

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

LAÍS DE CÁSSIA CAMARGO

**A Gestão do Conhecimento na IBM: um estudo de caso das  
ferramentas utilizadas pelos funcionários de um  
departamento**

Indaiatuba  
Dezembro/2009

LAÍS DE CÁSSIA CAMARGO

**A Gestão do Conhecimento na IBM: um estudo de caso das ferramentas utilizadas pelos funcionários de um departamento**

Trabalho Final do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial com Ênfase em Secretariado Executivo, elaborado sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivanete Bellucci Pires de Almeida.

Indaiatuba  
Dezembro/2009

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I.....	14
Conceito e histórico da Gestão do Conhecimento.....	14
1.1 O modelo SECI.....	19
1.2 Mapas mentais.....	22
1.3 Conceitos complementares.....	24
CAPÍTULO II.....	30
A história da IBM.....	30
2.1 A estratégia de Gestão do Conhecimento da IBM.....	33
2.2 O departamento de CSO – <i>customer support operations</i> .....	36
2.3 Ferramentas de GC da IBM consideradas na pesquisa de campo.....	37
CAPÍTULO III.....	45
Apresentação da pesquisa de campo e entrevistas dirigidas.....	45
3.1 Pesquisa de campo.....	46
3.2 Entrevistas dirigidas.....	52
CAPÍTULO IV.....	62
Análise dos dados coletados.....	62
4.1 Pesquisa de campo.....	63
4.2 Entrevista dirigida.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXO I.....	80

## LISTA DE FIGURAS

<b>01</b> – Espiral do Conhecimento.....	01
<b>02</b> – Mapa mental para gerenciamento de tempo.....	23
<b>03</b> – Quantidade de anos trabalhados na empresa.....	41
<b>04</b> – Ferramentas conhecidas pelos funcionários – porcentagem.....	42
<b>05</b> – Ferramentas conhecidas pelos funcionários – quantidade de funcionários/ferramenta.....	43
<b>06</b> – Ferramentas mais utilizadas pelos funcionários por ordem de importância – porcentagem.....	44
<b>07</b> – Ferramentas mais utilizadas pelos funcionários por ordem de importância.....	44
<b>08</b> – Frequência de utilização das ferramentas – porcentagem de funcionários/frequência.....	45
<b>09</b> – Frequência de utilização das ferramentas – quantidade de funcionários/frequência.....	45
<b>10</b> – Auxílio das ferramentas no desempenho do trabalho.....	46

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi fundamentar bibliográfica e empiricamente a utilização de ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) por funcionários do departamento de *Customer Support Operations* (CSO) da IBM. A pesquisa de campo, com sete questões de natureza quantitativa e qualitativa, foi respondida por dezessete funcionários, dos quais, dez responderam às três perguntas da entrevista dirigida, que buscou complementar a pesquisa de campo, que não foi satisfatoriamente respondida. Após a coleta dos dados, analisamos as respostas às questões quantitativas com o auxílio de gráficos. As respostas às entrevistas dirigidas também foram analisadas, porém após a transcrição das mesmas. A aplicação dos questionários e da entrevista buscou verificar a utilização das ferramentas de GC pelos funcionários e identificar possíveis sugestões de melhorias. A análise nos possibilitou verificar que os sujeitos, além de propor sugestões para as ferramentas, avaliaram algumas e explicaram porque não utilizam todas as que foram abordadas na pesquisa. No final, ao contrapormos a teoria estudada e os dados empíricos coletados, verificamos que, apesar da GC ser uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade de uma empresa, e que há empresas que a estão implementando, ainda faltam algumas etapas do processo para que a ferramenta se torne realmente eficaz. Entretanto, uma vez funcionando, a GC pode promover o desenvolvimento da empresa e a satisfação de seus funcionários, o que, conseqüentemente, proporcionará um futuro melhor para ambos. Estes dados podem ser bastante relevantes para gestores, como os graduados pela Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, ferramentas, IBM

# INTRODUÇÃO

Desde os primórdios das civilizações, o conhecimento representa um estímulo para as conquistas de diversas civilizações. E por isso, a preocupação com a sua gestão sempre caminhou junto ao homem. Porém, apenas após o crescimento das empresas, é que o homem buscou compreender o processo de aquisição e utilização do conhecimento, criando métodos para seu gerenciamento efetivo em prol da sustentabilidade das empresas.

Muitos autores escrevem sobre o tema, trazendo considerações e reflexões importantes para que gestores compreendam o funcionamento dos processos de gestão do conhecimento. Notamos, porém, que muitas empresas utilizam diversas ferramentas para gerir seus conhecimentos, mas que mesmo assim não tem total êxito no que diz respeito à utilização de tais ferramentas.

Este é o caso da empresa estudada, a *International Business Machines* (IBM), que como demonstramos neste estudo, oferece diversas ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) para seus funcionários, mas que por motivos até então desconhecidos, não consegue a utilização de todas as ferramentas, por todos os funcionários. Entretanto, através deste estudo, constatamos algumas das causas desta sub-utilização das ferramentas por parte dos funcionários, e coletamos sugestões de melhorias para estas ferramentas, a fim de que a utilização aumente.

Para tanto, estabelecemos como objetivos gerais conceituar a Gestão do Conhecimento através de pesquisa bibliográfica, compreender a visão de GC da IBM, descrever algumas das ferramentas de GC utilizadas pelos funcionários do departamento de *Customer Support Operations* (CSO), e, como objetivo específico,

verificar, por meio de pesquisa de campo e entrevistas dirigidas, a opinião dos funcionários sobre tais ferramentas e identificar possíveis sugestões de melhorias.

O interesse pelo desenvolvimento surgiu no ambiente de trabalho, onde notamos que muitos companheiros não conheciam e não utilizavam algumas ferramentas oferecidas pela empresa. Buscamos, então, autores como Davenport e Prusak para entender se esta é uma atitude saudável para a empresa e, de acordo com tais autores, verificamos que não é, pois eles acreditam que o conhecimento coletivo da empresa é a sua única vantagem sustentável.

A partir daí, desenvolvemos nosso trabalho, organizado em quatro capítulos. No primeiro, explanamos e contextualizamos historicamente o conceito de Gestão do Conhecimento, por intermédio do estudo de diversos autores conceituados no tema. No capítulo dois, descrevemos, de forma breve, a história da IBM, sua visão sobre a GC, o departamento pesquisado e as ferramentas de GC abordadas na pesquisa de campo e entrevista dirigida. O capítulo três apresenta, de forma gráfica, os dados coletados na pesquisa de campo e, em forma de texto, a transcrição das entrevistas dirigidas. No quarto e último capítulo, analisamos os dados coletados na pesquisa de campo e as respostas coletadas nas entrevistas dirigidas.

Buscamos fundamentar o trabalho através de pesquisa bibliográfica de autores conceituados nesta área, além de autores que abordam temas pertinentes a este estudo. Tais referências podem ser encontradas logo após o quarto capítulo do trabalho, dentro das referências bibliográficas.

Finalizamos nosso estudo, fazendo um apanhado geral dos dados coletados durante todo o processo de desenvolvimento do trabalho, demonstrando dados importantes levantados por nossas pesquisas, acerca da utilização das ferramentas de GC oferecidas pela empresa, com o intuito de fornecer dados substanciais para

os futuros gestores graduados pela Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba (FATEC-ID).

Por último, anexamos as pesquisas de campo respondidas por cada um dos dezessete sujeitos participantes, em forma de fotocópia, com o objetivo de sanar possíveis dúvidas com relação às perguntas feitas e respostas dos sujeitos.



## **OBJETIVO GERAL**

Este estudo tem o objetivo de conceituar por meio da pesquisa bibliográfica o termo gestão do conhecimento, identificar o que é a gestão do conhecimento para a IBM e verificar quais as ferramentas de Gestão do Conhecimento mais utilizadas dentro do departamento de CSO (*Customer Support Operations*), além de possíveis sugestões de melhorias das ferramentas, através de uma pesquisa de campo e entrevista dirigida.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

O objetivo específico deste estudo é verificar se os usuários das ferramentas de Gestão do Conhecimento do CSO sugerem melhorias para tais ferramentas, com o intuito de aumentar a utilização das mesmas.

## **JUSTIFICATIVA**

A principal justificativa para o desenvolvimento deste tema surgiu pelo interesse de compreender porque parte dos meus colegas de trabalho não conhecem, ou não utilizam, algumas das muitas ferramentas de GC oferecidas pela empresa, visto que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos (Davenport e Prusak, 1998).

Como aluna do curso de Gestão Empresarial, que atua nesta área há mais de três anos, pretendo, por meio da análise aqui apreendida, salvo os limites desta

monografia, contribuir para a GC da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba (FATEC-ID), compartilhando as informações capturadas por este trabalho com docentes e discentes desta instituição de ensino.

## **PROBLEMATIZAÇÃO**

As questões que nortearam este trabalho monográfico foram desenvolvidas com o intuito de alcançar os objetivos propostos anteriormente. A seguir, as questões levantadas para o desenvolvimento deste estudo:

1. O que é a gestão do conhecimento e qual a sua relevância dentro das empresas?
2. Qual é a visão da IBM sobre a Gestão do Conhecimento?
3. Quais as ferramentas oferecidas pela empresa para que o conhecimento seja disseminado entre seus funcionários?
4. Quais as ferramentas mais utilizadas pelos funcionários e quais suas sugestões de melhoria para as mesmas?

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso, de acordo com Yin (2009), pois parte da pesquisa de campo e a entrevista dirigida foram feitas através de perguntas qualitativas, que deram abertura para os sujeitos discursarem sobre fatos atuais com relação às ferramentas de GC que utilizam na IBM, no departamento que trabalham atualmente.

Este estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, que se caracteriza pela atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um determinado tema (Carvalho, 1989). A pesquisa foi feita em livros e artigos que abordam o tema Gestão do Conhecimento, encontrados no meio virtual, devido à escassez de material sobre este tema na biblioteca da FATEC-ID.

Foi realizada uma pesquisa de campo, que de acordo com Rodrigues (2007), é a observação dos fatos tal como ocorrem, não permitindo controlar ou isolar variáveis, visando perceber e estudar as relações estabelecidas. A pesquisa de campo aplicada para atingir os objetivos deste estudo foi de natureza quantitativa, que de acordo com Rodrigues (2007), é o tipo de pesquisa que utiliza métodos estatísticos com a finalidade de traduzir em números as opiniões e informações para, posteriormente, serem classificadas e analisadas; e qualitativa, que é um método descritivo, no qual as informações obtidas não podem ser quantificadas, o que possibilita a análise dos dados de forma indutiva para que seja possível a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados aos dados coletados. Esta pesquisa foi respondida por dezessete sujeitos, com a finalidade de identificar as ferramentas de GC mais utilizadas no departamento de CSO e captar possíveis sugestões de melhorias para estas ferramentas.

Foram realizadas entrevistas dirigidas, que de acordo com Danton (2000), é um método que permite perguntas abertas e fechadas e o respondente utiliza suas próprias palavras para se expressar. Para o nosso estudo, selecionamos o método de entrevista aberta, pois de acordo com Minayo (1993), este método permite ao entrevistador obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também proporciona a obtenção de um

maior detalhamento do assunto em questão. Esta entrevista foi realizada com dez dos dezessete sujeitos que participaram da pesquisa de campo, com o objetivo de compreender melhor como estas ferramentas os auxiliam a desempenhar melhor suas atividades e também coletar informações sobre as melhorias sugeridas.

Para a análise dos dados, as entrevistas foram fielmente transcritas, seguindo as instruções de Bourdieu (1999). O autor afirma que ao transcrever, o pesquisador não deve trocar uma palavra por outra e nem mesmo mudar a ordem das perguntas. Além disso, o pesquisador deve ser fiel ao transcrever tudo o que o pesquisado falou e sentiu durante a entrevista.

Os dados coletados na pesquisa de campo e entrevista dirigida foram analisados e interpretados a fim de buscar respostas às questões levantadas para o desenvolvimento deste estudo.

## **ARGUMENTAÇÃO**

O primeiro capítulo deste estudo visou conceituar o termo gestão do conhecimento através de pesquisa bibliográfica realizada em diversos livros sobre o assunto. Também tentou abranger opiniões de diferentes autores com o objetivo de coletar a maior quantidade possível de informação sobre o tema. Ainda no primeiro capítulo, abordamos o histórico da gestão do conhecimento, desde seu surgimento até os dias atuais.

No segundo capítulo, descrevemos a estratégia da IBM com relação a sua gestão do conhecimento, expomos o que é o departamento de CSO e também descrevemos o que é a qual a função de cada uma das ferramentas de Gestão do Conhecimento utilizadas neste departamento, consideradas na pesquisa de campo.

O terceiro capítulo contém, em gráficos, os resultados da pesquisa de campo e as transcrições da entrevista dirigida.

No quarto e último capítulo estão as análises feitas tanto na pesquisa de campo quanto na entrevista dirigida, com o objetivo de compreender as sugestões feitas pelos usuários com relação às ferramentas de Gestão do Conhecimento abordadas neste estudo.

Seguindo nossa argumentação, rumamos às considerações finais deste estudo monográfico, que almejaram trazer dados significativos para os docentes e discentes destas instituições de ensino e também para a empresa estudada.

# **CAPÍTULO I**

## **Conceito e histórico da Gestão do Conhecimento**

"Onde há uma grande vontade de aprender, haverá necessariamente muita discussão, muita escrita, muitas opiniões; pois as opiniões de homens bons são apenas conhecimento em bruto." (John Milton, 1826)

Neste capítulo descrevemos o conceito e o histórico da Gestão do Conhecimento sob a ótica de vários autores, expondo idéias convergentes e divergentes sobre o tema.

Sob o leque da área denominada "gestão do conhecimento organizacional", várias abordagens gerenciais e ferramentas destinadas às questões da informação e do conhecimento nas organizações são tratadas. Entre elas: gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional,

comunidades de prática, inteligência competitiva e social, dentre outros. Entretanto, é necessário salientar que para este estudo será somente abordada a gestão do conhecimento organizacional, sem entrar em detalhes sobre suas ferramentas gerenciais supracitadas.

Wiig (1993), conceitua a gestão do conhecimento como a renovação, construção e aplicação sistemática, explícita e consciente do conhecimento, com o objetivo de maximizar a eficiência relacionada ao conhecimento e obter retornos do seu capital intelectual.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos. Concomitantemente, Tavares (2000) afirma que o modelo organizacional que deverá fazer face à Sociedade da Informação, que já pode ser visualizado, será baseado na coleta e tratamento da informação, fatores esses de grande e fundamental impacto no processo decisório.

Conversando com outros autores, Senge (1990) sugere que as empresas ainda são incapazes de funcionar como organizações baseadas no conhecimento.

Considera-se o tema referente às origens da gestão do conhecimento, bem como os métodos de aplicação mais conhecidos deste tipo de gestão, como de extrema relevância para o estudo em curso. Esta afirmação será fundamentada pela revisão de literatura da área que se promoverá, bem como pode ser verificada pela consulta às publicações de gestão do conhecimento e áreas de pesquisa correlatas.

Para Neto (2005), GC significa gestão na era do conhecimento e configura-se como um repensar da prática gerencial à luz da era da informação, era do conhecimento ou era da inovação perpétua. Uma vez que a informação e o

conhecimento se tornaram os verdadeiros fatores de vantagem competitiva dos tempos atuais, únicos capazes de conferir sustentabilidade de longo prazo para as organizações públicas e privadas é necessário que se “pense fora do quadrado”. Para Griffin (2006, p.XIV), este conceito está totalmente relacionado com a criatividade, que surge quando vemos uma situação nova através de perspectivas diferentes.

De acordo com um artigo publicado na revista HSM Management, em janeiro de 2004, não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando aliado a gestão, que o conhecimento faz diferença.

Prax (2003) diz que a história da Gestão do Conhecimento pode ser resumida em três principais gerações: compartilhamento de conteúdo, de contexto e de cultura. Porém, é interessante notar que, para o autor, essas fases enfatizam diferentes abordagens: americana, francesa e japonesa.

Prax (2003) descreve a primeira geração como sendo focada no compartilhamento de conteúdo. Essa etapa se inicia nos anos 90, com a revolução da Internet, momento em que os profissionais começaram a sofrer com o excesso de informações. Neste momento, poderosas ferramentas de Tecnologia da Informação passaram a fazer parte de pautas de executivos de muitas empresas. Esperava-se que tais ferramentas conseguissem resolver um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas: otimizar processos através da reutilização das melhores práticas, transferindo conhecimento de funcionários mais experientes para os menos experientes. Prax (2000) afirma que tais ferramentas estão enraizadas na cultura



norte-americana, focando no compartilhamento de conhecimento explícito, pois para se adaptar à migração de 280 milhões de pessoas em apenas dois séculos, foi necessário desenvolver uma cultura onde qualquer um pode fazer qualquer tipo de pergunta, sem ser julgado por tê-la feito e podendo se certificar de que receberá uma resposta verdadeira.

Para o autor, a segunda geração é a do compartilhamento de contexto. O valor vem do significado, ou seja, dos dados dentro de um contexto. Ele descreve que em torno do ano 2000, as pessoas se deram conta de que era possível armazenar grandes quantidades de dados em depósitos conhecidos como micro computadores e servidores. Porém, logo se percebeu que a parte mais difícil da Gestão do Conhecimento ainda estava por vir: motivar as pessoas a participar na criação e compartilhamento destas informações. E foi a partir dessa dificuldade que questões culturais como confiança, benefícios e linguagens foram levantadas, tornando-se muito mais críticas que as questões tecnológicas.

Foi então que algumas companhias multinacionais começaram a pensar na Gestão do Conhecimento como uma ferramenta de inovação que poderia possibilitar a fertilização de novas idéias que pudessem ser implementadas às práticas organizacionais e que facilitassem a criação e inovação de contextos compartilhados.

Esta segunda geração é relacionada por Prax (2000) à França, onde o conhecimento mais comum é o implícito. Para os franceses, a linguagem é rica em contexto, isto é, conhecimentos gerais e históricos, e, portanto, se for muito explícita se torna tola.

Já a terceira geração é descrita por Prax (2000) como sendo a geração do compartilhamento de cultura. Prax (2000) acredita que a terceira geração está vindo

do Japão, pois está ligada à cultura tácita japonesa. Para este povo, o conhecimento está dentro de cada um e não há motivação para que este seja compartilhado.

De acordo com Santos *et al* (2001), somente nas últimas três décadas as organizações brasileiras passaram a se preocupar com a gestão do conhecimento, devido a motivos como a necessidade de sobrevivência e competitividade no mercado. Entretanto, os autores afirmam que é possível constatar que as empresas nacionais vêm se empenhando para recuperar o tempo perdido, tempo esse que fez com que estas empresas ficassem atrasadas no âmbito mundial. Assim, já é possível avaliar se estas novas práticas de GC são viáveis se forem tomadas por base as poucas empresas brasileiras consideradas mundiais, e se estas práticas realmente garantirão a sobrevivência destas organizações em um mercado cada vez mais competitivo.

Os autores explicam que esta busca por novos modelos de gestão, modelos estes que pudessem aumentar a competitividade das empresas, surgiram devido à globalização dos mercados, que se tornaram cada vez mais antagonistas. Entretanto, Santos *et al* (2001) afirmam que este cenário colaborou para que em pouco tempo ficasse claro que muitas das novas práticas como a Qualidade Total, Reengenharia, Gestão Participativa e etc. não passaram de modismos, evidenciando que os modelos de gestão são adaptados muito mais pela simples evolução contínua das organizações, que pelo rompimento ou substituição dos conhecimentos gerenciais.

Santos *et al* (2001) afirmam ainda que o fato de ter-se compreendido que as empresas têm se modificado em decorrência de mudanças macro-ambientais, faz com que diversos paradigmas sejam quebrados e que novos modos de se administrar uma organização sejam levados em conta.

## 1.1 O modelo SECI

Para Nonaka e Ichijo (2007), um dos pontos mais importantes para a criação do conhecimento é o contexto, designado pelos autores como *Ba*. De acordo com os autores, *Ba* pode ser definido como um contexto no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado através de interação. Existem diferentes tipos de *Ba*, isto é, contextos, e cada um deles oferece uma situação diferente para um passo específico no processo de criação do conhecimento. Para os autores, *Ba* é um dos elementos do modelo do processo de criação do conhecimento e gerenciamento efetivo deste conhecimento, sendo SECI o nome atribuído a esse modelo.

O modelo SECI baseia-se na distinção do conhecimento tácito<sup>1</sup> e explícito<sup>2</sup>, que tem por objetivo demonstrar como funciona o processo de criação e gerenciamento do conhecimento pela perspectiva da cultura japonesa. Este modelo é composto por três elementos: SECI, *Ba* e Recursos de conhecimento. De acordo com os criadores, estes elementos interagem entre si orgânica e dinamicamente. Então, os recursos de conhecimento de uma dada organização são mobilizados e compartilhados em *Ba*, enquanto que o conhecimento tácito de cada um dos indivíduos é convertido e amplificado pela espiral do conhecimento através dos seguintes modos de interação:

- Socialização
- Externalização
- Combinação
- Internalização

---

<sup>1</sup> Para Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento tácito é aquele disponível em pessoas e que não se encontra formalizado em meios concretos.

<sup>2</sup> Já o conhecimento explícito, para os autores, é aquele que pode ser armazenado, por exemplo, em documentos, manuais, bancos de dados ou em outras mídias.

Para que a organização possa contínua e dinamicamente criar conhecimento, é necessário que SECI, *Ba* e os Recursos de conhecimento estejam integrados a uma liderança totalmente transparente, pois este conhecimento deve se tornar parte da disciplina organizacional.

Nonaka e Ichijo (2007) argumentam que a criação do conhecimento é um processo contínuo de interações dinâmicas entre o conhecimento tácito e o explícito. Neste processo, os quatro modos de conversão do conhecimento interagem na espiral de criação do conhecimento. Conforme a espiral percorre os diversos níveis da organização, ela se torna maior, podendo ainda dar início a novas espirais de criação de conhecimento.

Portanto, faz necessário-se detalhar os quatro modos de conversão do conhecimento, para tornar o estudo mais claro.



Figura 1: Espiral do Conhecimento

**Socialização:** é uma forma de se compartilhar conhecimento tácito através de comunicação face a face, com o objetivo de se trocar experiências.

**Externalização:** é o momento em que o conhecimento tácito é colocado para fora, proporcionando a comunicação de conhecimento.

**Combinação:** acontece quando diversos elementos da comunicação explícita são combinados para que haja compartilhamento de conhecimento.

**Internalização:** ocorre no momento em que o conhecimento explícito se torna tácito, sendo a partir daí parte do conhecimento individual, podendo se tornar um recurso para a organização.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), os recursos do conhecimento são indispensáveis ao gerenciamento efetivo da criação e exploração do conhecimento, portanto as companhias devem mapear seus inventários de recursos de conhecimento. Estes recursos podem ser idéias, opiniões ou qualquer tipo de resposta que se tenha sobre um dado assunto. No entanto, catalogar estes recursos não é suficiente, pois eles são dinâmicos, mudam constantemente e podem ser criados a partir de outros recursos já existentes.

## 1.2 Mapas mentais

Os mapas de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) estão diretamente relacionados com a técnica de Mapas Mentais que foi desenvolvida por Buzan (1996) no final dos anos 60, a qual busca reproduzir o modo como nosso cérebro faz associações não lineares, através do uso de palavras, imagens, números, lógica e cores para fazer ligações entre idéias e assuntos, usando nossa mente e nossos conhecimentos de forma mais eficiente, podendo assim ser um grande aliado da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Buzan (1996) afirma que a preocupação com a gestão do conhecimento não é algo que surgiu recentemente, mas de forma menos fervorosa e não menos importante, existe desde os primórdios das civilizações, quando ele cita que muitas culturas despendiam grandes quantidades de tempo para manter e transmitir seus mecanismos de memória a partir de códigos simples de cores e marcas em rochas, numa tentativa de lembrar as pessoas de coisas que eram importantes. Freitas (2005) faz uma analogia muito interessante com relação a estes fatos:

“No princípio, os homens precisavam transmitir seus conhecimentos para garantir sua sobrevivência, agora são as organizações que precisam fazê-lo, se quiserem sobreviver no competitivo mercado globalizado.”

Buzan (1996), explica que fomos educados e treinados para pensar seqüencialmente, isto é, aprendemos “de cima para baixo e da esquerda para a direita”, fracionamos todas as problemas, questões, processos e projetos que nos defrontamos em pequenas partes. Com isso não conseguimos ter uma visão do “todo” (esta idéia também é compartilhada por Senge (1990), que será abordado com mais detalhes no sub-ítem 1.3 deste estudo), é difícil obter a colaboração de

outras pessoas, pois não sabemos explicar “totalmente” o que desejamos. Somos habituados a recuperar, tratar e armazenar informações sequencialmente. Se temos dificuldades para transmitir o que desejamos, temos mais dificuldade ainda em transmitir e compartilhar conhecimento. A técnica dos mapas mentais tenta reproduzir o mesmo método com que nossa mente trabalha as informações: idéias múltiplas interconectadas, aliadas ao uso de formas gráficas, contextuais, cores e imagens, onde uma idéia é armazenada em uma palavra, num ícone, numa imagem, permitindo uma visão global do conjunto.

Abaixo, temos um exemplo de um mapa mental criado para auxiliar no gerenciamento do tempo:

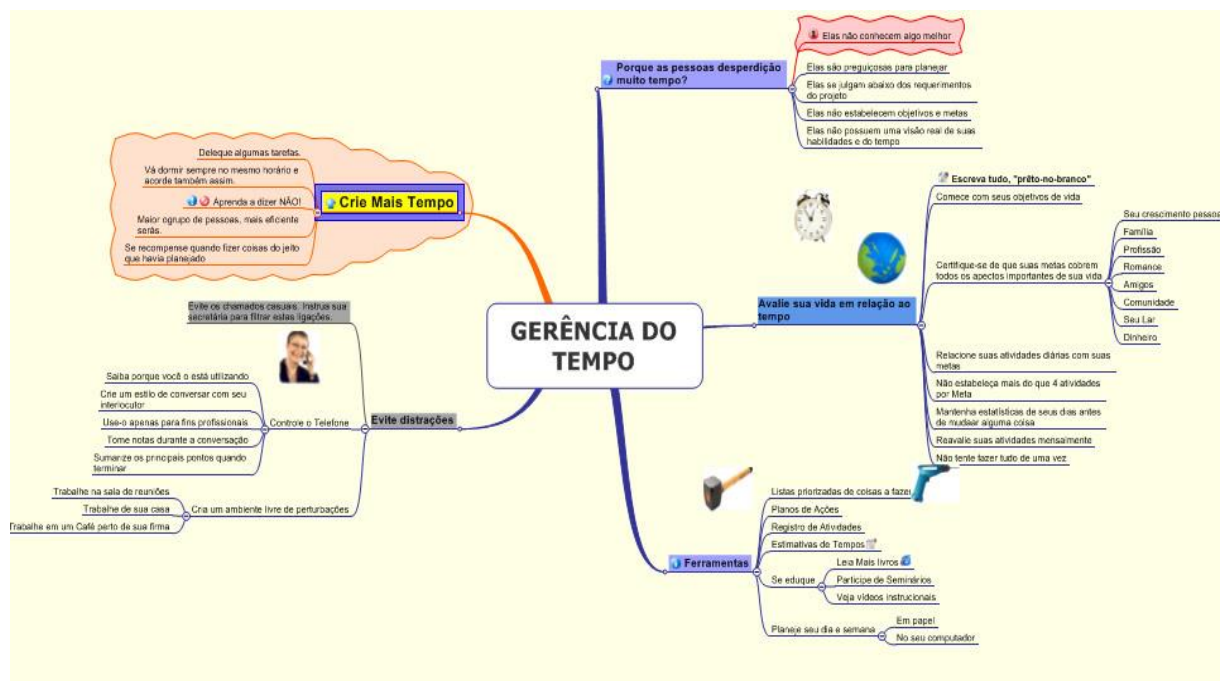


Figura 2: Exemplo de mapa mental criado para auxiliar no gerenciamento de tempo

De acordo com Vilela (2008), o uso de mapas mentais como ponto central de acesso a documentos relacionados, aumenta a organização e a produtividade de localização e acesso aos documentos, e ainda elimina a perda de tempo com buscas. Mapas mentais também permitem anotações informativas ou de controle, sendo aplicáveis a planejamentos pessoais não muito complexos.

### 1.3 Conceitos complementares

Controversialmente, para Neto (2005) o conhecimento pode ser apenas promovido ou estimulado e, assim sendo, o que se gerencia são as condições favoráveis para a emergência do novo - inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes, cultura organizacional e comportamento humano, autonomia, *layout*, locais de encontro, dentre outros - o que se atribui o nome de “contexto capacitante”. Em outras palavras, apenas se promove ou se estimula o conhecimento através da criação de contextos organizacionais favoráveis. Esta definição de contexto de Neto (2005) se demonstra muito similar à definição de Nonaka e Ichijo (2007), chamada de *Ba*, anteriormente explanada.

Choo (1998) afirma que as “Organizações do Conhecimento” fazem uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas, a saber:

- Construção de sentido; (*sensemaking*)
- Criação de conhecimento; (através da aprendizagem organizacional)
- Tomada de decisão.

Shinyashiki *et al* (2003) afirmam que a administração atual, com suas regras rígidas, ordens claras, e metas propositalmente estabelecidas para que todos os funcionários caminhem em direção aos objetivos da empresa, não é mais adequada para as organizações atuais.

Os autores afirmam ainda que, vivemos um momento em que é necessário investir na aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e metacompetência para que as empresas possam se recriar e se estabilizar em



posições de vantagem competitiva sustentáveis. Para Shinyashiki *et al* (2003), é difícil se explicar porquê algumas organizações alcançam resultados extraordinários superando a eficácia de outras.

Shinyashiki *et al* (2003) explicam que esta dificuldade está relacionada à intangibilidade dos recursos que proporcionam esta vantagem competitiva a determinadas organizações. Isto se deve ao fato de que o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Fleury (2001) *apud* SHINYASHIKI (2003) afirma que o conhecimento pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores.

Fleury (2001) *apud* Shinyashiki (2003) define conhecimento organizacional como ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização. Shinyashiki *et al* (2003) acrescentam que quanto mais especificidades esse conhecimento demonstrar em relação à organização, mais ele se tornará seu ativo estratégico. Esse conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ele pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas. Portanto, as competências essenciais configuram-se por conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, resultantes da aprendizagem, produzindo vantagem competitiva para a organização.

Kim (1996) afirma que a aprendizagem possui dois significados: o operacional que é relativo à aquisição de habilidades ou *know-how*, envolvendo o desenvolvimento da capacidade física tendo em vista a produção de ações e, o conceitual, que se refere à aquisição de *know-why*, implicando o desenvolvimento da

capacidade de articular conhecimentos conceituais e compreensão de uma experiência, isto é, o raciocínio por trás do porquê as coisas são feitas.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a visão do conhecimento desenvolvida no ocidente se vincula ao conhecimento explícito, pois aqui, a organização é vista como uma máquina que processa informações. O conhecimento explícito pode ser revelado em palavras, números, especificações, manuais. É facilmente transmitido e compartilhado entre os indivíduos. Os autores afirmam que as companhias japonesas possuem uma visão diferente do conhecimento. Para elas o conhecimento é tácito, ou seja, é pessoal e está intensamente entranhado nas ações, experiências, emoções, valores ou ideais de uma pessoa. *Insights*, ou seja, intuições e opiniões subjetivas integram-se nesse conhecimento, sendo difícil de ser comunicado e compartilhado.

Nonaka (2000) conclui que a criação de novos conhecimentos na abordagem japonesa é vinculada ao aproveitamento dos *insights* (intuições) e dos palpites tácitos e subjetivos das pessoas, os quais são convertidos "em algo sujeito a testes", possibilitando seu emprego na organização. O autor considera a organização um organismo vivo, que é capaz de produzir um senso de identidade e um projeto coletivo, fundamentado na compreensão compartilhada de seu significado, do que pretende e de seus ideais. Tais fundamentos concorrem para a transformação de uma organização.

Shinyashiki *et al* (2003) apontam que frente à complexidade e a incerteza, as organizações têm procurado superar suas deficiências de aprendizagem para fazer frente aos novos desafios e, assim, reconhecer suas oportunidades. Senge (1990) afirma ainda que é necessária uma nova prática administrativa fundamentada em cinco disciplinas integradas pelo raciocínio sistêmico para que organizações comuns

venham a se tornar organizações de aprendizagem. Senge (1990) vai além, explicando que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

A fim de proporcionar melhor entendimento sobre a teoria de Senge (1990), exporemos de forma sintática sua teoria a respeito do raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizagem em grupo, que estão intimamente ligados à gestão do conhecimento.

Para Senge (1990), as idéias, disciplinas e técnicas desenvolvidas na abordagem sobre organização de aprendizagem reforçam a compreensão de que o mundo é constituído por forças relacionadas entre si. Nessas organizações as pessoas aumentam continuamente sua capacidade para criar os resultados que desejam através da prática da disciplina do domínio pessoal que integra o desenvolvimento físico, intelectual e emocional. Sendo o domínio pessoal uma disciplina fundamentada em habilidade, competência e crescimento espiritual que tem em perspectiva tornar a vida criativa em contraposição a um modo de viver reativamente. Sua prática possibilita o esclarecimento das pessoas sobre o que é realmente importante em suas vidas (objetivo pessoal) e permite o aprendizado contínuo de visualizar mais claramente a realidade do momento. A justaposição do que se deseja com onde se está em relação ao que se pretende gera uma tensão criativa cuja tendência é buscar solução.

De acordo com Senge (1990), nas organizações de aprendizagem há o surgimento de novos padrões de raciocínio através da disciplina de administrar modelos mentais tanto no que diz respeito às técnicas profissionais como para as questões interpessoais, possibilitando trazer à tona, testar e melhorar visões e

suposições internas acerca do mundo. Como os modelos mentais são ativos, eles modelam o modo de agir. Assim, devem ser examinados, pois podem limitar as ações da organização ao que é habitual e confortável. A aspiração coletiva é libertada através da disciplina de se criar um objetivo comum, o que é vital, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado, criando um sentimento de coletividade e comprometimento que penetra na organização e dá nexos às diferentes atividades.

Neste contexto organizacional as pessoas adquirem a disciplina relativa ao aprendizado de aprender em grupo. Para o autor, aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Nas organizações o aprendizado em grupo possui três dimensões essenciais, a saber:

1 - a necessidade de analisar com discriminação as questões complexas, canalizando o potencial das mentes envolvidas e tornando a inteligência do conjunto maior que a individual;

2 - a necessidade de sustentar ações inovadoras de forma coordenada - cada membro sabe que integra uma equipe e atua de forma a complementar as ações dos outros membros;

3 - há a influência de um grupo sobre outros grupos e, assim, uma equipe colabora com outras equipes na difusão de técnicas do aprendizado em grupo.

Senge (1990), explica que o raciocínio sistêmico é a disciplina que busca a integração das outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática tornando expresso que o todo pode ser maior que a soma das suas partes. Para especificar o que o autor quer dizer, buscamos auxílio da Gestalt, palavra essa, que de acordo com Ribeiro (1996, p.16) sugere a idéia de totalidade, de partes que se

unem como um todo convergente e significativo. Entretanto, Senge (1990), complementa essa teoria, pois considera que o pensamento sistêmico pode ser a chave para a integração da razão e da intuição. Ginger (1995, p.14), afirma que uma parte num todo é algo bem diferente desta mesma parte isolada ou incluída num outro todo. Retomando a teoria de Senge (1990), compreendemos que o autor explica que se unidas, a teoria e a prática proporcionam aos sujeitos, uma visão que não tinham do todo.

O autor conclui que neste cenário organizacional, a administração e a liderança focalizam funções mais delicadas e mais importantes, dado que os trabalhadores estão interessados em forças sistêmicas e aprendizagem coletiva. Assim, seus dirigentes assumem os papéis de projetista, guia e professor com a responsabilidade de capacitar os outros, buscar e promover mudanças conciliando o desejo de continuidade com o desejo de ser criativo, assumir riscos, promover a aprendizagem propiciando às pessoas o desenvolvimento de conhecimentos sistêmicos.

## **CAPÍTULO II**

### **A história da IBM**

"A coisa principal da vida não é o conhecimento, mas o uso que dele se faz." (Michael L. Rodkinson, 1918)

Neste capítulo apresentaremos, de forma sucinta, a história da IBM até os dias atuais. Em seguida exporemos o conceito de Gestão do Conhecimento utilizado pela empresa. Finalmente, apresentaremos o departamento no qual a pesquisa de campo e as entrevistas dirigidas foram aplicadas, definindo cada uma das ferramentas de GC abordadas na pesquisa e nas entrevistas.

Pouco tempo antes do censo de 1890, nos Estados Unidos, Herman Hollerith idealizou máquinas elétricas para soma e contagem dos dados colhidos no censo, que eram então, representados sob a forma de perfurações em fitas de papel.

Circuitos elétricos eram estabelecidos através destas perfurações e os dados ali representados podiam, então, ser computados mais rápida e automaticamente.

Os dados do censo foram processados em tempo recorde de aproximadamente três anos, fazendo com que o país economizasse anos no cômputo dos dados.

Foi então, que em 1896, Hollerith criou a *Tabulating Machine Company*, fazendo em seguida, inovações às suas criações, substituindo as fitas de papel por cartões, que se tornaram o elemento básico das máquinas da IBM de processamento de dados utilizadas até poucas décadas atrás.

Quinze anos mais tarde, a *International Time Recording Co.*, que produzia registradores mecânicos de tempo, e a *Computing Scale Co.*, que fabricava instrumentos de aferição de peso, uniram-se à *Tabulating Machine Company*, formando-se então, a *Computing Tabulating Recording Co.*, também conhecida como CTR.

Três anos se passaram até que Thomas J. Watson assumiu a presidência da organização, instituindo normas de trabalho bastante inovadoras para a época. Neste período, a organização tinha aproximadamente 1.400 funcionários e se empenhava muito em pesquisas de engenharia, que mais tarde resultaram na criação de novas máquinas de contabilidade, altamente necessárias devido ao rápido desenvolvimento industrial.

Dez anos mais tarde, o nome da CTR mudou para *International Business Machines*, fazendo jus ao crescimento da organização, que assumira liderança dentro dos processos tecnológicos da época.

A partir daquele momento, a sigla IBM passou a ser sinônimo de desenvolvimento e resolução de problemas para a indústria e o comércio.

Devido à evolução e ao desenvolvimento dos processos tecnológicos da IBM, hoje se desenvolvem diversas atividades de exploração espacial, produção e aproveitamento de energia nuclear e em diversos outros campos da ciência e da indústria.

Em 1949, a IBM criou a *IBM World Trade Corporation*, com o objetivo de aumentar venda, serviços e produção fora dos EUA. Hoje, as atividades da *IBM World Trade Corporation* se estendem por mais de cento e cinquenta países, sendo que as fábricas e laboratórios funcionam em mais de quinze países.



## 2.1 A estratégia de Gestão do Conhecimento da IBM

Para a IBM, a GC é uma abordagem disciplinada com a finalidade de distribuir, sistematicamente, a informação e o conhecimento das pessoas para melhorar a forma com que trabalham e também dividir o que sabem.

De acordo com Powers (2006), a GC da IBM data de 1994, o que a qualifica como uma pioneira neste processo, e apesar de seu foco ter mudado com o passar do tempo, a GC da IBM continua sendo um sucesso no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento corporativo e colaboração.

Karen Ughetta, diretora do departamento de GC e Colaboração da IBM, lidera um grupo de dez pessoas que trabalham para focar a GC da companhia no aspecto corporativo. O objetivo primordial deste processo é integrar a GC e a colaboração em portais e na maneira como as pessoas aprendem, pois a companhia acredita que é uma grande evolução promover o aprendizado para o dia a dia de trabalho de cada um de seus funcionários.

A estratégia de GC desenvolvida pela IBM em 1994 previa proporcionar conhecimento sobre processos e conhecimento de colegas de trabalho para que tanto o conhecimento quanto o capital intelectual pudesse ser reutilizado, permitindo que a empresa fornecesse soluções para seus clientes com cada vez mais qualidade e velocidade.

Uma das ferramentas desenvolvidas pela empresa, para facilitar a busca por *experts* em qualquer uma de suas áreas de atuação, foi o *Bluepages*, um diretório corporativo onde estão cadastrados todos os seus mais de trezentos mil funcionários. Este diretório disponibiliza, além da foto do funcionário, as funções

desempenhadas, suas áreas de conhecimento, as línguas em que se comunica, telefones de contato, endereço eletrônico e outras formas de contato.

A IBM também disponibiliza espaços virtuais que encorajam a colaboração, que é o caso dos *blogs*, das *wikis* e dos *teamrooms*. Estes espaços permitem a troca de informações em diversos temas divididos por categorias. A empresa estima que nos últimos anos, mais de cinquenta mil *teamrooms* foram criados, dos quais aproximadamente vinte e sete mil estão atualmente ativos. A IBM também oferece sessões corporativas abertas, chamadas de *Jams*, nas quais todos os funcionários podem colaborar e compartilhar conhecimento em tópicos populares. Os *Jams* são um exemplo de como a IBM utiliza estas ferramentas para inovar, não apenas em nível intermediário, mas em todos os níveis hierárquicos da corporação.

Para a companhia, inovar não é criar produtos inovadores, mas sim auxiliar os clientes a serem inovadores em seus próprios mercados.

O *on-demand learning*, ou aprendizado sob demanda, teve início em 2004, como o objetivo de proporcionar aos funcionários oportunidades de aprendizado constante. Os portais de aprendizado sob demanda focam em funções críticas de trabalho e oferecem programas de gerenciamento de tarefas e melhores práticas para determinados públicos-alvo. *Learning @ IBM* é um exemplo de uma nova aplicação que está disponível nos portais de aprendizado sob demanda, que oferece cursos não presenciais, que podem ser feitos a partir do computador de cada um dos funcionários. Estes cursos garantem que os funcionários foquem em temas que sejam relevantes para trabalhos específicos, e para tanto oferecem recomendações e recursos baseados em tarefas específicas, posição geográfica e unidade de negócios.

A diretora da divisão de software da corporação, Betsy Stevenson *apud* POWERS (2006), diz que o impacto da GC na IBM foi inicialmente diferente do que se esperava. As pessoas não se sentiram confortáveis em declarar em seus perfis do diretório corporativo que eram *experts*, mas a partir do momento que estas pessoas perceberam que elas podiam criar listas de perguntas freqüentes e disponibilizá-las na rede para que as pessoas as procurassem primeiramente, eles passaram a se sentir mais confortáveis.

A partir deste momento, as pessoas se deram conta de que ser um *expert* e disponibilizar informações interessantes para outros funcionários era uma atitude extremamente positiva e enriquecedora. Além disso, disponibilizar estas informações fez com que estes *experts* recebessem menos ligações e pedidos de ajuda, o que lhes possibilitou mais tempo para trabalhar em seus projetos.

Para Powers (2006), os resultados da IBM com a GC são impressionantes e até hoje continuam impactando o lado humano da organização.

## 2.2 O departamento de CSO – *customer support operations*

A área de CSO é composta pelo *Customer Fulfillment Center of Excellence*<sup>3</sup> (CoE), localizado em Hortolândia, e pelo CSO Brasil, que tem escritórios localizados nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Recife, Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador e Brasília. Os processos de CSO são: *Business Partner Support Operations* (BPSO), *Cross Processes e System X*, *Software, Hardware* (HW), *Maintenance* (MA), *Services* (PBS), *Front Office* (CSO Brazil) e *Operations/Staff*. Vale ressaltar que não entraremos em detalhes sobre as atividades de cada um dos sub-departamentos, por não haver relevância para o presente estudo.

O trabalho realizado em CSO é fundamental para o funcionamento de todas as operações da IBM. A área é responsável pelos processos de pós-venda, como faturamento, contas a receber, registro de contratos, ajustes de crédito e débito, entre outros, e também dá suporte à área de pré-venda. Alinhado à estratégia de ISC (*Integrated Supply Chain*, ou cadeia de suprimentos integrada), o objetivo de CSO é suprir a estratégia de negócios *On-Demand* (sob demanda) da IBM, atendendo clientes do Canadá, Estados Unidos, México, Região Latino-Caribenha, SSA (*Spanish South America* – países da América Latina falantes de espanhol) e Brasil, dando suporte em quatro línguas: inglês, espanhol, português e francês.

---

<sup>3</sup> *Customer Fulfillment Center of Excellence* – em tradução livre significa “Centro de Excelência de Satisfação do Cliente”.

## 2.3 Ferramentas de GC da IBM consideradas na pesquisa de campo

Destacamos que todas as ferramentas aqui apresentadas foram conceituadas a partir de dados contidos na intranet da IBM, que é de uso exclusivo de funcionários.

### ***All Hands***

A reunião chamada *All Hands* acontece para todos os funcionários da ISC. Geralmente há quatro reuniões por ano, sendo uma para cada trimestre. Nesta reunião, os funcionários têm a oportunidade de receber atualizações sobre a estratégia da companhia, resultados financeiros do trimestre, mudanças nos negócios da empresa e palestras sobre assuntos da atualidade.

Na maioria das reuniões os valores e competências fundamentais das corporações são recapitulados, com o objetivo de integrar novos funcionários e lembrar os funcionários mais antigos. Por isso, a presença de todos os funcionários é obrigatória.

### ***Beehive***

*Beehive* é uma ferramenta de relacionamentos, que visa integrar todos os Ibmistas<sup>4</sup>. As principais características desta ferramenta são:

- O perfil de cada um pode ser customizado para demonstrar o que cada um mais gosta;
- É possível postar fotos, compartilhá-las e fazer comentários nas fotos;
- Os funcionários podem compartilhar suas idéias e opiniões através de listas de preferências, chamadas de “*hive fives*”. Estas listas podem ser

---

<sup>4</sup> IBMista: termo usado dentro da empresa para se referir aos funcionários da empresa.

interpretadas com sugestões ou indicações sobre tópicos que a pessoa conhece;

- Pode-se organizar eventos: reuniões, conferências, encontros sociais mais informais, e pode-se ainda rastrear quem participará e, após o evento, compartilhar o *buzz*, que são fotos ou informações sobre o que aconteceu no evento;
- Pode-se, ainda, adicionar comentários nas fotos, listas, eventos e perfis. Desta forma, é possível manter uma conversa praticamente em tempo real com colegas de trabalho dentro do site;

De maneira resumida, esta ferramenta permite conhecer pessoas, socializar e compartilhar conhecimento.

### **Blogs**

*Blog* é uma contração da palavra *weblog*, que são páginas únicas de *websites* que contém comentários pessoais que são atualizados constantemente. Eles geralmente incentivam os leitores a participar da conversa e o que o mais torna poderoso é a sua simplicidade.

### **Books 24/7**

Este é um serviço que permite o acesso a milhares de livros atuais sobre tecnologia e negócios. Foi criado para ser uma ferramenta auxiliar no aumento da produtividade.

## **CSO Notícias**

Esta ferramenta é enviada a toda população de CSO em formato de correio eletrônico, semanalmente, e tem por objetivo manter os funcionários atualizados sobre todos os assuntos pertinentes ao departamento. As notícias vão desde informações sobre *drop-ins* a bebês recém-nascidos de funcionários do departamento.

## **Cursos oferecidos pelo time de educação**

Dentro do departamento de CSO há um time responsável por oferecer cursos que sejam pertinentes às necessidades dos funcionários do departamento. Os diversos cursos ocorrem mensalmente e podem ser ministrados por funcionários de CSO, devidamente certificados para exercer tal função. Dentre os cursos ministrados, podemos citar Excel básico, intermediário e avançado, Brio básico, intermediário e avançado, desktop para novos funcionários e workshop de instrutores.

## ***Drop-ins***

São treinamentos organizados pelos sub-departamentos de CSO, que tem o objetivo de proporcionar oportunidade para funcionários de outros sub-departamentos, de conhecer seus processos. Este tipo de treinamento pode ajudar a divulgar os processos de sub-departamentos e também auxiliar funcionários a direcionar suas carreiras dentro da empresa.

### ***Fast forward***

Este treinamento permite que os funcionários tenham um conhecimento mais profundo sobre as estratégias da IBM e opções diversas de como gerenciar carreiras.

### **IBM Notícias**

Esta ferramenta se apresenta em forma de correio eletrônico. É enviado semanalmente a toda população da IBM, trazendo muitas informações sobre projetos em desenvolvimento, inovações e tecnologias em destaque que são criadas pela empresa. Este veículo de informação tem o objetivo de manter os funcionários atualizados sobre a posição da corporação no cenário mundial de negócios.

### ***Insights***

São encontros com pessoas relacionadas a temas de importância corporativa, que abrem espaço para discussão e esclarecimentos sobre assuntos de interesse coletivo. Exemplo de temas discutidos em *Insights*: como é a vida de pessoas, que têm opções sexuais diferenciadas, na companhia, pessoas com deficiências, afro descendentes, deficientes visuais e mulheres no mundo corporativo.

### ***Intranet***

É uma ferramenta que possibilita a comunicação interna. Assim como a *internet*, ela existe a partir de um grupo de computadores ligados em rede, porém é de uso exclusivo dos funcionários da empresa. Somente computadores da empresa podem acessá-la. Ela permite que todos os departamentos se comuniquem, pois contém informações sobre tudo que há e acontece na empresa. Todos os *blogs*,



*wikis*, diretório corporativo, notícias, livros, cursos e treinamentos estão dentro dela. É a ferramenta mais completa que a empresa oferece.

### ***Learning @ IBM***

Esta ferramenta oferece cursos online sobre diversos temas de cunho corporativo. Além dos cursos oferecidos, o usuário pode gerenciar os cursos nos quais se matricula e adicioná-los ao seu currículo. Os cursos feitos através desta ferramenta têm impacto direto no desenvolvimento de carreira de cada um dos funcionários.

### ***Mentoring***

Mentorização não é um conceito novo. O termo vem da mitologia grega e foi o nome dado ao professor encarregado de educar o filho de Odisseu. Hoje em dia, um mentor é descrito como uma pessoa sábia que ensina e aconselha.

A mentorização une duas pessoas com objetivos específicos para o desenvolvimento de habilidades. De um modo geral, o mentor tem a habilidade, o conhecimento e a experiência que o aprendiz necessita. Os dois interagem de modo a fazer com que tal conhecimento seja compartilhado com o aprendiz, fazendo com que este se desenvolva mais rápido e com mais foco em seus objetivos profissionais.

### ***Mural***

É um conjunto de cartazes colocados nas áreas das máquinas de café, que contém informações diversas sobre assuntos da empresa. Num mural pode-se

encontrar desde informações sobre vagas disponíveis até novas tecnologias lançadas pela empresa.

Por se localizarem em áreas comuns, são ferramentas eficazes de disseminação de informações.

### **Reunião Departamental**

É uma reunião mensal que ocorre para todos os times. Neste evento são apresentados os resultados operacionais do mês, os prêmios recebidos pelos funcionários e os reconhecimentos. Geralmente é apresentada uma mini palestra sobre temas altamente relevantes, como mudanças na estratégia da corporação, etiqueta corporativa e movimentações de funcionários dentro da empresa, o que inclui promoções e mudanças de departamentos ou funções.

### **Reunião Operacional**

Assim como as reuniões departamentais, as reuniões operacionais ocorrem mensalmente e tem o objetivo de divulgar informações pertinentes aos processos executados pelo time. É o momento no qual os funcionários tiram dúvidas e compartilham conhecimento de cunho processual.

### ***Shadows***

Este é um programa que visa a promover oportunidades de os funcionários observarem colegas mais experientes e aprender mais sobre estilos de liderança e habilidades. Os *shadows* podem proporcionar perspectivas diferentes sobre as responsabilidades e desafios que seus colegas mais experientes enfrentam no momento da tomada de decisão.

Eles proporcionam aos funcionários a chance de explorar como outras funções operam, enquanto melhoram suas habilidades e ampliam sua rede de contatos.

### ***Teamroom***

*Teamroom* é um banco de dados do *Lotus Notes*<sup>5</sup> utilizado como ferramenta de colaboração, na qual os funcionários dos times podem inserir informações pertinentes aos seus times, criar discussões, gerenciar projetos, publicar e mapear itens para ação e manter um calendário. Por ser uma ferramenta assíncrona, todos os funcionários podem acessá-la ao mesmo tempo e de qualquer localidade.

### **Treinamentos**

Os treinamentos são oferecidos por um sub-departamento do departamento de recursos humanos. Eles ocorrem periodicamente e tem por objetivo proporcionar conhecimento sobre temas específicos. Os temas geralmente abordados nestes treinamentos são: gerenciamento de pessoas, diversidade e desenvolvimento de carreira.

### **TV IBM**

A TV IBM é uma plataforma interativa que fica no ar vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Seu público alvo são todos os seus clientes e *stakeholders*<sup>6</sup>. Ela visa mantê-los informados sobre os lançamentos da empresa, pontos de vista dos líderes da corporação e novas soluções e inovações.

---

<sup>5</sup> *Lotus Notes*: é uma ferramenta da IBM que combina recursos de e-mail, calendário e planejamento com uma plataforma de *desktop* para aplicativos colaborativos.

<sup>6</sup> De acordo com Johnson (1998) *et al*, *stakeholders* são pessoas ou grupos que dependem de uma organização para atingir suas metas e de quem, por sua vez, a organização depende.

Além de disponibilizar um leque de informações, a TV IBM serve como um *expert* virtual que os podem levar consigo durante visitas de vendas. Os clientes podem ver um *expert* explicando tópicos complexos e utilidade de produtos, o que torna mais fácil mostrar pontos chave para clientes e assim concluir a venda em menos tempo.

### **Wikis**

*Wikis* são poderosas ferramentas disponíveis para todos os funcionários compartilharem informação. É uma ferramenta de fácil edição, o que aumenta sua utilização. Elas foram criadas para facilitar a troca de informação entre times. O conteúdo das *Wikis* pode ser atualizado em tempo real, sem custos administrativos e sem a necessidade de distribuição, pois os leitores são os editores e vice-versa.

Esta ferramenta tem baixo custo, pode ser muito extensa e é fácil de ser implementada. Elas não necessitam da instalação de *softwares* para que funcionem e podem ser implementadas em estruturas já existentes, como por exemplo, na *intranet*, pois são ferramentas com base na rede.

Elas proporcionam interação constante dos participantes, o que gera a inteligência coletiva, extremamente positiva do ponto de vista da GC. Para Lévy (1999, p.28), a inteligência coletiva é uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências.

## **CAPÍTULO III**

### **Apresentação da pesquisa de campo e entrevistas dirigidas**

"Os nossos conhecimentos são a reunião do raciocínio e experiência de numerosas mentes."  
(Ralph Waldo Emerson, 1905)

Neste capítulo demonstraremos os dados coletados na pesquisa de campo realizada no departamento de CSO da IBM, bem como as transcrições das entrevistas dirigidas.

### 3.1 Pesquisa de campo

Foi realizada uma pesquisa de campo de natureza quantitativa e qualitativa, com a finalidade de identificar quais das ferramentas de GC supracitadas os indivíduos entrevistados reconheciam e utilizavam. O questionário utilizado na pesquisa de campo se encontra no final deste trabalho, apresentado como Anexo I.

O resultado da pesquisa aplicada foi convertido em gráficos com a finalidade de facilitar a leitura e interpretação das respostas. Abaixo, os gráficos extraídos da pesquisa:

1 - Há quantos anos você está na empresa?



Figura 1

2 - Quais das ferramentas abaixo você conhece?

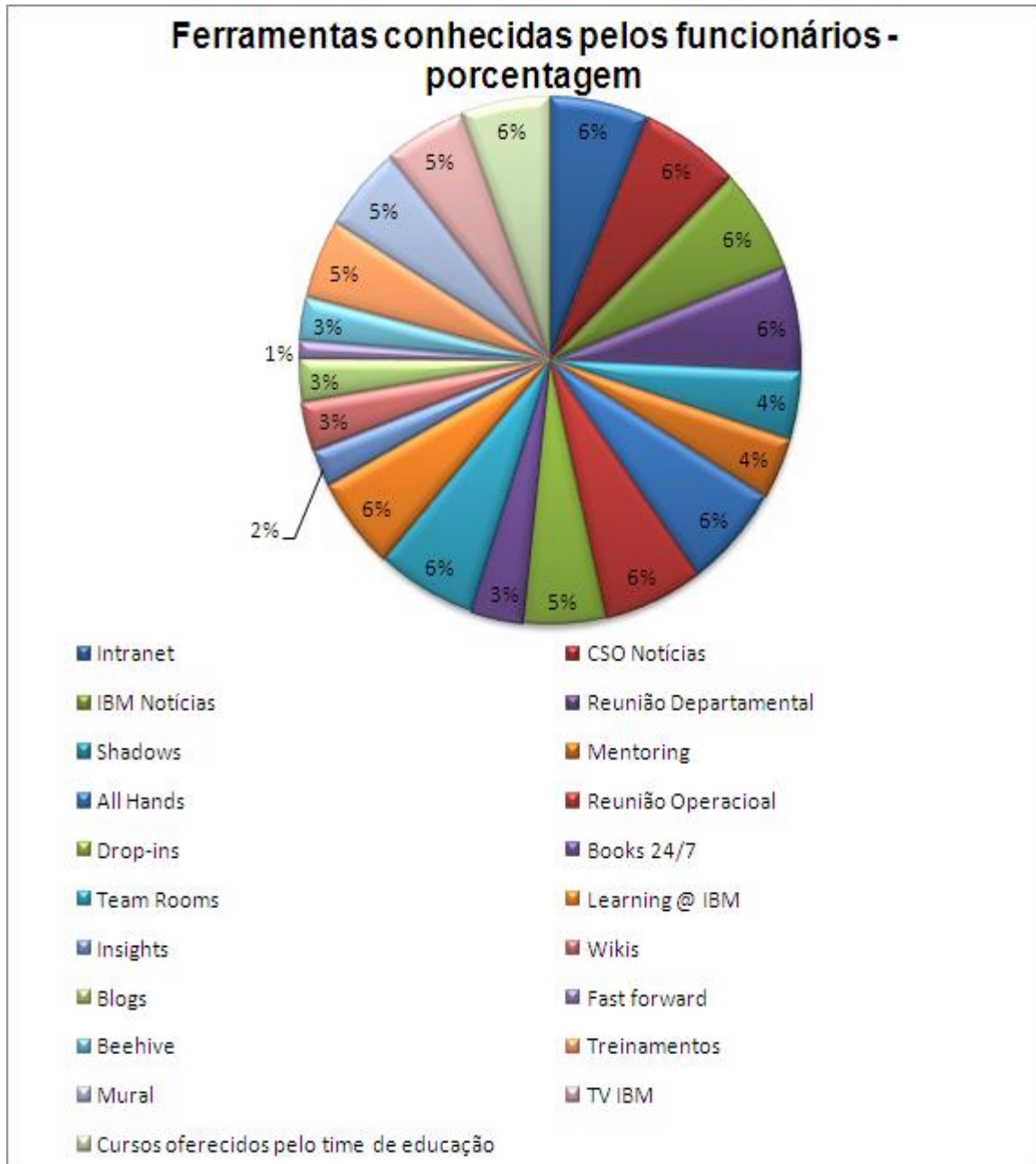


Figura 2



Figura 3



3 - Quais destes recursos você utiliza? Coloque em ordem de importância.

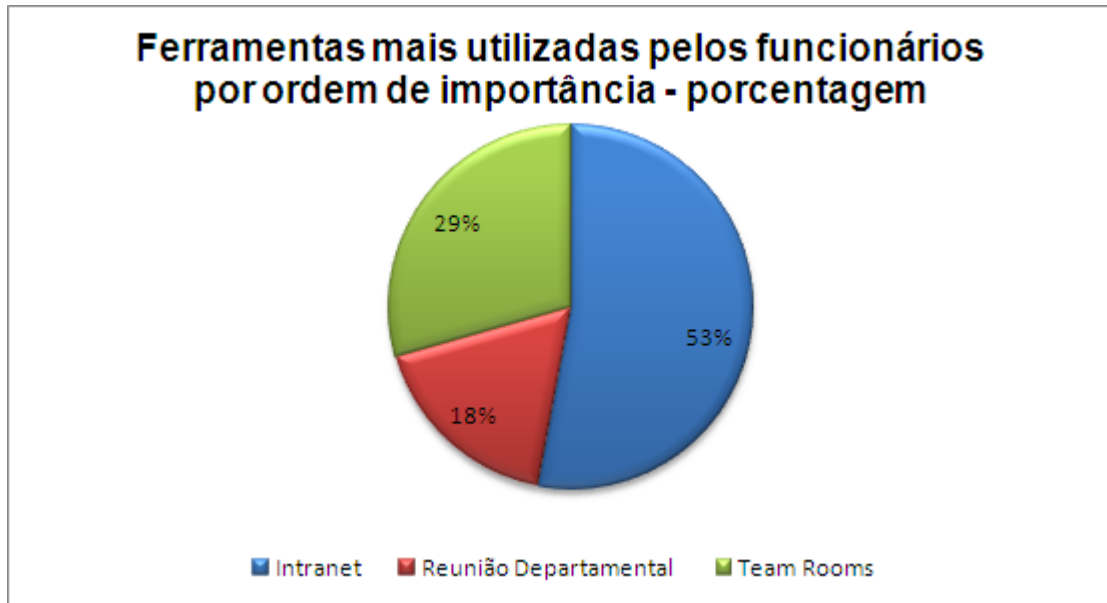


Figura 4

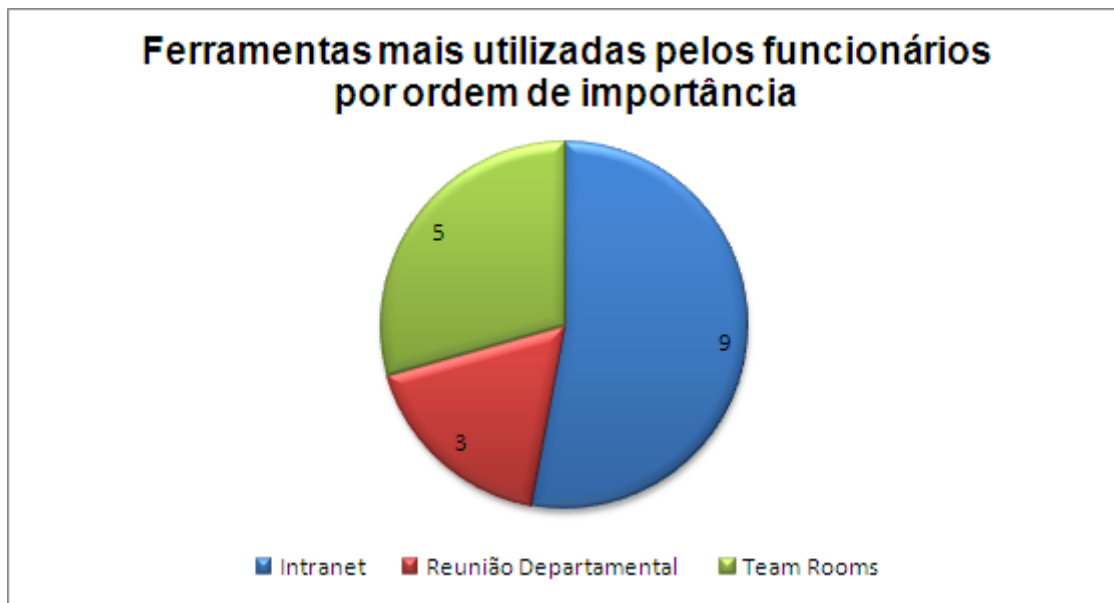


Figura 5

4 - Com qual freqüência você os utiliza?

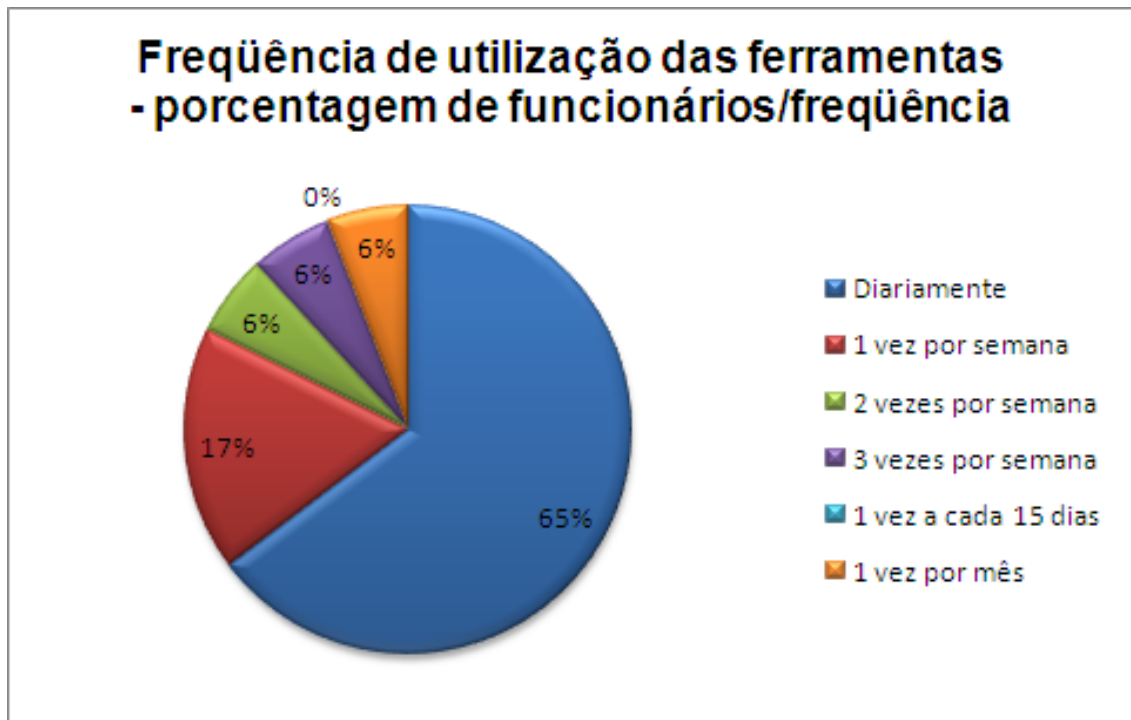


Figura 6

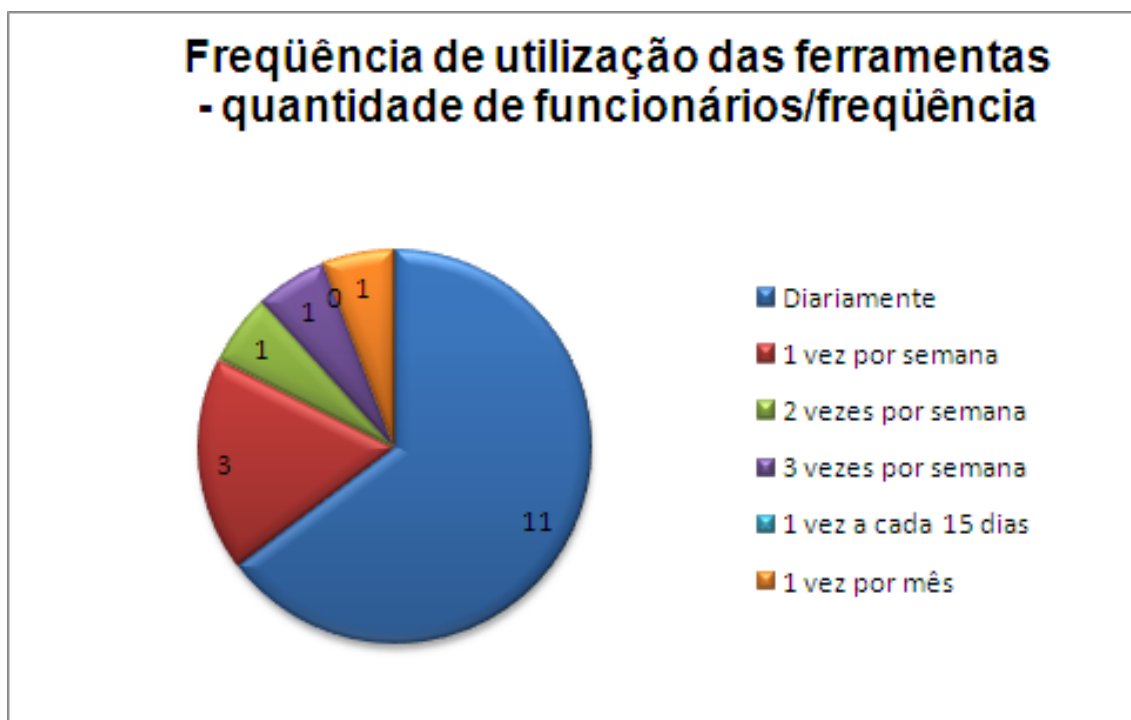


Figura 7

5 - Essas ferramentas o auxiliam a desempenhar melhor seu trabalho?



Figura 8

6 - Caso você tenha respondido NÃO na questão anterior, o que você sugere para que essas ferramentas possam ser utilizadas de forma mais otimizada, de modo a auxiliá-lo em seu trabalho?

Nenhum sujeito respondeu "não".

7 - Você gostaria de/sugere outra ferramenta para ajudá-lo com a gestão do conhecimento?

Não houve sugestões de novas ferramentas.

Passaremos agora, a transcrição das entrevistas, a fim de facilitar a interpretação dos dados coletados, que serão analisados no quarto capítulo deste trabalho.

## 3.2 Entrevistas dirigidas

Com o objetivo de investigar mais a fundo de que forma as ferramentas identificadas auxiliam os sujeitos a desempenhar melhor seu trabalho e se os mesmos possuíam sugestões de melhorias para as ferramentas, realizamos uma entrevista gravada, contendo três perguntas, para dez dos dezessete sujeitos que responderam à pesquisa de campo. A seguir temos as perguntas feitas e as respostas dos sujeitos entrevistados, transcritas.

### Perguntas

- 1 - Como estas ferramentas o auxiliam a desempenhar melhor o seu trabalho?
- 2 - As ferramentas que você utiliza no dia a dia trazem informações corporativas que não estão diretamente relacionadas ao seu processo?
- 3 - Você tem alguma sugestão de melhoria para essas ferramentas?

### Respostas

#### Sujeito 01

1 - Dá acesso à informação e assim eu consigo trabalhar, responder, as notas<sup>7</sup> onde tem um questionamento e preciso atender o cliente. Com as ferramentas que eu tenho eu consigo trabalhar, eu consigo atender as minhas necessidades.

2 - Olha, a princípio eu fico num corre-corre tão grande que eu não tenho nenhuma idéia no momento. Eu fico simplesmente querendo atingir o meu objetivo que é responder à pessoa. Mas provavelmente eu devo ter um leque de informações que se eu tiver um tempo hábil, eu posso ter, olhar por outros lados. Mas, o tempo é

---

<sup>7</sup> Nota: termo utilizado por funcionários da IBM que significa e-mail.

curto e as atividades são muitas. Aquilo serve pra eu responder aquilo que me perguntam.

3 - No momento não me vem nada à mente.

## Sujeito 02

1 - Olha, os cursos online e o *Books 24/7* me ajudam muito com informações relacionadas a coisas fora do CSO, tipo conhecimento de fórmula de macros, de *Lotus Notes*<sup>5</sup>, de *Lotus Script*<sup>8</sup>, qualquer coisa assim. Agora, tipo a IBM TV essas coisas, é legal pra você saber quando tem *Drop-in*, sabe, que também ajuda você a crescer dentro do CSO. Acho que é mais isso mesmo.

2 - Ah, teve. Tem as campanhas da IBM. Teve uma vez que eu recebi uma nota<sup>7</sup> e eu vi pelo CSO Notícias um concurso de mainframe que é legal pra mim também que curto essa área. Teve o Sou Diferente<sup>9</sup>, aquela experiência lá de almoço no escuro<sup>10</sup>. Sabe, aquilo é fora do processual e que é muito interessante também.

3 - Olha, é porque assim, o que eu acho mais difícil assim, o mais difícil de ficar sabendo assim, porque o resto é tudo bem na cara assim, principalmente *Drop-in*, cara. *Drop-in* é uma coisa que você tem que ficar com a antena ligada pra você saber quando tem, sabe. Então eu acho que se eles pudessem usar todas essas ferramentas que a IBM tem de comunicação pra divulgar melhor os *Drop-ins*, seria legal. Até em outras áreas. Tipo, acho que em *Hardware*<sup>11</sup> foi o mais que eles utilizaram melhor, porque eles divulgaram pra todo mundo que tinha *Drop-in*, que

---

<sup>8</sup> *Lotus Script*: É uma linguagem de programação que estende as capacidades de desenvolvimento de aplicações da *Lotus*, particularmente, *Lotus Notes*.

<sup>9</sup> Sou Diferente: projeto desenvolvido por funcionários de CSO que visa disseminar a diversidade dentro da IBM.

<sup>10</sup> Almoço no escuro: o nome do evento é "Almoço dos Sentidos", que é um evento promovido pelo projeto Sou Diferente, no qual os participantes são vendados e guiados por colegas durante seu trajeto no restaurante da empresa. O objetivo do evento é promover a conscientização das dificuldades enfrentadas pelos portadores de deficiência visual.

<sup>11</sup> *Hardware*: sub-departamento de CSO responsável pelas negociações de equipamentos feitas em todas as Américas.

tinha curso, que num sei quê. Mas os outros ninguém fica sabendo de nada. O de *Maintenance*<sup>12</sup> eu fiquei sabendo ano passado, assim, muito difícil, assim, porque eu recebi uma nota<sup>7</sup> que a Claudinha me copiou e tal, ai eu fiquei sabendo assim. Foi o único *Drop-in* que eu consegui fazer.

### Sujeito 03

1 - Eu acho que cada tem um propósito definido e assim eu acho que elas se complementam. Por exemplo: tem algumas ferramentas que tiram dúvidas quando eu preciso, como é o caso da intranet, outras eu acho que me engrandecem profissionalmente como *drop-ins* e outras ainda interagem, fazem criar uma interação ai com as pessoas. Um trabalho que eu também acho muito importante, como é o caso do *All Hands*.

2 - Uma das ferramentas que eu destacaria é a própria Intranet, porque ela tem diversas informações, vários links, várias páginas, cursos, matérias internacionais, nacionais. Mas apesar disso, não tenho também muito tempo para acessar a intranet, e isso é uma pena porque ela é uma ótima ferramenta e seria utilizada por todo mundo.

3 - Voltando ai ao caso da Intranet, que é a maior das ferramentas, a que tem maior conteúdo, eu acho que poderia de repente ter uma maneira de simplificar, como é o caso dos cursos quando o *new-hire*<sup>13</sup> entra na empresa, e deveria ter uma página com todos os cursos que ele tem que fazer, né, os obrigatórios, mandatórios, né, no caso. Achar uma maneira de simplificar, de criar *links*<sup>14</sup>, não muitos *links* – um levar

---

<sup>12</sup> *Maintenance*: sub-departamento de CSO responsável pelas negociações referentes a serviços de manutenção prestados pela IBM.

<sup>13</sup> *New-hire*: termo utilizado dentro da IBM para se referir a funcionários recém-contratados.

<sup>14</sup> *Links*: De acordo com Levine (2007) *et al*, são palavras ou frases que direcionam o usuário para outras páginas da rede.

ao outro complica, isso confunde a pessoa – e simplificando a Intranet todo mundo passaria a usar mais e acrescentaria muito mais às pessoas.

#### Sujeito 04

1 - Eu acho que é bom porque a gente tem vários canais de informação, então você tem contato com matérias, pesquisas e dados que te ajudam desenvolver o seu trabalho dentro da IBM e que seria muito difícil eles fazerem algo muito específico para cada área, porque é muito grande a empresa, né.

2 - Ah, com certeza. Eu acho que principalmente aquelas que colocam notícias da empresa que são divulgadas por entidades fora da empresa. Acho que trazem muitas notícias que às vezes a gente de dentro não consegue enxergar, sabe, que tá acontecendo. Que é muito mais fácil vê um problema ou uma coisa boa de fora do que de dentro.

3 - Não sei. Talvez torná-las mais simples. Porque tem umas que são um tanto quanto difícil de acessar, de entender. Mesmo porque às vezes a linguagem dela é feita por alguém que tá dentro do assunto que tá sendo divulgado e pessoas de fora não entendem o que tá escrito muitas vezes por muitas siglas, linguagem técnica. Acho que devia ter pelo menos um dicionário básico, um glossário pra gente entender melhor.

#### Sujeito 05

1 - Eu acho que essas muito importantes porque elas auxiliam no nosso trabalho, é os cursos *online* dão uma visão geral de um assunto, é o que eu mais gosto dessas ferramentas pra mim são os *Drop-ins* e os *Shadows* porque melhor do que os cursos online é vocês estar lá acompanhando de perto com a pessoa o dia a dia na prática.

Então, eu acho que o *Shadow* e o *Drop-in* pra mim são dos mais importantes que a IBM oferece.

2 - Ahh, o CSO Notícias, por exemplo, é uma ferramenta que eu tenho a oportunidade de ficar sabendo do que está acontecendo nos outros times, processos e até oportunidades de *Drop-in* que estão abertas as inscrições, então já é uma coisa que é fora do nosso processo, do nosso time. Os murais também são importantes para mostrar as vagas disponíveis, o que está acontecendo não só no nosso centro, mas em outros centros e a Intranet que também dá uma visão geral; você pode entrar nas *Wikis*. Eu não sou muito a favor dos cursos *online*, eu prefiro os cursos presenciais porque eu acho que eles enriquecem mais, as pessoas participam, podem utilizar as ferramentas, colocar a mão na massa. E eu acho que o *online* não é muito enriquecedor, porque além da pessoa ficar postergando pra fazer, ficar enrolando, eles também são um pouco cansativos, um pouco maçantes, e eu acho que não agregam tanto valor quanto os cursos presenciais.

3 - No CSO Notícias eu gostaria que fizessem melhorias, além de ser focal de comunicação, já dei sugestão de melhorias. Eu acho, assim, que ele tem um conteúdo muito bom, mas eu acho que o visual dele tem que ser uma coisa mais interativa, mais chamativa, porque as pessoas estão no seu dia a dia de trabalho e às vezes não tem tempo de ver a nota, às vezes acha que é tudo igual, tudo a mesma coisa. Você acha lá tem um *template*<sup>15</sup>, uma carinha igual, eu acho que se fosse uma coisa diferente, mas interativa, as pessoas se interessariam mais, que ficasse mais claro, de uma forma mais fácil de usar. Eu acho que isso seria um grande atrativo, porque o CSO Notícias, ele agrega bastantes informações que eu acho pertinentes.

---

<sup>15</sup> *Template*: de acordo com Lowe (2003), é um tipo de arquivo de documento especial usado com base para formatação de documentos pessoais.



Sobre os cursos *online*, como eu já tinha dito que não agrega tanto valor, porque alguns são muito cansativos, muito maçantes. Eu acho que a maioria deveria ser como alguns. Alguns cursos são mais interativos, que eu já pude ter a oportunidade de fazer, são com som, com *slides*<sup>16</sup>, coisas mais interativas. Ah, mas não são todos. Então eu acho que a maioria deveria ser nesse formato, não só você ler, mas você poder ouvir, ter histórias, vídeos. Eu acho mais interessante.

### Sujeito 06

1 - Bom, dependendo da ferramenta, você tem a possibilidade de conhecer um pouco mais do negócio como um todo. Então, como a gente faz uma parte um pouco restrita, de repente quando você faz um *Drop-in*, alguma coisa que sai daquela área, você vê que existem outras coisas interligadas com o que você faz. Por outro lado, acho que tem outras ferramentas poderiam ajudar mesmo, mas que nunca ninguém... não tem uma instrução de como você usar.

2 - Sim, porque é aquela coisa, quando você conhece o que está acontecendo, dependendo, te leva a ter uma mudança de atitude. De repente, aquela coisa, se você não sabe como lidar com o cliente direto, e de repente você vai pra uma área pra conhecer só, e você vê a briga que eles têm quando você recebe alguma coisa aqui, você tenta fazer ela o mais rápido possível pra evitar qualquer tipo de insatisfação.

3 - Hum, eu acho que deveria ter mais visibilidade. E por exemplo, alguma coisa que desse pra você ver como você vai usar. Então, por exemplo, a ferramenta tal serve pra isso, isso e isso. Ai tudo bem, não precisa ser passo-a-passo porque você tem que entrar pra ver. Deveria ser uma coisa mais visível, mais palpável porque tem

---

<sup>16</sup> *Slides*: De acordo com Pinto (2006), são como folhas em branco nas quais dados de uma apresentação são dispostos.

muita coisa que existe que a gente não procura por não ter idéia do que pra que serve.

### Sujeito 07

1 - Elas auxiliam 100%, né, porque a gente precisa delas pra poder concluir as tarefas que a gente tem no dia a dia. Eu uso todas todos os dias, quando a ferramenta funciona. Das ferramentas listadas aqui, o CSO Notícias é uma ferramenta que eu utilizo bastante, que eu leio as notícias que tem lá, eu descubro mais sobre o ambiente onde eu trabalho. É o único lugar que me dá esse foco pra eu saber o que está acontecendo aqui dentro, e me ajuda a desempenhar melhor meu trabalho.

2 - Sim, como eu disse, o CSO Notícias, o IBM Notícias, o *All Hands*, que a gente participa também, a gente descobre algumas coisas sobre o processo de outros times, que não é bem o que eu trabalho, mas você acaba descobrindo que melhora o seu entendimento geral da empresa.

3-Eu gostaria que houvesse pra cada uma delas um lugar onde a gente pudesse encontrar em *education*<sup>17</sup> maior de utilização pra cada uma. Porque a gente conhece muito superficialmente, a gente conhece o que a gente precisar usar, ponto.

### Sujeito 08

1 - As reuniões departamentais e operacionais são bem utilizadas porque são expostos os problemas do dia a dia, que a gente pode utilizar pra resolver os problemas que são focados.

---

<sup>17</sup> *Education*: em tradução livre, este termo significa ensino; estudo.

2 - Podem trazer sim, porque a gente tem mais conhecimento na área, e mesmo fora da área a gente aprende a se relacionar mais com as pessoas, a ver novas idéias.

3 - No momento não.

#### Sujeito 09

1 - Essas ferramentas existem pra me auxiliar tanto na parte de processos, quanto no meu crescimento corporativo e desenvolvimento pessoal.

2 - As ferramentas citadas ampliam meu conhecimento sobre o que é a IBM e o que eu posso ser aqui dentro.

3 - Gostaria que existissem com mais freqüência os *Drop-ins*, nos quais a gente sempre está aprendendo mais processos, pode estar aprendendo mais coisas. Eu acho mais importante.

#### Sujeito 10

1 - Então, como eu te falei, sem essas ferramentas eu não conseguiria desempenhar meu papel. Porque eu imagino há dez anos atrás, que as pessoas deveriam ter uma planilha, que ficava anotando tudo, e era assim que eles administravam as pessoas. Na minha função de gerente de pessoas, se eu não tiver essas ferramentas, eu estaria perdida. Porque eu acho que hoje em dia a gente não consegue mais imaginar nossa vida com papel, né. Então, por exemplo, eu entro lá na ferramenta e tenho o histórico totalmente do funcionário. Então eu quero saber qual o salário dele agora, pra eu poder dar um aumento, eu consigo ver, e consigo ver se eu consigo dar um aumento ou não. E, outra coisa é férias. Pra mim, é fundamental porque eu tenho que administrar trinta e poucas pessoas. Pra eu decorar férias de cada um, pra ficar entrando em planilha, pra ficar olhando se as férias estão vencidas ou não

estão, fica sem condições. Então eu entro nessa ferramenta, na Intranet, eu tenho várias formas de olhar o histórico do funcionário, eu consigo puxar um relatório que me mostra todas as férias dos meus funcionários. Então assim eu consigo administrar melhor. Se não tivesse isso eu não conseguiria administrar trinta e poucas pessoas. Eu ficaria maluca.

2 - Com certeza. Por exemplo, eu quero saber como está acontecendo, como está sendo a IBM no mercado. Então eu entro lá, eu entro na Intranet, por exemplo, eu consigo ver o que está acontecendo com as outras empresas, ou com a própria IBM, a estratégia da IBM, como a IBM está caminhando no mercado. Ou então, eu consigo ver as ações da IBM, eu quero saber como está a nossa empresa, e não tem como, né. Ou, informações, por exemplo, minhas, como funcionária também, eu quero saber sobre as minhas férias, quero entender melhor. Se eu posso tirar minhas férias a partir de quando. Então eu entro lá e eu tenho todas as informações. Eu acho que aqui na empresa a gente tem fontes riquíssimas de informações, entendeu, a gente pode entrar tanto na Intranet, quanto *Teamrooms*, e também entrar em contato por telefone, e a gente tira todas as nossas dúvidas. Então são importantes não só no meu trabalho de gerenciamento de pessoas, como você perguntou, mas na minha vida de funcionária, eu tenho qualquer informação que eu preciso.

3 - Ah tenho, por exemplo, a ferramenta de pedir hora extra, *HR Access*<sup>18</sup>. Nossa, pra mim é um inferno aquilo lá. Você tem que mudar o seu computador pro Português, aí você submete, você recebe um relatório. Aí você vai lá e coloca as horas. Tem que esperar o relatório chegar na sua caixa de recados, aí vai lá e submete as horas extras. Aí você tem que receber outra notificação, e outra, daí

---

<sup>18</sup> *HR Access*: ferramenta utilizada para o lançamento de horas extras e férias.

você pede outra, uma loucura. Não precisa disso. A gente está numa empresa de tecnologia, gente, pra mim é um atraso esse tipo de database. Então, eu sugeriria isso, pra horas extras, pra férias. Seria uma coisa mais simples de se pedir. Então, tem algumas melhorias desse tipo. Agora, pra outras ferramentas, eu não consigo visualizar, porque eu acho que a gente está tão completo, e tem coisas que eu também nem conheço, que à vezes eu vou atrás e descubro que tem coisas que eu nem conheço, que eu já poderia fazer. Então, eu acho que é isso.

No capítulo a seguir, faremos a análise dos dados expostos neste capítulo, a fim de atingirmos os objetivos propostos por este estudo.

## **CAPÍTULO IV**

### **Análise dos dados coletados**

"A sabedoria consiste em compreender que o tempo dedicado ao trabalho nunca é perdido." (Ralph Waldo Emerson, 1904)

Neste capítulo faremos a análise detalhada dos dados coletados tanto na pesquisa de campo, quanto nas entrevistas dirigidas, apresentados no capítulo anterior, a fim de compreender a visão dos usuários com relação às ferramentas de GC abordadas, além de interpretar suas sugestões de melhorias e opiniões a respeito de tais ferramentas.

## 4.1 Pesquisa de campo

Inicialmente analisaremos a pesquisa de campo, que visou a compreender o público pesquisado no quesito vivência na empresa e as ferramentas que conhecem e utilizam. Em seguida, analisaremos as entrevistas dirigidas que tiveram o objetivo de esclarecer questões que não ficaram claras apenas com a pesquisa de campo, isto é, as questões de natureza qualitativa - questões cinco, seis e sete. Por último cruzaremos dados com o intuito de relacionar questões diversas.

A pesquisa de campo foi respondida por dezessete usuários, dos quais, dez responderam a entrevista dirigida. Dentre os sujeitos pesquisados, se encontram pessoas de diferentes níveis hierárquicos e que executam diferentes processos dentro do time.

A primeira pergunta buscou descobrir o tempo de empresa de cada um dos sujeitos pesquisados. Dos dezessete sujeitos que responderam à pesquisa, apenas dois trabalham há mais de cinco anos na empresa. Portanto, pouco mais de 88% dos pesquisados tem relativamente pouco tempo de vivência na empresa. Inicialmente acreditávamos que os funcionários que trabalham há mais tempo na empresa conheceriam mais ferramentas e possivelmente teriam sugestões sobre as mesmas, devido à maior utilização das ferramentas.

O objetivo da segunda pergunta foi descobrir quais as ferramentas de GC mais populares entre os entrevistados. Algumas ferramentas são conhecidas por todos, enquanto que outras, como o *Fast Forward*, os *Blogs* e as *Wikis*, são conhecidos por apenas 3% dos sujeitos. Dentre as ferramentas mais populares, encontramos: *intranet*, CSO Notícias, IBM Notícias, reunião departamental, reunião operacional, *all hands meeting* e os *teamrooms*. Gostaríamos de destacar que

algumas destas ferramentas são de participação obrigatória, como é o caso das reuniões operacionais, departamentais e *all hands*, portanto atingem 100% dos entrevistados. E outras, como dito anteriormente, são enviadas aos funcionários através de correio eletrônico, alcançado 100% do público alvo, como indica a pesquisa.

Dentre as ferramentas listadas na segunda pergunta, os sujeitos deveriam, na pergunta de número três, organizá-las por ordem de importância, para podermos tomar conhecimento das ferramentas que mais utilizam em seu dia a dia. Entretanto, devemos ressaltar que três sujeitos não numeraram as ferramentas por ordem de importância, e por isso não computamos seus números na análise desta questão. Portanto, os números a seguir são referentes às respostas de apenas quatorze sujeitos.

Constatamos que dentre as ferramentas selecionadas, a mais utilizada, com 41% dos votos, foi a *intranet*, seguida da reunião departamental que alcançou 24% de utilização. Em terceiro lugar temos os *teamrooms*, com 19% de utilização, e, por último, com 16% dos votos, os treinamentos oferecidos pelo time de educação do departamento de CSO. As outras ferramentas seguem com baixa utilização e, por isso, analisaremos as de maior utilização.

É interessante notar que apesar de ser obrigatória, a reunião departamental ficou abaixo da *intranet*, que é uma ferramenta de livre acesso. Outro fato interessante é a utilização dos *teamrooms* comparados à *intranet*, visto que os *teamrooms* têm conteúdo exclusivo sobre os processos executados pelos sujeitos diariamente.

Podemos notar também, que os treinamentos ficam atrás da *intranet*. Porém, devemos considerar que a *intranet* é uma ferramenta livre, que pode ser utilizada a



qualquer hora, enquanto os treinamentos dependem formação de turmas e acontecem em datas pré-estabelecidas. Portanto, podemos sugerir que os treinamentos são menos utilizados que a *intranet*, a reunião departamental e os *teamrooms*, porque não acontecem diariamente e não são tão acessíveis quanto a *intranet*.

A questão de número quatro teve por objetivo identificar a frequência com que as ferramentas selecionadas na questão número dois, são utilizadas. Constatamos que 65% dos sujeitos utilizam estas ferramentas diariamente, 17% as utiliza uma vez por semana e 18% responderam que utilizam estas ferramentas entre uma ou duas vezes por semana ou apenas uma vez por mês. Nenhum pesquisado respondeu que utiliza as ferramentas uma vez a cada quinze dias.

Devemos considerar, porém, que não é possível utilizar algumas ferramentas diariamente, devido à periodicidade com que ocorrem. Como dito anteriormente, as reuniões departamentais e operacionais ocorrem mensalmente; os treinamentos, *insights* e *drop-ins* não têm periodicidade pré-estabelecidas, pois acontecem mediante a demanda; os *all hands meetings* acontecem trimestralmente; o CSO Notícias e o IBM Notícias são enviados uma vez por semana; o *fast forward* ocorre anualmente; os *shadows* e *mentorings* geralmente ocorrem mensalmente. Todas as outras ferramentas são de livre acesso, e podem ser utilizadas a qualquer momento.

A questão seguinte, de número cinco, visou a compreender se as ferramentas selecionadas são vistas como fatores que auxiliam os sujeitos a desempenhar melhor suas tarefas. Cem por cento dos pesquisados responderam “sim”. A segunda parte da questão procurou compreender porque estas ferramentas auxiliam os sujeitos a desempenhar melhor suas atividades. Os sujeitos dois e três contribuíram de forma positiva nesta questão, afirmando que algumas destas ferramentas contêm

informações que são importantes para a realização de um trabalho de maior qualidade, porém não especificaram como isso ocorre.

Já o sujeito de número quatro foi além da questão processual e explicou que algumas ferramentas trazem notícias sobre o desempenho da corporação, o que nos faz buscar quais são estas ferramentas. Retomando a descrição das ferramentas que foi feita no capítulo dois, notamos que o sujeito pode ter se referido à *intranet*, IBM Notícias ou CSO Notícias, pois estas trazem informações sobre o desempenho da companhia.

O objetivo da sexta pergunta, de natureza qualitativa, era captar sugestões de melhorias para as ferramentas, caso o sujeito houvesse respondido “não” na questão anterior. Como todos os sujeitos responderam “sim” na pergunta de número cinco, não houve nenhuma sugestão. Porém, para compreender melhor a opinião dos usuários, retomamos este tema na entrevista dirigida, que será analisada mais adiante.

A última pergunta da pesquisa, também de natureza qualitativa, almejou coletar sugestões de novas ferramentas para auxiliar os sujeitos em suas tarefas diárias. Apenas dois sujeitos contribuíram com sugestões. O sujeito número cinco sugere que as ferramentas fossem unificadas para facilitar o acesso. Já o sujeito número onze, gostaria que palestras sobre motivação, liderança e gestão fossem ministradas por executivos e pessoas de destaque em suas áreas de atuação.

## 4.2 Entrevista dirigida

A primeira pergunta da entrevista dirigida teve por objetivo descobrir de que forma as ferramentas de GC auxiliam os sujeitos a desempenhar melhor suas funções, tendo em vista que no questionário de pesquisa de campo, os mesmos responderam que as ferramentas os auxiliam, porém nenhum respondeu de forma clara como isso ocorre.

Analisando as repostas, notamos que os sujeitos de número 01, 04, 05, 07, 09 e 10 acreditam que as ferramentas de GC os auxiliam a desempenhar melhor suas tarefas, por trazerem informações que são fundamentais para a execução de seu trabalho. O sujeito de número 10 descreve com bastante precisão como as ferramentas o auxiliam a desenvolver melhor seu trabalho, comparando as ferramentas que temos hoje e as que tínhamos no passado. Ele afirma que não consegue imaginar como seria o seu trabalho com papel, pois hoje tudo é informatizado, o que permite que relatórios sejam visualizados a qualquer momento, o que o auxiliam a tomar decisões imediatas.

O sujeito de número 07 se contradiz quando informa que utiliza todas as ferramentas todos os dias e ainda cita o CSO Notícias, que como dito anteriormente, é um informativo que é enviado aos funcionários apenas uma vez por semana. Porém, este sujeito afirma que esta mesma ferramenta fornece informações sobre o ambiente onde trabalha, o que a auxilia a desempenhar melhor sua função. Esta resposta é apoiada pelo sujeito número 06, que afirma que as ferramentas o auxiliam a conhecer mais do negócio como um todo. O sujeito número 02 também compartilha dessa idéia e explica que através destas ferramentas pode-se saber o que está acontecendo em outros times e, assim, ter acesso a informações sobre

oportunidades de *drop-ins*. O sujeito de número 06 compartilha desta idéia e expõe que, quando se faz um *drop-in*, percebe que há outras coisas fora de cada área e, também, que as áreas são interligadas. É interessante perceber que este sujeito acredita que os funcionários que têm a visão da corporação como um todo é bastante limitada e que isto pode ser transformado com a participação em *drop-ins*. O sujeito número 05 afirma que prefere cursos presenciais a cursos online e, por isso, elege os *drop-ins* e *shadows* como as ferramentas de GC mais importantes que a empresa oferece.

O sujeito número 02 expressa que busca informações técnicas em algumas ferramentas, porém devemos destacar que o departamento ao qual pertence não executa atividades técnicas. Por isso, o sujeito explicita que busca, nestas ferramentas, informações sobre assuntos que não pertencem ao departamento de CSO. Outro ponto importante levantado por este sujeito é com relação aos *drop-ins* e ao crescimento profissional dentro do departamento. Compreendemos que, para ele, os *drop-ins* podem auxiliar no crescimento dentro do CSO. Essa idéia é compartilhada pelo sujeito número 03, que afirma que os *drop-ins* o engrandecem profissionalmente. Já o sujeito número 09 vai um pouco além e afirma que estas ferramentas o auxiliam no crescimento corporativo e desenvolvimento pessoal.

O sujeito 03 cita, ainda que sucintamente, a importância de algumas ferramentas para a interação entre os funcionários. Podemos inferir, portanto, que este sujeito se refere a ferramentas como o *Beehive*, *Wiki* ou *Blog*, que promovem interação e troca de conhecimento, como descrito no capítulo dois.

Passaremos, agora, à análise das respostas dadas à pergunta número 02.

Esta pergunta objetivou investigar se as ferramentas selecionadas oferecem outro tipo de conhecimento, além do processual aos seus usuários, pois notamos

que na primeira pergunta da entrevista, grande parte dos sujeitos focou apenas no lado processual, sem quase citar os outros tipos de conhecimento que se pode adquirir através das ferramentas listadas na pesquisa.

Ao analisarmos as repostas a essa pergunta notamos que grande parte dos sujeitos cita as ferramentas vinculadas a notícias, como o IBM Notícias e a *intranet*, o que nos leva a deduzir que os funcionários de fato estão interessados em ter informações sobre a empresa onde trabalham, não se limitando aos processos que executam. Porém, ao mesmo tempo, notamos que alguns deles têm dificuldade de expressar interesse por informações que não estão relacionadas a processos. Como exemplo, podemos citar o sujeito número 05, que diz apreciar ler as notícias para buscar oportunidades de conhecer outros processos e fazer *drop-ins*. Esta idéia também pode ser encontrada na resposta do sujeito número 07, que afirma ser possível conhecer mais sobre outros processos, através de informações divulgadas nos veículos de informação.

Já o sujeito número 09 complementa a resposta dos sujeitos 05 e 07, pois adiciona que estas ferramentas o auxiliam no crescimento corporativo e desenvolvimento pessoal. É interessante notar que este sujeito não se preocupa somente com o processo que executa, mas também busca informação que o auxiliará a se desenvolver pessoal e profissionalmente. Notamos que o sujeito 05 compartilha com o sujeito 09 o interesse em se desenvolver profissionalmente, pois afirma que os murais são importantes, pois divulgam as vagas disponíveis na empresa.

Concomitantemente, o sujeito 02 afirma que aprecia receber notícias sobre concursos em outras áreas e também sobre eventos diferenciados oferecidos pela empresa, como é o caso do Almoço dos Sentidos, referenciado pelo sujeito como

“almoço no escuro”. Tais eventos não se relacionam com o processo executado pelos sujeitos do time pesquisado, o que nos leva a entender que este indivíduo também está interessado em se desenvolver profissional e pessoalmente dentro da empresa.

O sujeito 03 explica que se interessa por matérias nacionais e internacionais sobre a empresa. Esta idéia também é expressa na resposta do sujeito 04, que explica que as notícias sobre a empresa, divulgadas por veículos de informação externos, trazem notícias importantes para se compreender o que está acontecendo, pois afirma que é mais fácil ver problemas ou fatos positivos quando se está fora deles. O sujeito número 05 complementa que a Intranet fornece informações sobre outros centros (prédios da IBM em outras partes do mundo), proporcionando uma visão geral. Podemos notar esta mesma essência na resposta do sujeito 07, quando diz que algumas ferramentas o auxiliam a melhorar seu entendimento geral da empresa. O sujeito 10 vai além, explicando que através destas ferramentas, pode-se descobrir como a empresa se encontra no mercado, suas ações e o que está acontecendo com outras empresas. Outra opinião interessante é a do sujeito número 06, explicando que uma vez que se tem conhecimento sobre o que se passa, é possível haver uma mudança de atitude, que poderá beneficiar os clientes.

No decorrer da análise percebemos que o sujeito 05 novamente opina não ser a favor dos cursos *online*, assim como já tinha respondido na primeira pergunta. Desta vez ele esclarece que não gosta dos cursos *online* por serem maçantes, não enriquecem tanto quanto os cursos presenciais e, além disso, não faz com que os funcionários tenham disciplina de fazê-lo, então os usuários postergam o curso.

Entretanto, ele cita ainda as *wikis*, porém não esclarece se as usa ou não. Analisando as respostas do sujeito 08, notamos que ele afirma ser possível ver

novas idéias através das ferramentas. Podemos, portanto, inferir que possivelmente ele se refere às *wikis*, já que são ferramentas nas quais os usuários podem interagir e trocar conhecimento. Outro dado importante fornecido por este sujeito, que pode apoiar a suspeita de ele se referir às *wikis*, é quando ele diz que com tal ferramenta é possível aprender a se relacionar mais com outras pessoas. Como dito anteriormente, é possível se relacionar com outras pessoas através das *wikis*.

É importante salientar que tanto o sujeito 01, quanto o sujeito 03, afirmam que, apesar de saberem que estas ferramentas trazem diversas informações relevantes, eles não têm tempo suficiente para utilizá-las, fato lamentado por ambos. Se compararmos este dado com informações fornecidas por outros sujeitos, notaremos que alguns destes últimos buscam, nas ferramentas, subsídios para seu desenvolvimento profissional e pessoal, portanto, é possível que os indivíduos que não conseguem acessar as ferramentas por falta de tempo, não consigam se desenvolver tanto quanto os que as utilizam.

Iniciaremos agora com a análise da pergunta número três da entrevista dirigida.

A questão número três foi elaborada com o intuito de alcançar o objetivo específico deste estudo, buscando descobrir se os sujeitos tinham sugestões de melhorias para as ferramentas que utilizam e que foram abordadas na pesquisa de campo.

Inicialmente, gostaríamos de destacar que dois dos dez entrevistados, sujeito 01 e sujeito 08, afirmaram não ter sugestões de melhorias para as ferramentas em questão.

Já o sujeito 02, expõe que gostaria que houvesse mais divulgação dos *drop-ins*, pois considera que há pouca informação sobre estes eventos. Ele informa ainda,

que, apesar de estar na empresa há menos de cinco anos, só participou de um *drop-in*, e que tomou conhecimento do mesmo através de uma colega de trabalho que lhe repassou um e-mail com informações sobre o evento. Ainda sobre os *drop-ins*, o sujeito número 09 afirma que gostaria que estes eventos acontecessem com mais frequência, pois os considera muito importantes para aprender mais processos.

Passando ao sujeito número três, notamos que ele está insatisfeito com a maneira como as informações são dispostas na *intranet*. Ele gostaria que a ferramenta fosse mais simples de utilizar e exemplifica essa dificuldade expondo o procedimento para os novos funcionários realizarem os cursos obrigatórios. Ele acrescenta que na *intranet* deveria haver uma página com a lista completa dos cursos que devem ser feitos pelos novos funcionários, contendo também *links* diretos para estes cursos. Porém, alerta que não deveria haver *links* que levem a outros *links*, pois estes são confusos e complicam a utilização da ferramenta.

O sujeito número 04, assim como 03, reclama da dificuldade de acessar algumas ferramentas e também gostaria que estas fossem simplificadas. O sujeito acrescenta que as siglas e a linguagem técnica dificultam a utilização e, portanto, deveria haver algum tipo de glossário para que os usuários pudessem consultar os significados destes termos.

Os sujeitos 06 e 07 concordam que deveria haver algum tipo de tutorial, explicando a função de cada ferramenta e também como utilizá-las. Ambos afirmam que conhecem as ferramentas muito superficialmente e por isso acabam não utilizando algumas ferramentas, por não conhecê-las o suficiente.

O sujeito número 05 focou bastante nas ferramentas CSO Notícias e Cursos *online*. A respeito do CSO Notícias, ele afirma que a ferramenta deveria ser mais interativa para provocar mais interesse nos leitores. Ele afirma ainda que, apesar da



ferramenta ter um bom conteúdo, ela não é suficientemente atrativa para os leitores, que envolvidos em suas tarefas, aliadas à falta de tempo, acabam não se interessando pela leitura. Ele acrescenta que, pela ferramenta ter sempre a mesma aparência, os funcionários acabam pensando que todas as edições são iguais e não as lêem. Já sobre os cursos online, assim como já tinha citado na primeira pergunta da entrevista, o sujeito afirma que alguns são maçantes e cansativos. Ele sugere que sejam mais interativos, com sons, vídeos, histórias e slides para prender mais a atenção dos usuários.

Finalmente, o sujeito número 10 disserta sobre uma ferramenta que não foi abordada na pesquisa de campo, portanto não faremos a análise de sua sugestão.

Verificamos através destas análises, que os sujeitos possuem diversas opiniões sobre as ferramentas abordadas, nos possibilitando compreender porque utilizam algumas mais que outras. Notamos também, que a maior parte dos sujeitos está interessada em informações relacionadas a processos, e somente alguns têm interesse em informações sobre os negócios da empresa ou informações tragam contribuições para suas vidas corporativas de um modo geral.

Ao identificarmos o problema da falta de tempo, mencionada por dois sujeitos, salientamos a importância do gestor, que tem condições para mudar este cenário, em detrimento da importância da gestão do conhecimento dentro das organizações. Sugerimos que, ao se deparar com este tipo de problema, o gestor leve em consideração a questão do gerenciamento de tempo. Citamos, então, Harvard (2005, p. Xii) que explica que devemos aproveitar nosso tempo ao máximo, pois ele não pode ser repostado e continuamente se esvai.

Harvard (2005, p. Xii), afirma que o gerenciamento efetivo de tempo traz muitos benefícios, incluindo a diminuição de tempo desperdiçado e aumento do nível

de produtividade pessoal. Além disso, o gerenciamento efetivo do tempo pode garantir que a maioria das tarefas seja feita. Portanto, podemos incluir nestas tarefas, atividades relacionadas ao compartilhamento e a disseminação do conhecimento, principalmente o tácito.

Sugerimos, no entanto, que com o objetivo de auxiliar o gerenciamento efetivo do tempo, os funcionários utilizem a técnica de mapas mentais, a fim de facilitar a organização, priorização e visualização de suas tarefas diárias, para que deste modo, haja tempo suficiente para a execução de tarefas, bem como o compartilhamento de conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse em desenvolver este estudo surgiu dentro do ambiente de trabalho, que oferece diversas ferramentas de Gestão do Conhecimento, das quais muitas são até mesmo desconhecidas de alguns funcionários. Porém, no curso de Gestão Empresarial da FATEC-ID, aprendemos que a Gestão do Conhecimento é um fator essencial para a sustentabilidade das empresas.

Então, resolvemos nos aprofundar teoricamente no tema e investigar a visão dos funcionários com relação às ferramentas de GC oferecidas pela empresa. Para realizar a pesquisa bibliográfica, buscamos, inicialmente, materiais na biblioteca da faculdade, a qual se mostrou bastante insatisfatória. Recorremos então, ao meio virtual, onde encontramos diversos materiais para consulta, como *e-books* e artigos.

Quando chegamos à etapa da pesquisa de campo, notamos que mesmo tendo uma lista de ferramentas oferecidas pela empresa, muitos sujeitos não sabiam que tais ferramentas se destinavam à gestão do conhecimento, e alguns nem mesmo sabiam o que é a GC. Por isso, acreditamos que poucos responderam às perguntas qualitativas da pesquisa de campo. Decidimos, então, buscar respostas para nossas perguntas, de outra maneira: através da entrevista dirigida. Felizmente a entrevista nos trouxe resultados bastante satisfatórios, com dados que nos auxiliaram compreender a visão que os funcionários de CSO têm com relação às ferramentas de GC oferecidas pela empresa e suas sugestões de melhorias para estas ferramentas.

Durante a análise, notamos que, inicialmente, grande parte dos funcionários se demonstrou satisfeita com as ferramentas, porém, no decorrer das entrevistas se lembraram de detalhes que os incomodam e que dificultam a utilização das

ferramentas. Alguns falaram sobre falta de treinamento, outros falaram sobre falta de tempo para utilizar as ferramentas. Estes dados são extremamente relevantes e devem ser levados em consideração por gestores, que têm condições de oferecer treinamentos para os funcionários aprenderem utilizar as ferramentas de GC e que devem estar cientes de que tempo é um fator essencial para que ocorra o compartilhamento e a disseminação do conhecimento. E por isso, o gerenciamento do tempo, com o auxílio de mapas mentais, deve ser outra prática explorada pela empresa e por seus funcionários, para que o tempo não seja desperdiçado, mas efetivamente utilizado para que tanto os funcionários, quanto a empresa sejam beneficiados. Deixamos aqui, a sugestão para outros estudos voltados para a área de gerenciamento do tempo e mapas mentais, como fatores importantes para o desenvolvimento profissional dentro das organizações.

No final, ao contrapormos a teoria estudada e os dados empíricos coletados, verificamos que, apesar da GC ser uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade de uma empresa, e que há empresas que a estão implementando, ainda faltam algumas etapas do processo para que a ferramenta se torne realmente eficaz. Entretanto, uma vez funcionando, a GC pode promover o desenvolvimento da empresa e a satisfação de seus funcionários, o que, conseqüentemente, proporcionará um futuro melhor para ambos. Acreditamos que os dados fornecidos por nossas pesquisas e análises podem ser bastante relevantes para gestores, como os graduados pela Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, para os docentes das disciplinas de gestão e também para a empresa estudada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELLO, José L. de Paiva, **Metodologia Científica**, 2004. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>, acessado em 18/10/2009 às 15h28min.
- BOURDIEU, Pierre, **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BUZAN, T. e BUZAN, B. **The Mind Map Book**. Ed. Revisada. London: BBC, 2003.
- CARVALHO, Maria Cecília M. **Construindo o saber: técnicas de metodologia científica**. 2ª ed. Campinas, SP: Papirus, 1989.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. 1ª ed. São Paulo: SENAC, 2003.
- CORPORATION, Harvard Business School Publishing. **Time Management: Increase your personal productivity and effectiveness**. EUA: Harvard Business School Press, 2005.
- DANTON, Gian. **Metodologia Científica**. Pará de Minas - MG: Virtualbooks, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship**. HarperCollins Publishers, 1999.
- EMERSON, Ralph Waldo, publicado em **Bibliotheca sacra**, Volume 62. Dalas: Xenia Theological Seminary, Theological Seminary, 1905
- EMERSON, Ralph Waldo. **The Complete Works of Ralph Waldo Emerson - V.7**. Londres: Bell and Daldy, 1866.
- FLEURY MTL, Oliveira M. Júnior, organizadores. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Rogério Afonso. **Mapas mentais e Gestão do Conhecimento**, disponível em <http://www.intranetportal.com.br/colab1/col8>, acesso em 02/03/2009, às 12h05min.
- GINGER, Serge. **Gestalt uma terapia do contato**. 4ª Ed. Summus Editorial, 1995.
- GRIFFIN, Sean, **What box - Out-of-the-box thinking for career and life**. EUA: Lulu.com, 2006
- HSM Management. **A Gestão do Conhecimento na prática**. Ed. 42, 2004.

### **Intranet da IBM**

<http://w3.ibm.com/jct03001pt/wps/myportal>

JENKS, Francis. **Selection from the English Prose Works of John Milton**. Vol. II. Boston: Bowles and Dearborn, 1826.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: Textos e Casos**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A.

KIM, Daniel H. **Administrando os ciclos de aprendizado organizacional**. Wardman KT. Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura; 1996.

LEVINE, John R., YOUNG, Margaret L., BAROUD, Carol. **The Internet for Dummies**. 11ª ed. Nova Jersey: Wiley Publishing, 2007.

LÉVY, Pierre, **A inteligência coletiva**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

LOWE, Doug. **Word 2003 all-in-one desk reference for dummies**. Nova Jersey: Wiley Publishing, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 6ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

NETO, Rivadávia Correa Drummond De Alvarenga. **Afinal, o que é Gestão do Conhecimento?**, disponível em <http://www.intranetportal.com.br/colab1/rivadavia>, acesso em 02/03/2009, às 16h20min.

NONAKA, I. **Knowledge Management: critical perspectives on business and management**. 1ª ed. Nova Iorque: Routledge; 2005.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. Rio de Janeiro: Harvard Business Review. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I., ICHIJIO K. **Knowledge creation and management: new challenges for managers**. Nova Iorque: Oxford University Press 2007.

NONAKA I., TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINTO, Sandra R. B. **Treinamento Prático em PowerPoint**. São Paulo: Digerati Books, 2006.

POWERS, Vicki - **IBM's KM strategy** – 07/07/2006 disponível em <http://www.kmworld.com/Articles/PrintArticle.aspx?ArticleID=16907>, acesso em 06/07/2009 às 18h42min

PRAX, Jean-Yves. **Le Guide du Knowledge Management**. Paris: Dunod, 2000.

PRAX, Jean-Yves. **Le Manuel du Knowledge Management**. Paris : Dunod, 2003.

RIBEIRO, Jorge Ponciano, **Gestalt-Terapia - O Processo Grupal**. 3ª Ed. Summus Editorial, 1993.

RODKINSON, Michael L., **The Babylonian Talmud**, tradução. 1918.  
Disponível em <http://www.sacred-texts.com/jud/talmud.htm>, acesso em 05/11/2009 às 22h12min.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC-IST, 2007, disponível em: [http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia\\_cientifica.pdf](http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia_cientifica.pdf), acessado em 25/10/2009 às 11h40min.

SANTOS, Antonio Raimundo et al. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 13ª ed. São Paulo: Editora Best Seller; 1990.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu, TREVIZAN, Maria Auxiliadora, MENDES, Isabel Amélia Costa. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional**, 2003, disponível em [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692003000400013&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000400013&lng=en&nrm=iso&tlng=pt), acesso em 23/02/2009, às 19h45min.

TERRA, José Claudio C., ALMEIDA, Carolina. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda**, disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000173v00115anos degc.pdf>, acesso em 24/02/2009, às 13h27min.

VILELA, Virgílio Vasconcelos, **Mapa Mental Máster**, disponível em: [http://www.easymapper.com.br/capacitacao/htm/mapa\\_mental\\_master.htm](http://www.easymapper.com.br/capacitacao/htm/mapa_mental_master.htm), acesso em 10/12/2009 às 17h13min.

#### **Website da IBM Brasil**

[www.ibm.com.br](http://www.ibm.com.br)

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 4ª ed. California: Sage Publications, 2009.

## **ANEXO I**

### **Questionários respondidos na pesquisa de campo**