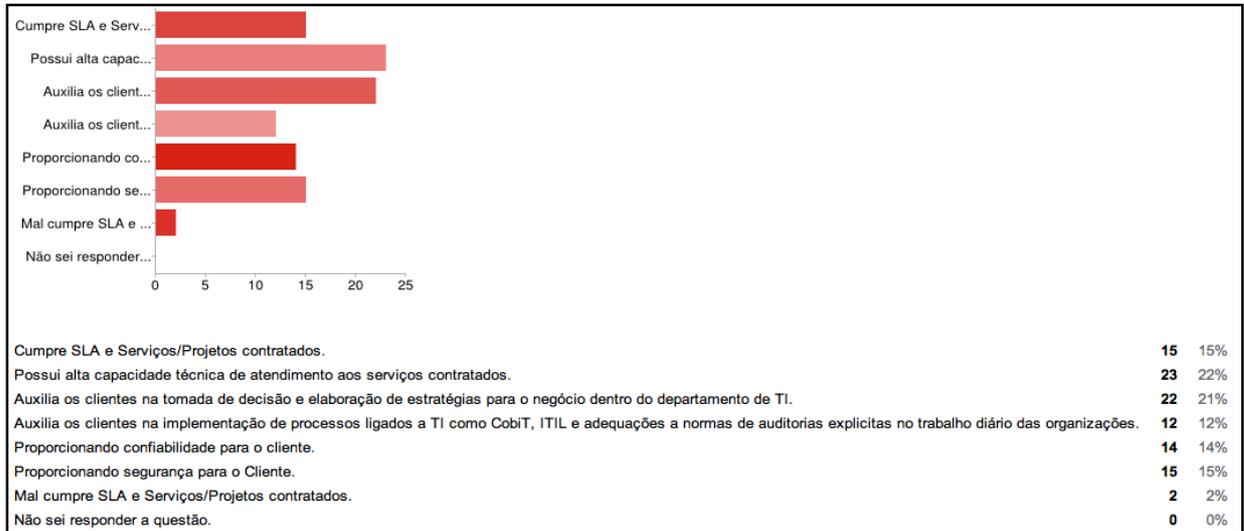


Figura 11-Papel dos provedores de TI na percepção do consultor

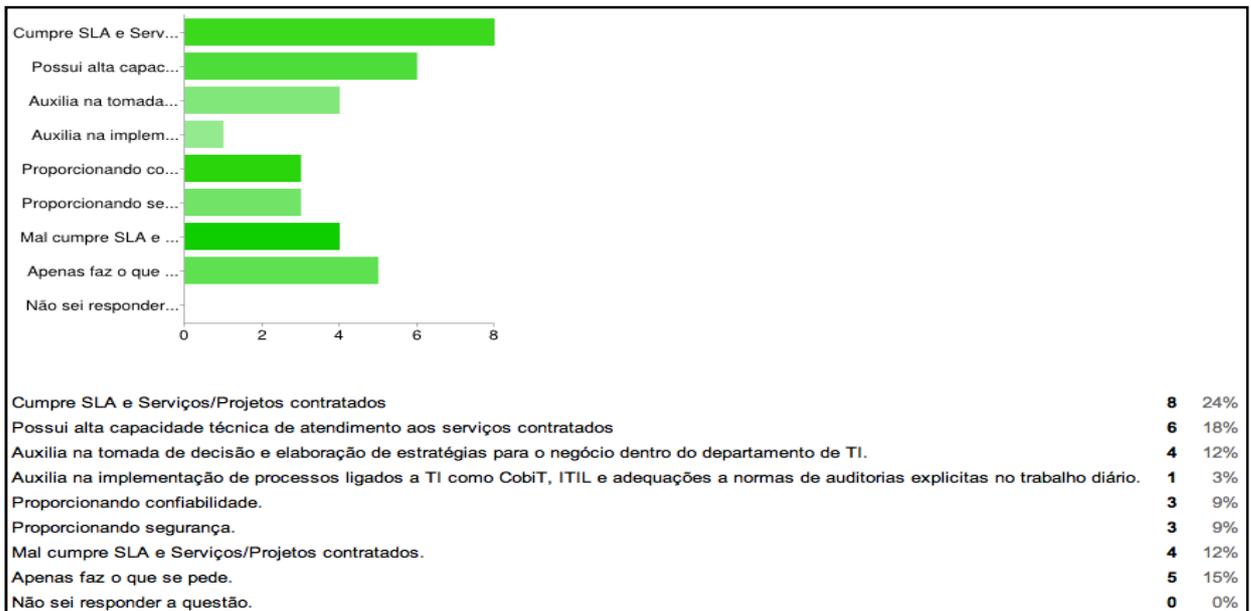


Figura 12-Papel dos provedores de TI na percepção do cliente

Verificou-se de acordo com a pesquisa realizada uma percepção divergente entre consultores e clientes quando tratamos o tema gestão do conhecimento e valor agregado nos serviços prestados. Isso indica claramente que existem pontos que devem ser melhorados principalmente no que tange a questão de qualidade na prestação dos serviços e/ou comunicação entre provedores e clientes, pois segundo Santos, Carvajal Jr., e Crivelaro (orgs.) (2012), é fundamental que qualquer organização esteja atenta para os detalhes de seu negócio para que seus clientes se sintam satisfeitos.

Será necessário estudar formas de equalizar essa visão, no sentido de melhorar a percepção do cliente quanto a qualidade e geração de valor dentro das organizações.

4. Conclusão

No desenvolvimento deste artigo, buscou-se detectar a percepção de consultores e clientes em relação ao tema de gestão de conhecimento e valor agregado para as organizações, criando uma comparação entre as duas percepções. Concluiu-se portanto que há divergências interessantes entre essas visões, proporcionando-nos uma idéia de como as organizações e provedores podem trabalhar esta relação de forma a melhorar a comunicação e/ou a qualidade dos serviços prestados, deixando mais clara a percepção de conhecimento e valor agregado.

Como sugestão de futuras pesquisas, realizar uma pesquisa correlacional entre as visões dos provedores e clientes de TI sobre qualidade e valor agregado, controle do conhecimento em consultorias de terceirização de serviços de TI, gestão de provedores de TI e gestão do conhecimento dentro das organizações e também os ganhos e perdas para as organizações que contratam serviços de terceirização de infraestrutura de TI.

Referências

CAMPOS, F. C.; SANTOS, G. S. Governança na Oferta de Serviços. Editora Atlas: São Paulo, 2012.

FILHO, C. F. S.; SILVA, L. F. Orgs. Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento. 2a. ed. Editora Alínea: Campinas, 2013.

JR, R. K. R.; POTTER, R. E.; TURBAN, E. Administração de Tecnologia da Informação. 7a. ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2005.

MOLINARO, L. F. R.; RAMOS, K. H. C. Gestão da Tecnologia da Informação. LTC Editora: Rio de Janeiro, 2012.

SANTOS, F. A.; CARVAJAL JR., C. J.; CRIVELARO, M. Orgs. Administração de empresas de serviços. Editora Porto das Idéias: São Paulo, 2012.

OZAKI, A. M.; POLIZELLI, D. L. Sociedade da Informação. Editora Saraiva: São Paulo, 2008.

PONCHIROLLI, O. Capital Humano. Editora Juruá: Curitiba, 2011.

NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, HIROTAKA. Criação de Conhecimento na Empresa. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1997.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos. 6a ed. Editora Atlas: São Paulo, 2000.