

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

GABRIELA RODRIGUES DAURICIO

**UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA WIKI, PARA AUXILIO NA CRIAÇÃO,  
COMPARTILHAMENTO E ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÃO E  
CONHECIMENTO EM PROJETOS DE CONSULTORIA**

CURITIBA  
2010

GABRIELA RODRIGUES DAURICIO

**UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA WIKI, PARA AUXILIO NA CRIAÇÃO,  
COMPARTILHAMENTO E ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÃO E  
CONHECIMENTO EM PROJETOS DE CONSULTORIA.**

Trabalho apresentado à disciplina de Projeto de pesquisa em informação do curso de Gestão da Informação, Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA  
2010

*Dedico aos meus pais, Gilberto Leite e Claudinéa Daurício, que são a base da minha vida. E aos meus irmãos Patrícia, Paulo, Gilberto e Victor, aos quais eu amo incondicionalmente.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que me abençoou e iluminou por toda a minha vida e me deu forças para sempre seguir em frente.

Aos meus pais, que mesmo longe, se fizeram presente em todos os momentos, apoiando e incentivando minhas conquistas. Agradeço a eles por todo amor e dedicação, pelos conselhos, amizade, atenção e principalmente paciência com a minha ansiedade, nervosismo e falta de tempo.

Às minhas amigas, Ana Claudia, Debora e Rosa, pelos inúmeros trabalhos juntos, pela grande amizade ao longo de quatro anos, À Andriele, Cris, Cyd, Juliana, Lenisia e Rubão, pela amizade companheirismos, conversas e momentos de descontração. Amigos, os quais foram de suma importância na minha vida acadêmica e pessoal.

À minha querida professora Helena, que me orientou na realização deste trabalho, com um misto de exigência e carinho. Pelos conselhos e ensinamentos que levarei para sempre. Pelas conversas e grande apoio para a minha esperada formatura e início da minha vida profissional.

À Go4! Consultoria, e todos seus funcionários, pela contribuição na realização deste trabalho, por toda atenção e reconhecimento.

Ao Centro de Computação Eletrônica, em especial ao AHIRAM, Clénice, Procópio e Rosângela, por todo carinho, dedicação e incentivo, pelos inúmeros cafés inesquecíveis, pela amizade cultivada durante os dois anos de estágio, o qual foi essencial para minha formação.

Ao professor Simão, por todo apoio, incentivo na minha formação, para iniciar minha carreira. Pela amizade, conversas e dicas profissionais.

E por fim à minha amiga Natalia (Nati), companheira de todas as horas, colega de trabalho e faculdade. Agradeço-a pelas noites em claro no MSN, fazendo trabalhos, por ouvir meus desesperos e me acalmar, por todo apoio na minha vida acadêmica, na construção do meu TCC, na realização dos meus trabalhos, pelas revisões e ajudas nos trabalhos e projetos. Pela amizade incondicional.



## RESUMO

Estudo descritivo sobre o armazenamento de informação, criação e compartilhamento de conhecimento em empresas de consultoria baseadas em Gestão de Projetos a partir da utilização da Ferramenta Wiki para auxílio na aplicação de tais práticas de Gestão do Conhecimento. Analisa, a partir da observação participante, análise documental e entrevista, as condições do ambiente organizacional nos aspectos estrutura organizacional, processo de armazenamento de informação, processo de criação e compartilhamento do conhecimento. Propõe a aplicação de uma Ferramenta Wiki em uma empresa de consultoria, para verificar sua efetividade no auxílio a criação e compartilhamento do conhecimento, armazenamento de informação e sua utilização na transformação do conhecimento tácito para o explícito. Conclui que a proposta aplicada e validada na empresa GO4! contribui para a constituição da memória organizacional relativa aos projetos de consultoria da referida empresa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão de Projetos .Ferramenta Wiki Criação e Compartilhamento do conhecimento. Armazenamento de Informação e Conhecimento.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (VISÃO SISTÊMICA X PRÁTICAS).....	18
FIGURA 2 -QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	24
FIGURA 3 - VISÃO GERAL DAS ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	30
FIGURA 4 - ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO NECESSÁRIAS À EQUIPE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	32
FIGURA 5 - ESTRUTURA PARA PROJETOS NA WIKi GO4!.....	49
FIGURA 6 - MEMÓRIA ORGANIZAIONAL WIKi GO4! (PÁGINA/ CONTEÚDO POR PROJETO).....	50
FIGURA 7–WIKI GO4! PÁGINA INICIAL.....	52
FIGURA 8– SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO WIKI GO4! LOGIN E SENHA.....	54
FIGURA 9 - SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO WIKI GO4! CONTROLE DE ACESSOS.....	54

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
2 LITERATURA PERTINENTE .....	15
2.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	15
2.1.2 Gestão do Conhecimento.....	17
2.1.3 Criação e Compartilhamento do Conhecimento.....	22
2.3 DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS .....	26
2.3.1 Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento .....	31
2.4 FERRAMENTA WIKI.....	33
2.4.1 Ferramenta Wiki aplicada a Gestão do Conhecimento .....	35
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	37
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA.....	38
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	40
3.4 COLETA DE DADOS .....	40
3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	41
4.1 RELATÓRIOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E ANÁLISE DOCUMENTAL .....	42
4.1.2 Processo de Gestão de Projetos na GO4! .....	43
4.1.3 Gestão do Conhecimento na GO4! .....	44
4.2 RELATÓRIO DA ENTREVISTA .....	44
4.3 ANÁLISE E CUSTOMIZAÇÃO DA FERRAMENTA WIKI.....	45



4.3.1 WikiMedia .....	46
4.3.2 Google Wiki .....	47
4.4 APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA WIKI NO AMBIENTE GO4 .....	48
4.4.1 Wiki e o Armazenamento de Informação.....	48
4.4.2 Wiki e a Criação e o Compartilhamento do Conhecimento .....	50
4.4.3 Conteúdo e Segurança da Informação na Wiki Go4! .....	52
4.4.4 Validação de usabilidade da Wiki Go4! .....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
REFERÊNCIAS .....	61
APÊNDICES.....	63

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, o desafio das organizações reside no domínio de uma elevada demanda de informação para conquista de diferencial competitivo. Em todos os segmentos, em geral, sai na frente quem consegue absorver e tratar tais informações e utilizá-las a seu favor. A demanda e a importância da informação são tão altas que ela já é considerada capital da empresa.

Mas apenas informações puras não apresentam benefícios, elas necessitam de tratamento, análise e entendimento, por isso é significativo o investimento das organizações no que se diz respeito às informações, como por exemplo, sistemas de TI e pesquisas de mercado.

O conhecimento tanto interno quanto externo, criados a partir de tais informações e experiências de cada indivíduo demonstram forças e oportunidades em relação à competitividade estabelecida no mercado.

Algumas organizações nomeiam esse tratamento do conhecimento como capital intelectual, mas vai, além disso, a importância está em não apenas adquirir conhecimento, mas reutilizar, aprender, compartilhar e criar novos conhecimentos.

Ao encontro dessa necessidade, tem-se a Gestão do Conhecimento (GC), cada vez mais aplicada nas organizações, trabalhando processos como o de espiral do conhecimento, apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), no qual o conhecimento tácito é socializado, passa para explícito, se tornando uma informação para que os outros tenham acesso e criem a partir dessa um novo conhecimento. Assim este conhecimento passa a ser da organização e não apenas do indivíduo, minimizando problemas causados por desligamento de funcionários, retrabalhos, perda de informação e finalização de projetos.

Nas empresas de consultoria que trabalham alicerçadas na gestão de projetos, a informação e o conhecimento são vistos como insumo principal de trabalho. Porém o tratamento de tais informações e a aplicação das técnicas de GC é comprometido pela dinamicidade de tal área.

Para auxiliar na aplicação das práticas de GC e no armazenamento de informações relevantes em ambientes como o de consultoria, este estudo visa à aplicação da GC, de maneira interativa e dinâmica, por meio da utilização de uma ferramenta da web 2.0, a Wiki.

A Wiki é uma ferramenta interativa e colaborativa, que permite a troca de informação e conhecimento entre seus usuários. É uma página web, que possibilita a criação de subpáginas e a edição de conteúdos. Todos os usuários podem auxiliar na construção do conteúdo, ou apenas fazer comentários em um espaço separado. Páginas Wiki podem ser públicas, nas quais qualquer pessoa tenha acesso, ou privada, na qual apenas usuários selecionados podem acessar.

A Wikipedia é um exemplo de Wiki pública, pois ela é uma base de conhecimento coletivo, onde qualquer pessoa pode colaborar com seus conhecimentos. Porém, cada vez mais as empresas estão utilizando a ferramenta, de forma privada, para auxiliar na comunicação, na troca de informação e na colaboratividade entre seus funcionários. Este estudo mostra aplicabilidade da ferramenta à Gestão do Conhecimento em uma empresa privada de consultoria.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações, nos dias atuais, estão ampliando sua visão referente à importância da informação e do conhecimento. As empresas de consultoria se baseiam em projetos, e utilizam a informação e o conhecimento como insumo de trabalho.

Informações de projetos executados, como lições aprendidas, pontos fortes, pontos fracos do projeto, e os conhecimentos adquiridos, são importantes para o desenvolvimento de novos projetos, pois eles evitam o retrabalho e auxiliam na melhoria constante do serviço executado.

Geralmente, os profissionais que atuam nesse meio estão inseridos em um contexto de trabalho dinâmico, no qual ocorrem muitas reuniões com clientes, trabalham em vários locais diferentes e com pouca disponibilidade de tempo para divulgação, compartilhamento de informações e conhecimentos adquiridos.

Essa realidade dificulta o processo de Gestão do Conhecimento nas empresas de consultoria, suscitando a necessidade de um ambiente facilitador que possibilite a aplicação de tal processo. Para isso as ferramentas 2.0 surgem como uma alternativa para o tratamento e disseminação da informação, bem como a interação entre os usuários.

A Wiki é um exemplo de ferramenta da web 2.0 utilizada para trabalhar a interação, divulgação de informação e, possivelmente, a criação de conhecimento. Assim como outras ferramentas, a Wiki começa a ser utilizada também para auxiliar as empresas que vivem essa realidade apresentada no processo de Gestão do Conhecimento. Porém, a utilização em processos de criação e compartilhamento de conhecimentos relacionados a projetos de consultoria ainda não foi testada. Dentro dessa temática é proposta a seguinte questão: **Quais as contribuições da ferramenta Wiki nos processos de criação, compartilhamento e armazenamento de informação e conhecimento em projetos de consultoria?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para desenvolver esse projeto de acordo com a temática estabelecida, apresentam-se os objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições da ferramenta Wiki para o processo de armazenamento de informação, criação e compartilhamento de conhecimento em projetos de consultoria.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar o processo de desenvolvimento de projetos de consultoria;
- b) identificar o processo de criação e compartilhamento do conhecimento no desenvolvimento de projetos de consultoria;
- c) verificar a aplicação da ferramenta Wiki para a gestão do conhecimento;
- d) analisar softwares que possibilitam a criação da ferramenta Wiki;
- e) customizar a ferramenta Wiki para a aplicação de Gestão do conhecimento em uma empresa de projeto de consultoria;
- f) aplicar a ferramenta Wiki em uma empresa de projeto de consultoria,
- g) avaliar, a partir do uso, quais as contribuições da ferramenta Wiki para o armazenamento de informação, criação e compartilhamento do conhecimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento em ambientes que prestam serviços de consultoria, seguindo a metodologia de gestão de projetos, é importante, pois aumenta a qualidade dos projetos desenvolvidos, evita o retrabalho, auxilia na aprendizagem coletiva da organização, por meio do compartilhamento e criação do conhecimento.

Essa importância já foi relatada no trabalho de conclusão de curso da Gestora da Informação Bárbara Barbosa (2005), no qual a autora faz uma proposta metodológica para aplicação de gestão do conhecimento em empresas de consultoria. Ela apresenta a aplicação das práticas de GC pela a ótica teórica em tal ambiente. Além do trabalho de Barbosa (2005), pode-se encontrar outros estudos e trabalhos desenvolvidos sobre esta temática.

Em artigos, fóruns, páginas na internet vêm sendo discutidos a utilização da Wiki na execução de gerenciamento de projetos, por ser uma ferramenta colaborativa e interativa, pois possibilita que grupos de decisões sejam formados com objetivo de apresentar soluções para os problemas encontrados ao longo do desenvolvimento dos projetos.

Alguns estudos, como por exemplo, Tsunoda e Ramalho (2007) já demonstraram que a utilização da Wiki facilita a criação do conhecimento, relacionados à gestão de projetos, o resultado das discussões e soluções são armazenados, permitindo a reutilização de conhecimentos em projetos futuros ou para tomada de decisão. Já neste estudo, apresenta-se também a aplicação da Wiki para a troca de conhecimentos, a qual possibilita a inovação organizacional.

A relevância deste estudo está na aplicação e validação da Wiki em ambientes organizacionais voltados à criação constante de conhecimento, respeitando-se as características culturais e estruturais da organização. O resultado do uso da Wiki será a criação de Memória Organizacional e aplicação de princípios das Comunidades de Práticas, reutilizando, criando e compartilhando conhecimentos.

Além da relevância desse estudo para as Organizações que trabalham com gestão de projetos voltados à consultoria, ele contribuirá com a divulgação do Curso de Gestão da Informação, no mercado de trabalho, mostrando algumas atividades que o Gestor da Informação pode desenvolver, neste caso dentro da ótica de Gestão do Conhecimento, pois ele surge da necessidade real de uma empresa, propondo e aplicando uma solução, utilizando conhecimentos adquiridos em aula, porém implementados na prática. E os resultados obtidos com ele serão disponibilizados ao Departamento de Ciência e Gestão da Informação, para sua possível reutilização em estudos futuros.

## 2 LITERATURA PERTINENTE

Neste capítulo serão abordados visões e conceito de autores referente à temática estabelecida, dividido nos seguintes tópicos, Informação e conhecimento, Gestão da Informação, Criação e Compartilhamento da Informação, Gestão de Projetos, Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento, Ferramenta Wiki, Ferramenta Wiki aplicada à Gestão do Conhecimento.

### 2.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

As organizações se encontram cada vez mais inserida na era da informação, onde a informação, oriunda de dados, é considerada um insumo para o bom desempenho das organizações, pois corretamente tratadas se tornam em conhecimento e consecutivamente um diferencial competitivo.

Peter Drucker (*Apud* DAVENPORT, 1998, p.19) define informação como dados dotados de relevância e propósito. Mcgee e Prusak (1994, p. 25) complementa afirmando que informação é reutilizável, não se deteriora nem se deprecia e seu valor é determinado pelo usuário, de forma que a informação se encontra nos olhos do usuário, podendo ser fortuna para uns e desgraça para outros.

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2006 p.27)

O tratamento da informação se torna uma necessidade para as empresas, Choo (2006, p. 27) apresenta três arenas de uso da informação, que



são: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, sendo eles processos interligados.

a) **criação do significado**: Com as mudanças constantes do mercado as organizações precisam estar atualizadas para garantir seu constante desenvolvimento, por isso é necessário a identificação prévia das mudanças, por meio das informações disponíveis, após a identificação é necessário a análise, interpretando-as e se preparando para se adequar a tais mudanças.

b) **construção do conhecimento**: A informação corretamente tratada, analisada, organizada e processada se torna conhecimento e repassada junto a experiências vividas continua o ciclo de criação de novos conhecimentos, trabalhando a aprendizagem na organização. Conhecimento leva a novas capacidades, produtos e serviços, além do aperfeiçoamento dos já existentes.

c) **tomada de decisão**: informações corretas, atualizadas e bem analisadas, auxiliam as organizações na tomada de decisões, diminuindo a possibilidade de erros.

Assim a informação está presente na criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) ela proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança a luz sobre conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento.

Embora a informação esteja intrínseca ao conhecimento, eles são fatores diferentes, que se são tratados de formas diferentes e trazem resultados diferentes, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) fazem a diferenciação entre esses fatores. Porém os autores também colocam que tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.

A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorando nas crenças e compromisso de ser detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 64)

Segundo Davenport (2003), O conhecimento é a informação mais valiosa, pois alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação. Já Setzer (1999) define o conhecimento como uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém.

Embasado nas definições de tais autores pode-se perceber a importância do conhecimento para organização, neste âmbito entra-se no Conhecimento organizacional, que corretamente utilizado é um diferencial para a empresa, tanto interna, quanto externamente, podendo se tornar até um potencial competitivo. Para melhor utilização do conhecimento organizacional é trabalhada a gestão do conhecimento, apresentada na seção seguinte.

### 2.1.2 Gestão do Conhecimento

Murray (*Apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 12) define a Gestão do Conhecimento (GC) como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informação registrada e o talento de seus membros, em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

Outra visão de GC é de Malhotra (*Apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008, p.12), que coloca que a Gestão do conhecimento é uma visão baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alcançar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação, por meio da criatividade, inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em crescente de imprevisibilidade.

A gestão do conhecimento não é algo novo, mas é algo cada vez mais explorado e aplicado nas organizações, em busca de melhores desempenhos e resultados, Schlesinger *et. al*. (2008, p. 13), mostram que entre as funções de GC dentro de uma organização destacam-se:

- a) identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para um bom funcionamento de negócio;
- b) evitar que conhecimentos estranhos, não desejados, sejam introduzidos no bom funcionamento do negócio.

A gestão do conhecimento auxilia na criação e no compartilhamento do conhecimento, presente na área estratégica das organizações, incentiva a reutilização do conhecimento, para tomada de decisão, trabalha a disseminação do conhecimento, aumentando a aprendizagem, busca novos conhecimentos no mercado, para sua atualização e desenvolvimento. Para essas e outras aplicações da GC, existem as práticas de Gestão do Conhecimento, que são aplicadas nas organizações. Assim as práticas de Gestão do Conhecimento estão relacionadas às funções, conforme apresenta a Figura 1.

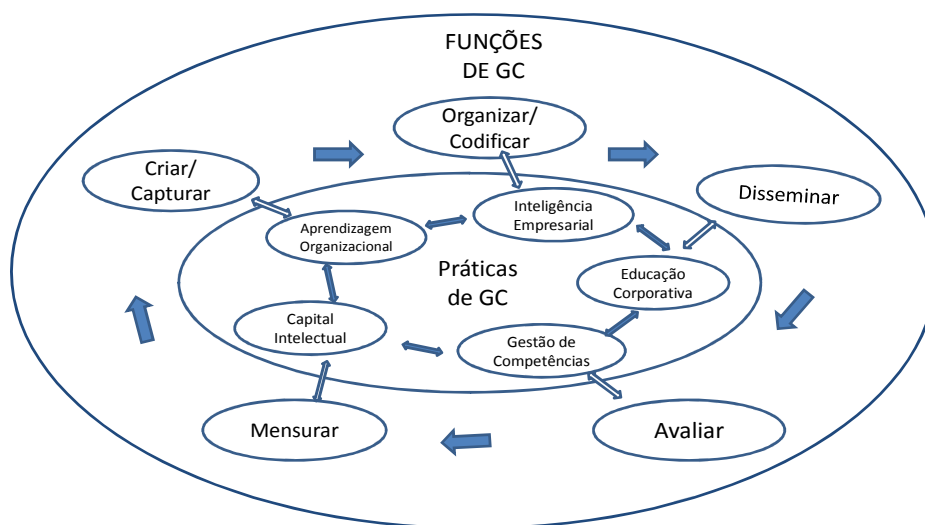


FIGURA 1 – PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (VISÃO SISTÊMICA X PRÁTICAS).

FONTE: Adaptado de PEREIRA, H. J. (1995)

Schlesinger (*et al*, 2008, p. 17) apresentam as práticas de gestão do conhecimento, que refletem as iniciativas organizacionais que podem facilitar a criação e compartilhamento do conhecimento.

**Portais Corporativos de Conhecimento:** Tem o objetivo de facilitar o fluxo de informações e conhecimento dentro das organizações. É diferente de um portal comum, pois não se limitam aos mesmos aspectos (segurança, velocidade e facilidade de navegação), eles promovem acesso às informações, suporte a decisão, fornecem ferramentas de trabalhos cooperativos e conectam pessoas com base em suas experiências e interesses, possibilitando uma integração em tempo real, de muitas aplicações de tecnologia de informação, facilitando a recuperação e o compartilhamento para criação de novos conhecimentos.

**Memória Organizacional:** Prevê a ampliação do conhecimento por meio da retenção, organização, disseminação, compartilhamento e reuso, dentro da própria organização, onde as melhores práticas, experiências e conhecimentos explícitos, serão armazenados e poderão ser consultados e reutilizados, auxiliando na tomada de decisão, evitando o retrabalho. Segundo Euzenat (*Apud SCHLESINGER et. al*, 2008, p. 20) a memória organizacional é um repositório de conhecimentos e do know-how, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, o uso, a inovação e transformação do mesmo.

**Mapa de conhecimento:** Consiste em identificar e organizar os conhecimentos dentro das organizações e apresentá-los, Davenport e Prusak (*Apud SCHLESINGER et. al*, 2008, p. 21), colocam que tais conhecimentos podem ser representados em forma de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado. O conteúdo dos mapas do conhecimento se encontram dentro de própria organização, estando intrínseco em cada indivíduo, Davenport e Prusak (*Apud SCHLESINGER et. al*, 2008, p. 21) consideram que esses conhecimentos individuais é um pedacinho do mapa, como se fossem minis

mapas e para criar o mapa de conhecimento organizacional, é apenas necessário combinar esses mapas Individuais.

**E-Business:** Envolve todas as áreas relacionadas à negociação (operações, marketing e comercialização) em aplicações feitas por meios digitais, internets e extranets. Permitindo maior interação entre clientes, funcionários, terceirizados consumidores, embasadas em um ambiente colaborativo. Nonaka e Takeuchi (*Apud SCHLESINGER et. al, 2008,p. 24* ) consideram o benchmarking é uma importante fase do processo de criação do conhecimento.

**Comunidades de Pratica:** São opiniões de individuos debatidas em grupo, onde tais informações geram concenso sobre determinado assunto, compartilhando e criando novos conhecimentos. Para Etienne Wenger (*Apud SCHLESINGER et. al, 2008,p. 24*) o conceito de comunidades de pratica (CoPs) se refere a grupos informacionais de pessoas que se formam espontaneamente.

**Sistemas de Informação:** é o uso dos avanços tecnológicos auxiliando os processos de Gestão do Conhecimento, podem se tratar de ferramentas tenológicas que facilitam o armazenamento e recuperação da informação, a disseminação e compartilhamento do conhecimento, auxiliam em ambientes interativos e colaborativos. Porém como coloca Schlesinger (*et. al, 2008 p. 27*) a tecnologia sozinha não gera conhecimento é necessário a intervenção das pessoas.

**Gestão de Pessoas Alinhadas à Criação do Conhecimento:**

Segundo Schlesinger (*et. al, 2008 p. 27*) a principal vantagem competitiva das organizações está nas pessoas, para que a gestão do conhecimento ocorra é primordial a presença das pessoas, assim é necessário ter um bom gerenciamento de gestão de pessoas, insentivando a criação e compartilhamento do conhecimento. Para Souza *et al.* (*Apud SCHLESINGER et. al, 2008,p 28.*) a gestão do conhecimento se relaciona com a gestão de pessoas e tal relação gera características especificas nesta ultima, sem as quais, as empresas não conseguem ambientes e condições

propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional.

**Gestão de Conversas:** Krogh *et. al.* (*Apud* SCHLESINGER *et. al.*, 2008, p. 29) as conversas são à base do conhecimento social dentro da organização, por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas exposições formais, o conhecimento pessoal se converte em temas disponíveis para outros. A gestão de conversas permite que o indivíduo esponha suas idéias e insights para os outros, por meio de diversos métodos de raciocínio.

Ainda no âmbito de conhecimento organizacional, alinhado as funções de GC Terra (2000,) apresenta o modelo das Sete Dimensões do Conhecimento, que com as necessidades e realidades das organizações junto ao incentivo da criação do conhecimento.

**Dimensão 1 –** Fatores estratégicos e o papel da alta administração: Ligada diretamente a alta administração, essa dimensão apresenta um caráter mais de ação, de propulsão de habilidades centrais e de incentivo para enfrentar riscos, esse na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas;

**Dimensão 2 -** Cultura e valor: Propõe que toda a organização possua conhecimento de sua missão e de seus valores, e que estes sejam seguidos, além da existência de um elevado sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários, por meio de experimentação, aprendizado contínuo;

**Dimensão 3 -** Estrutura organizacional: propõe a implementação de um ambiente flexível e adaptável, ancorado em trabalhos em equipes multidisciplinares;

**Dimensão 4 - Administração** de recursos humanos: essa dimensão apresenta a proposta de trabalhar o desenvolvimento organizacional, baseado também nas, vetando a perda de profissionais com habilidades, comportamentos e competências compatíveis com o desejado, além de atrair profissionais com tais qualidades;

**Dimensão 5** - sistemas de informação: incentiva o uso de Tecnologias da Informação estimulando à comunicação eficiente em todos os sentidos hierárquicos.

**Dimensão 6** - mensuração de resultados: consiste na apresentação de métricas baseadas em resultados obtidos, é proposto que todas a organização tenha acesso, sendo incentivado o *feedback* permanente e avaliação do capital intelectual, essa dimensão deve ser aplicada em todas as áreas, estratégicas, financeiras e etc.

**Dimensão 7** - aprendizado com o ambiente: propõe o aprendizado permanente nas organizações, voltado a todo relacionamento que a organização possa ter, desde clientes, concorrentes até parcerias.

### 2.1.3 Criação e Compartilhamento do Conhecimento

Tanto as práticas de Gestão do Conhecimento, quanto às sete dimensões conhecimento, apresentadas na seção anterior, são voltadas à criação e compartilhamento do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) o conhecimento só pode ser criado por pessoas, assim as organizações não podem criar conhecimento sem indivíduos, por tal motivo que as organizações incentivam e apóiam a criatividade e proporcionam a seus colaboradores contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional em sua maioria é gerada a partir da troca e disseminação do conhecimento.

A literatura apresenta dois tipos de conhecimento o tácito e o explícito, explicados por Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) como conhecimento tácito o que é pessoal, difícil de ser formulado ou comunicado. E o explícito também conhecido como codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal ou sistemática, ou seja, o tácito está apenas intrínseco ao indivíduo, já o explícito está inserido no ambiente. O conhecimento advindo de

experiências é considerado tácito, enquanto o originado na racionalidade é explícito.

Choo (2006 p.30) defende que o conhecimento tácito citado por Nonaka e Takeuchi como conhecimento que reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, mas mutuamente complementares. Eles interagem um com o outro e realizando troca de atividades criativas dos seres humanos. Baseados nesta afirmação os autores apresentam um modelo dinâmico da criação do conhecimento, o qual advém de um pressuposto crítico que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Eles nomeiam essa interação de conversão do conhecimento. A qual é um processo social entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.

Assim a conversão do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68) é um processo de criação do conhecimento ocorrido por meio da interação entre o conhecimento explícito e Tácito passando por quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. De tácito para tácito, conhecido como socialização, de tácito para explícito, denominado de externalização, de explícito para explícito chamado de combinação e a internalização que é de explícito para tácito.

- a) socialização: o conhecimento passa de tácito para tácito por meio de um processo de compartilhamento de experiências;
- b) externalização: o conhecimento é convertido de tácito para explícito por meio de um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos;
- c) combinação: de conhecimento explícito para explícito advindo da sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento;



- d) **Internalização:** de conhecimento explícito para tácito, ocorre por meio do processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito pelo indivíduo.

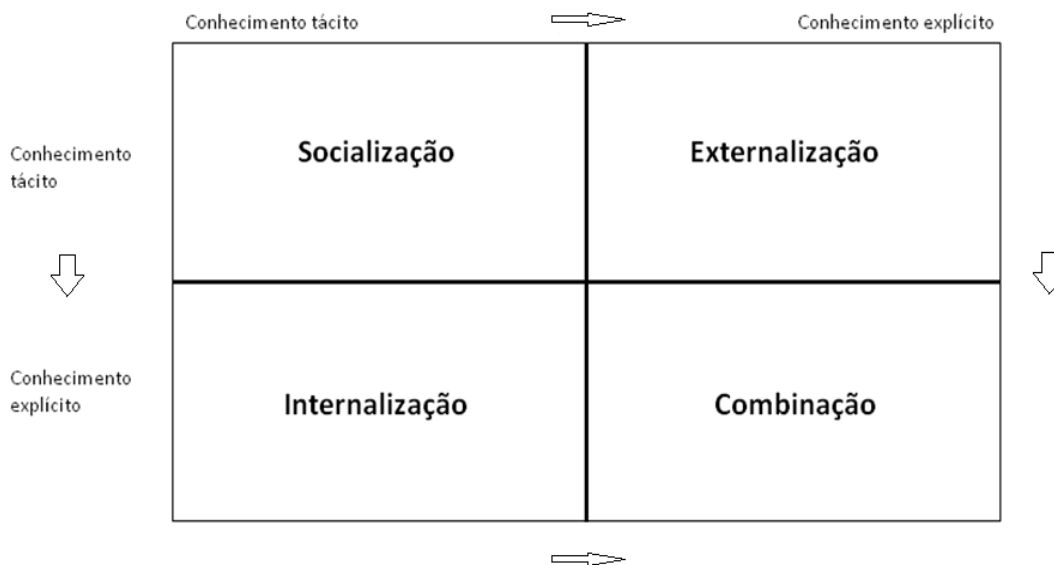


FIGURA 2 -QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.

FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

Choo (2006, p.30) complementa o conceito de construção do conhecimento passado por Nonaka e Takeuchi (1997), expondo que durante a construção do conhecimento, o processo principal de informação é a conversão do conhecimento. A qual ocorre por meio de diálogo e do discurso, os membros partilham seus conhecimentos e articulam o que intuitivamente, por meio de metáforas, analogias, assim como de canais formais de comunicação.

O conhecimento tácito é base da criação do conhecimento organizacional, nesse âmbito Nonaka e Takeuchi (1997, p.82) trazem que a organização tem que mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual, pois o conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente através dos quatro modos de conversão do

conhecimento. Assim tal processo voltado à organização passa ser chamado de espiral do conhecimento.

A espiral do conhecimento aplica a interação entre o conhecimento tácito e explícito. Ela traduz que o conhecimento organizacional ocorre por meio de um processo em espiral, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p 82.) o conhecimento parte de um nível individual, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Como mencionado, o conhecimento organizacional nasce do conhecimento tácito, já que a organização agrega conhecimento baseado em cada indivíduo, sendo por tal motivo as organizações investem em ambiente propício a aplicação da espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008, p.71) propõe condições que a organização precisa ter para aplicação de tal, sendo elas;

- a) intenção: estabelecimento de estratégias voltadas à criação do conhecimento;
- b) autonomia: ambiente onde os indivíduos podem agir com autonomia;
- c) flutuação e caos criativo: ambiente baseado no incentivo à criação de novos conhecimentos;
- d) redundância: a aplicação do compartilhamento do conhecimento na organização;
- e) requisito variedade: disponibilidade de variedade de informações.

Assim pode-se concluir que a criação do conhecimento organizacional ocorre principalmente por meio do compartilhamento do conhecimento, além dos ambientes facilitadores dentro das organizações, advindos das funções a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Em um mercado cada vez mais dinâmico a gestão de projetos se encontra cada vez mais presente como atividade gerencial nas organizações e como nicho de trabalho no mercado. Mas para se entender o que é gestão de projetos e como é desenvolvida, precisa-se entender o que é um projeto.

Pietro (2007, p.1 ) baseado na definição do PMI -*Project Management Institute*, coloca que projeto é uma iniciativa que é única de alguma forma, seja no produto que gera, seja no cliente do projeto, na localização, nas pessoas envolvidas, ou em outro fator. Diferenciando projetos de operações regulares de uma empresa, pois a produção em série de margarinas é uma operação da empresa, mas por outro lado, a criação de um móvel sob encomenda é um projeto. Ele complementa que um projeto tem um fim bem definido, ou seja, tem um objetivo claro, que quando atingido, caracteriza o final do projeto. Isto faz com que o desenvolvimento de um novo negócio, por exemplo, possa não ser considerado um projeto.

Segundo Vargas (2003, p.8), projeto é um empreendimento não repetitivo caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custos, recursos envolvidos e qualidade.

A maioria das visões referentes a projetos são embasadas na definição do PMI, que traz em seu livro *PMBOK - Project Management Body of Knowledge* na versão em Português (2004), que um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Deixando explícitos que ele tem como característica, ser temporário, possuir uma elaboração progressiva, resultando em produtos e serviços exclusivos. Definindo cada item, conforme apresentado a seguir:

- **Temporário:** significa que todos os projetos possuem um início e um fim definidos. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os

objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado. Temporário não significa necessariamente de curta duração; muitos projetos duram vários anos. Em todos os casos, no entanto, a duração de um projeto é finita. Projetos não são esforços contínuos.

- **Elaboração progressiva:** é uma característica de projetos que integra os conceitos de temporário e exclusivo. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos. Por exemplo, o escopo do projeto será descrito de maneira geral no início do projeto e se tornará mais explícito e detalhado conforme a equipe do projeto desenvolve um entendimento mais completo dos objetivos e das entregas. A elaboração progressiva não deve ser confundida com aumento do escopo.
- **Produtos, serviços ou resultados exclusivos:** Um projeto cria entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados podendo criar, um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente, uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição, um resultado, como resultados finais ou documentos. Por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou não ou se um novo processo irá beneficiar a sociedade. Uma tendência está presente ou não ou se um novo processo irá beneficiar a sociedade.(PMBOK, 2004, p.4)

Assim percebe-se que os projetos estão intrínsecos a todo tipo de organização, envolvidos com os níveis estratégicos e táticos, por ter as características aqui apresentadas, como ter um prazo estabelecido e precisar

determinar e seguir atividades, é necessário que para seu desenvolvimento eficaz, ele seja gerenciado, por uma equipe de pessoas, por um setor específico, ou por empresas que atuam estritamente nesse nicho de trabalho.

Para Vargas (2002 *Apud* RIBEIRO FILHO *et. al.*, p.2), a necessidade de atender as demandas de maneira eficaz em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, fez com que o gerenciamento de projetos tenha crescido de maneira acentuada nos últimos anos, acrescentando que o gerenciamento de projetos não pode ser visto como mais uma “moda” gerencial. Para ele, o gerenciamento de projetos não propõe nada de revolucionário e novo. Sua proposta é estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental

Segundo Pietro (200?, p.3), gerenciar, administrar, coordenar ou gerir um projeto é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto tenha sucesso. E gerenciar um projeto envolve desde iniciá-lo até finalizá-lo, passando pelas etapas de planejamento, execução e atividades de controle. Ele complementa com as seguintes maneiras de gerenciar um projeto:

É possível que um projeto seja gerenciado apenas utilizando-se o bom senso ou boas práticas herdadas de colegas, é possível que outro projeto seja gerenciado apenas usando-se algumas ferramentas como a Microsoft Project, e também é possível que ele seja gerido utilizando-se técnicas adequadas para cada uma das suas fases.(PIETRO, 200?. p.3)

O PMBOK (2004, p. 8) define que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Sendo que gerenciar inclui a Identificação das necessidades, estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Organizações ao redor do mundo trabalham com Gestão de Projetos (GP), independente da área que se aplica, existe a implementação do conceito de GP, pois o conceito de projeto é o mesmo e se aplica em todas as áreas

existentes, consecutivamente o mesmo ocorre com sua gestão. Para que um projeto seja realizado com êxito é necessária uma equipe bem definida, que siga um roteiro de atividades, direcionando-se a começo meio e fim do projeto, com um gestor para controlar as atividades desenvolvidas. O PMBOK (2004) traz a união das melhores práticas de Gestão de Projetos utilizadas em várias empresas do mundo, resultando em 44 processos divididos em 9 áreas do conhecimento necessárias para a GP.

As nove áreas do conhecimento para GP apontadas pelo PMBOK são Gerenciamento de integração do projeto, do escopo do projeto, de tempo do projeto, de custos do projeto, da qualidade do projeto, de recursos humanos do projeto, das comunicações do projeto, de riscos do projeto, de aquisições do projeto. Os processos intrínsecos a tais áreas são divididos e nomeados conforme a Figura 4, a seguir.

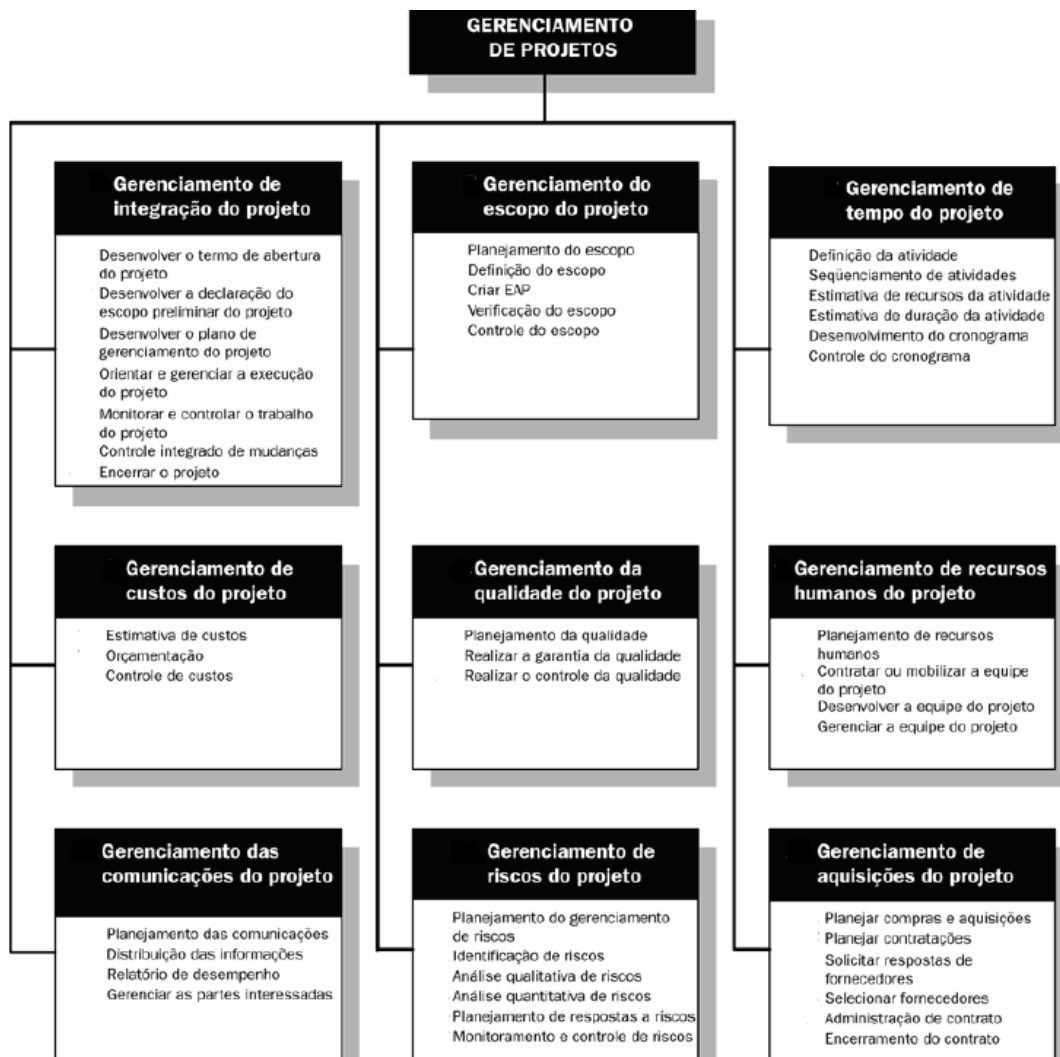


FIGURA 3 - VISÃO GERAL DAS ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

FONTE: Adaptado de PMBOK (2004, p.11 ).

Esse processo gerado pelo PMBOK é explicado detalhadamente e faz dessa publicação um guia, o qual é utilizado pela maioria das empresas que se baseiam no PMI. Ele não estabelece regras, ele apresenta um roteiro que auxilia a gestão para o desenvolvimento de um projeto de acordo com os seus objetivos, passando pelas cinco fases para se elaborar um projeto, que segundo PMI são iniciação, planejamento, execução, monitoração e finalização.

Porém um bom procedimento para a execução da GP não é a garantia de um projeto bem sucedido, pois o insumo principal para o desenvolvimento de projetos são as pessoas, elas estão em todas as áreas e fatores envolvidos

ao projeto. E lidar com pessoas vai além de conhecimento de boas práticas, procedimentos e ferramentas. Além disso, como qualquer outro aspecto de gerenciamento, de projetos precisa evoluir e se adaptar constantemente às necessidades e realidades das organizações.

### 2.3.1 Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento

O desenvolvimento de um projeto está atrelado com muitos fatores dentro de uma organização, dentre eles encontra-se cultura organizacional, as pessoas, a própria gestão, sendo ela da empresa, do setor ou apenas do projeto, um dos insumos principais do projeto é o conhecimento, pois ele está presente em toda a GP, relacionado a todos os fatores. Conforme já citado neste estudo, Terra (2000) traz sete dimensões do conhecimento, Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração, Cultura organizacional, Estrutura Organizacional, Recursos humanos, Sistemas de Informação, Mensuração de Resultados e Aprendizagem com o Ambiente, sendo essas podem ser relacionadas ao gerenciamento de tais fatores encontrados no desenvolvimento de um projeto, auxiliando na GP.

Existem conhecimentos específicos necessários na Gestão de Projetos, conforme PMBOK (2004, p.3), assim como nas demais profissões, a Gestão de Projetos tem um conjunto de conhecimentos que inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, além de práticas inovadoras.

Porém o PMBOK (2004, p.12) também coloca que o entendimento e a aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas amplamente reconhecidas como boa prática não são suficientes isoladamente para um gerenciamento de projetos eficaz. É necessário que a equipe de projeto, tenha conhecimento e habilidades de cinco áreas de especialização: O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação, entendimento do ambiente do projeto, conhecimento e habilidades de gerenciamento geral e habilidades interpessoais.



É necessário que exista conhecimento e habilidade de todas essas áreas na equipe de gestão de projetos, pois nenhuma delas pode existir sozinha, porém não é necessário que todos os integrantes tenham conhecimento e habilidades de todas as áreas, pois como mostrado na Figura 5, essas áreas se relacionam durante o desenvolvimento do projeto, para que tal, apresente um resultado eficaz. Podemos conectar este procedimento diretamente com a Gestão do Conhecimento, pois como eles compõem uma equipe e cada um possuem conhecimento e habilidades de áreas diferentes, é trabalhado o compartilhamento do conhecimento, tanto tácito quanto explícito, resultando na criação de novos conhecimentos. O PMBOK (2004, p. 12) ressalta que é necessário apenas que todos tenham conhecimento do roteiro que o projeto vai seguir como o próprio guia PMBOK.

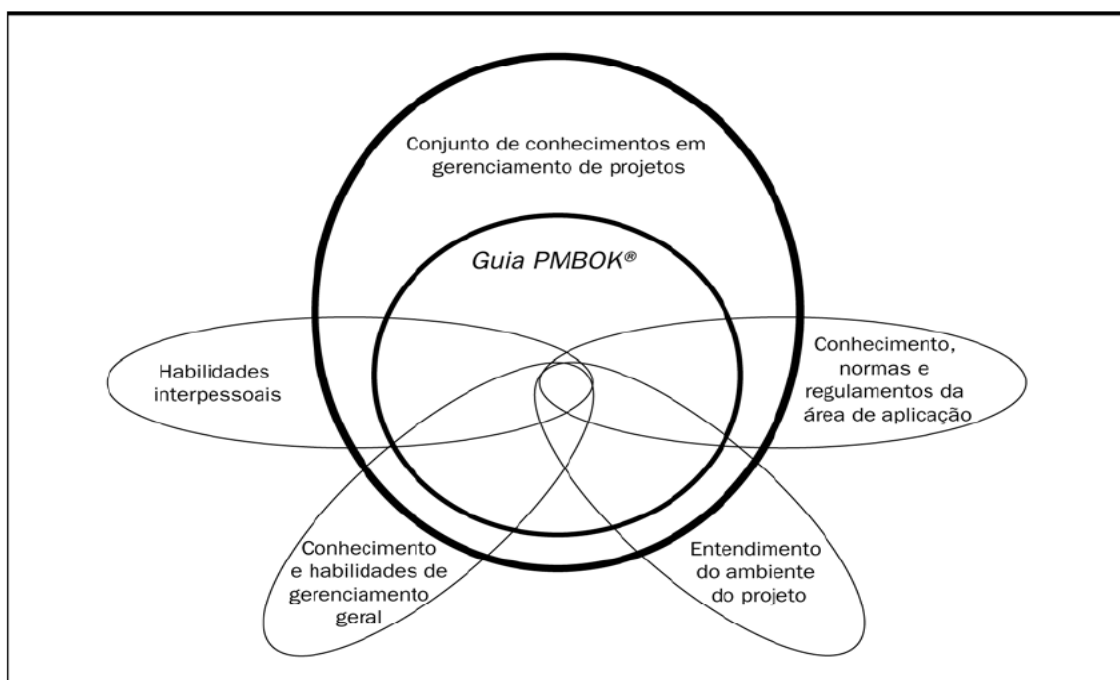


FIGURA 4 - ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO NECESSÁRIAS À EQUIPE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

FONTE: Adaptado de PMBOK (2004, p. 13).

Porém as sete dimensões apresentadas por Terra e o procedimento das Cinco Áreas de especialização apontadas pelo PMBOK, não são os únicos relacionamentos entre a Gestão de Projetos e a Gestão do Conhecimento.

A gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos é realizada por meio da captação, formalização e disseminação de informação e conhecimento de forma estruturada e com apoio dos recursos tecnológicos adequados. Assim, o aprimoramento dos processos de gerenciamento de projetos é continuamente realizado por meio do registro e disseminação do aprendizado organizacional, da adoção de melhorias e do desenvolvimento do nível de maturidade. (ARANTES et al, 2008, p. 24).

Nota-se que a gestão do conhecimento, é intrínseca a gestão de projetos. Algumas práticas de GC, podem ser aplicadas e bem utilizadas na GP, como Memória Organizacional, Comunidades de Práticas, *Benchmark*, Gestão de Conversas, Sistemas de Informação e Gestão de Pessoas alinhadas a Gestão do conhecimento.

## 2.4 FERRAMENTA WIKI

Wiki é um termo de origem havaiano que quer dizer rápido, e que é utilizado como um eficiente método de edição colaborativa de textos, a primeiro Wiki foi criado por Ward Cunningham, no ano de 1995, primeiramente, nomeado de *Portland Pattern Repository*, ela foi criada com o intuito de desenvolver um site onde os usuários pudessem criar o conteúdo. O sistema resultou em um sucesso, e abriu portas para vários clones que surgiram depois, explorando cada vez a diversidade de aplicações que um Wiki possibilita.

Leuf e Cunningham (2001, *apud* SHONS et al, 2007, p.2) definem Wiki, como uma coleção livremente expansível de páginas web interligadas em um sistema de hiper texto utilizado para armazenar e modificar informações – um banco de dados, onde cada página é facilmente editada por qualquer usuário com um *browser*.

Atualmente Wikis são ferramentas pertencentes à web 2.0, que podem ser utilizadas como *web sites* dinâmicas, como ferramenta para auxiliar na gestão de projetos e documentos entre outros, mas seu uso mais popular é

como bases de conhecimento dinâmicas aplicáveis a todo tipo de organização, desde escolas até empresas, sejam elas públicas ou privadas.

Para Sunstein (2006, p. 148) Wiki é um Web Site, uma página na internet, onde os usuários adicionam materiais e podem editá-los, deletá-los, inclusive os materiais postados por outros usuários. Ward Cunningham (*Apud* SUNSTEIN, 2006, p. 149) definem Wiki como um banco de dados online, simplificado que pode possibilitar o trabalho.

Ela permite o aprendizado em grupo, por meio de criação de documentos, compartilhando e criando conhecimento, é uma ferramenta multi-plataforma. Existem várias ferramentas de fornecedores diferentes, algumas como a *Mediawiki*, para ser instalada no próprio servidor da empresa, outras como o Google Wiki, que é online, com um banco de dados próprio que armazena todo seu conteúdo, pode ser editada de acordo com a metodologia da organização, possui funções de busca para facilitar a recuperação das informações.

Segundo Ramalho e Tsunoda (2007, p. 7), desde sua criação, o uso do software Wiki tem aumentado e este tem sido difundido como uma opção para o compartilhamento de informações. Por serem ferramentas de colaboração acabam por propiciar um ambiente de compartilhamento e produção de novos conhecimentos promovendo a interatividade, criatividade, diálogo e contribuindo para o processo de aprendizagem cooperativa.

A idéia central do sistema Wiki, é que qualquer texto original possa ser alterado, de modo que novos conhecimentos sejam incorporados aos existentes, ou seja, em Wikis abertos qualquer pessoa pode editar uma página. (SHONS, et al, 2007, p. 2)

Existem dois tipos de Wiki, abertos e fechados: abertos ficam disponíveis em sites, onde qualquer pessoa que acessar pode editar os conteúdos já existentes. Atualmente a Wiki mais conhecida é a Wikipédia, uma base de conhecimento livre, disponível na internet, que disponibiliza conceitos e conteúdos sobre diversos assuntos e qualquer “usuário” pode editar, contribuindo com seus conhecimentos sobre determinado assunto.

Já Wikis fechados, que possuem permissão do administrador, tem acesso por meio de login e senha e podem contribuir com a edição de conteúdos. Esse tipo de Wikis é mais utilizado por organizações, que prezam a segurança de suas informações. Neste caso tais Wikis, são utilizados como ferramenta de auxílio para um ambiente colaborativo e de aprendizagem, dentro das organizações.

Tossote e Willians (2006, p. 298) defendem a utilização de Wikis em ambientes de trabalho, eles colocam que os cenários que as organizações se encontram estão em constante modificação, necessitando de trabalhos em equipe, baseados em colaboração e as novas tecnologias de rede permitem que as empresa executem suas tarefas de forma coesa, mas de forma descentralizadas, conectando os funcionários em equipes e comunidades virtuais. Sunstein (2006, p. 148) também defende a utilização da Wiki no mercado de trabalho e cita grandes empresas que utilizam a Wiki em seus negócios, empresas como *Walt Disney, Kodak, Yahoo, Oxford University*.

#### 2.4.1 Ferramenta Wiki aplicada a Gestão do Conhecimento

A ferramenta Wiki permite não só a criação e edição de documentos, mas a formação de grupos de discussão, possibilitando as comunidades de práticas por meio de fóruns. Com ela é possível trabalhar o compartilhamento e a criação do conhecimento, a partir de troca de experiências, idéias, explicitando dessa maneira o conhecimento para o armazenamento, acessos e usos futuros.

Ramalho e Tsunoda (2007, p.7) também afirmam que o conflito socio-cognitivo proporciona a reflexão e leva os indivíduos a uma etapa superior do conhecimento pelo compartilhamento de experiências incentivando o intercâmbio de conhecimentos tácitos e explícitos. Nas relações colaborativas todos aqueles que participam recebem algo em troca podendo ser na forma de experiência ou novo conhecimento. Percebe-se que a relação entre sujeito e conhecimento é mútua e permanente e renova-se a cada descoberta.

Dontasscote e Willians (2006, p. 303) confirmam que Wikis auxiliam na inovação, baseada na colaboração de todos, criando conhecimento. Para Sunstein (2006, p. 195) existem varias formas de se utilizar a Wiki para agregar o conhecimento.

De acordo com Shons (*et al* 2007, p. 3), o sistema Wiki possibilita criar um espaço interativo para que ocorra a gestão do conhecimento em uma organização de forma ampla entre os colaboradores. Com a possibilidade de edição de conteúdos, a ferramenta Wiki possibilita não apenas a criação e o compartilhamento do conhecimento, mas também a aplicação da espiral do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi, trabalhando a socialização, externalização, Internalização e combinação do conhecimento.

Todo conteúdo acrescentado à ferramenta Wiki, é armazenado podendo ser consultado posteriormente possibilitando a aplicação da prática de gestão do conhecimento, memória organizacional. A possibilidade de grupos de discussão, em formato de fóruns que a Wiki fornece, assim, a Wiki possibilita um ambiente interativo que auxilia a aplicação de tais práticas e conceitos de Gestão do Conhecimento à organização.

O referencial teórico se constituiu como base para a elaboração dos instrumentos de coleta, análise e validação da proposta de *wiki* para a empresa de consultoria. Para construção e utilização da Ferramenta Wiki no auxilio das práticas de gestão do conhecimento em consultoria de projetos, é necessário a formulação e cumprimento dos procedimentos metodológicos descritos no item seguinte.

### 3 METODOLOGIA

Apresenta-se a metodologia utilizada para desenvolver este estudo de modo que atinja o objetivo geral e os objetivos específicos, nele estabelecido.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem caráter qualitativo, pois foram identificados e analisados dados não mensuráveis, baseados na subjetividade do ambiente estudado. É uma pesquisa descritiva, pois relaciona os fenômenos identificados, observados e analisados, no ambiente.

Para desenvolver a pesquisa foi feito um levantamento bibliográfico, relacionado à Gestão do Conhecimento, Gestão de Projetos e a ferramenta web 2.0 Wiki identificando trabalhos e estudos realizados nessa área, as melhores práticas e metodologias, embasadas em autores da área, em busca de soluções para cumprir os objetivos. Após o estudo teórico foi realizado um estudo de caso, para aplicação prática de tais teorias, adequando – as à necessidade do ambiente, para finalmente analisar a aplicabilidade dos métodos.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de consultoria que trabalha com gestão de projetos, pois é um ambiente propício ao problema apresentado. Foram aprofundadas as análises dos procedimentos de trabalho, da cultura organizacional, da realidade dos consultores, da sua atuação no mercado. Os aspectos analíticos tiveram foco no uso da ferramenta Wiki como forma de armazenamento, criação e compartilhamento de conhecimento. Para tal foram identificadas as necessidades dessa área, propondo uma solução baseada na teoria estudada. Após a implementação foi feita a análise qualitativa da aplicabilidade dos métodos implementados.

### 3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O ambiente escolhido para se realizar esse estudo é a empresa GO4! Consultoria de Negócios. É um escritório de consultoria, localizado na cidade de Curitiba, no estado do Paraná. Ela presta consultoria para empresa de pequeno, médio e grande porte, todas suas consultorias são feitas baseadas na Gestão de Projetos, utilizando procedimento PMI e PMBOK.

A GO4! atua em três áreas, que são fusões e aquisições de empresas (M&A), revitalizações de empresas e conselho administrativo (BVBA):

**Fusões e Aquisições:** A metodologia da GO4! é incorporada por um modelo organizado em quatro etapas. Essas etapas possuem uma seqüência e uma estratégia orientada para a maximização do resultado esperado. Este processo é revestido pelo forte aspecto de confiança e credibilidade, é comum o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo entre os clientes e a Go4!. Nossa organização está preparada para oferecer os serviços em processos de aquisição, venda ou associação (*joint venture*) de empresas.

**Revitalização:** A Go4! Entende que a definição dada pelo autor Michael Hammer em seu livro “Reengenharia” define claramente os 03 diferentes momentos que uma organização pode enfrentar ao longo de sua história e com base neste contexto eles desenvolvem um formato de trabalho direcionado para cada tipo:

a) As empresas que estão em seu pico de desempenho:

Normalmente são as empresas que lideram o mercado e que não possuem qualquer tipo de problema de ordem financeira ou de gestão, mas que de uma forma ou de outra procuram superar constantemente seus resultados e sabem que são os alvos dos concorrentes e precisam manter a superação em alta.

b) As empresas que ainda não estão em dificuldades, mas prevêm problemas à frente:

São aquelas onde a direção percebe que aquilo que estava dando certo já não está funcionando, começam a ceder prazos e terem dificuldades em manter os padrões de vendas, percebem uma falta de alinhamento gerencial e sucessivas justificativas sobre os problemas, e com a sensação de que somente os concorrentes estão acertando.

c) As empresas em grandes apuros:

São aquelas com fortes dificuldades financeiras e de crédito que demandam ações de curto prazo através do restabelecimento da ordem e que normalmente com o passar do tempo a situação se deteriora ainda mais e coloca em risco um negócio ou marca com décadas de tradição.

**Conselho Administrativo:** O propósito do **BVBA®** é uma criação do Conselho de Administração. A **GO4!** define **Conselho de Administração** como uma boa prática para o modelo de governança corporativa, sobretudo para empresas familiares de capital fechado e em desenvolvimento. Permite aos conselheiros independentes atuarem com uma visão externa crítica, contribuindo para um processo gradual de melhoria, através do desenvolvimento contínuo das melhores práticas de mercado. Nessa área a empresa atua com os seguintes objetivos:

- a) suporte necessário para que os gestores possam aumentar a riqueza dos acionistas;
- b) permitir aos acionistas uma melhor decisão sobre o futuro de seus negócios;
- c) instrumento para revisões anuais de planejamento estratégico e de orçamento econômico e financeiro;
- d) transparência e consistência sobre o desempenho do negócio
- e) criação e consolidação de uma cultura focada em resultados.(Go4! Consultoria de Negócios, 2005)

A Go4! Apresenta um quadro pequeno de funcionários e instável, pois ele se altera conforme a demanda de projetos, ele se divide em Diretores/Consultores, Consultores, Consultores Jr, e estagiários. Embora



exista grande rotatividade de funcionários, eles passam um bom tempo na empresa, pois cada projeto leva em média 2 (dois) à 5 (cinco) anos de duração.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os funcionários atuais da GO4! representam a população pesquisada neste estudo eles se encontram em nove (9) pessoas, conforme especificação no tópico acima. Por se tratar de um a pesquisa de caráter qualitativo, foi definida uma amostra não probabilística que se limita aos Diretores/ Consultores e um Consultor Sênior.

A amostra é composta por cinco (5) dos nove funcionários, eles foram escolhidos por suas experiências e conhecimentos. No caso dos diretores por não participarem da rotatividade do quadro de funcionários e atuarem como consultores. No caso do consultor escolhido, é o consultor mais antigo e tem conhecimento de todos os projetos e processos implícitos à GO4!.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de observação participante, entrevista e análise da documentação. Na observação participante, foi analisado o processo de desenvolvimento de projetos executados pelos consultores. Na análise documental foram levantados os elementos relativos à utilização de relatórios, a explicitação de conhecimentos, a padronização desses documentos, para futura recuperação e reutilização. Neste período, também foi realizada uma entrevista com um dos consultores, para identificação das práticas de gestão do conhecimento, conforme roteiro (Apêndice A).

Todo esse processo de coleta de dados foi realizado com o intuito de identificar a necessidade de Gestão do Conhecimento da Organização e quais

práticas que poderiam ser implementadas no processo de Gestão de Projetos utilizando a Wiki a ferramenta.

### 3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos pela observação participante foram sistematizados na forma de relatório, evidenciando-se os aspectos relevantes aos processos de armazenamento, criação e compartilhamento de conhecimento. A análise documental foi apresentada na forma de relatório apontando as necessidades e problemas encontrados no processo de trabalho. Os resultados da entrevista foram organizados e analisados por categorias temáticas relativas ao objeto deste estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir da observação participante, da análise documental e das entrevistas. Tais resultados serão apresentados na forma de relatório, contendo os aspectos relativos ao armazenamento, criação e compartilhamento do conhecimento, bem como as necessidades informacionais existentes no processo de trabalho dos consultores em projetos de consultoria.

### 4.1 RELATÓRIOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E ANÁLISE DOCUMENTAL

A observação participante foi realizada no período de um mês dentro da empresa GO4! Consultoria. Em seguida foi feita a análise documental da estrutura organizacional e dos serviços prestados. A partir da observação foram levantadas as necessidades informacionais para o processo de desenvolvimento de projetos.

A GO4! Consultoria é uma empresa de pequeno porte, com um quadro de funcionários instável, atualmente conta com três (3) sócios/diretores, cinco (5) consultores e um (1) recepcionista. Os sócios e os consultores trabalham na prestação de serviço da empresa, ou seja, na consultoria a outras empresas efetuada por meio de projetos. A parte administrativa é de responsabilidade do consultor sênior e da recepcionista, com intervenção dos diretores. Os serviços contábeis e de Tecnologia de Informação são terceirizados.

Os consultores têm uma rotina dinâmica, na maioria das vezes alocados nos clientes para a execução dos projetos, passam pouco tempo dentro da consultoria, na maioria das vezes em reuniões sobre os projetos. Como são separados por projetos, é muito difícil todos se encontrarem no escritório ao mesmo tempo. A troca de informações é feita por meio de reuniões e e-mails. Como cada consultor tem conhecimentos mais específicos que os demais, pela

experiência, tipos de projetos que atuaram a troca de informação e conhecimento entre eles é necessária. A falta de tempo dificulta esse processo de transferência de informação e conhecimento.

A demanda e informação na GO4! é muito grande, são diversas informações sobre cada cliente, sobre o mercado de atuação. Para o armazenamento dessas informações a empresa conta com um servidor próprio, onde se localizam todas as informações da própria empresa, dos clientes e demais informações. Essas informações são armazenadas em diretórios, com hierarquia de acesso. Os assuntos da diretoria são apenas acessados pela diretoria, assuntos administrativos, são acessados apenas por quem está envolvido em tais assuntos, e as informações de consultoria acessadas pelos consultores.

#### 4.1.2 Processo de Gestão de Projetos na GO4!

A GO4! conforme já apresentado no item 3.2 deste trabalho, atua em três áreas de consultoria que são Fusões e Aquisições de Empresas (M&A), Revitalizações de Empresas e Conselho Administrativo (BVBA), seus projetos de consultoria são baseado nos padrões gestão de projetos do PMI - *Project Management Institute*.

Cada projeto tem um consultor, que fica como gerente do projeto, responsável pela coordenação das atividades e acompanhamento de todo projeto. Os projetos de consultoria passam pelas seguintes etapas em seu desenvolvimento: apresentação da proposta ao cliente, apresentação dos colaboradores participantes, elaboração do cronograma, captura de dados e análise de informações e apresentação do projeto para o cliente. Os projetos são elaborados e executados do seu início ao fim pela GO4!, sendo sua principal fonte de receita.

Embora seja uma prática apresentada pelo PMI, a elaboração de um relatório final do projeto e a apresentação das lições aprendidas, os projetos da GO4! não passam por este processo, é apenas entregue o resultado para a empresa e finalizado o projeto, geralmente já iniciando outro.

#### 4.1.3 Gestão do Conhecimento na GO4!

Não existem práticas explícitas de Gestão do Conhecimento dentro da empresa. Os conhecimentos e experiências são divididos conforme a necessidade do projeto em reuniões de acompanhamento ou em eventuais problemas.

Não existe nenhum tipo de memória organizacional, que possa ser consultada em projetos futuros ou por outras pessoas. O Conhecimento agregado a cada consultor no decorrer do projeto fica intrínseco a ele e não passa ser da empresa. Isso ocorre pela falta de tempo e pela cultura já estabelecida na organização. A criação do conhecimento fica de responsabilidade de cada um no decorrer dos serviços prestados.

A falta de armazenamento de lições aprendidas e gestão do conhecimento dentro da GO4! causa muitas vezes o retrabalho, repetição de erros ou retrabalhos nos projetos.

#### 4.2 RELATÓRIO DA ENTREVISTA

Conforme entrevista feita com o consultor sênior os projetos de consultoria feitos na Go4! são realizados em equipe, geralmente de duas a três pessoas, dependendo do tamanho do projeto, os integrantes são um ou mais consultores seniores e um ou mais consultores juniores. Assim os consultores juniores têm a possibilidade de aprender com as experiências dos consultores seniores, porém quando surgem dúvidas ou problemas que os integrantes responsáveis não conseguem resolver eles discutem com os demais consultores da Go4!. É uma forma de compartilhamento do conhecimento entre eles, porém de tácito para tácito, e nada formalizado, os conhecimentos agregados no decorrer dos projetos ficam no tácito de cada um.

Os conhecimentos são trocados de acordo com a necessidade, mas sempre de forma tácita. Os consultores solucionam problemas juntos,

transmitindo conhecimento conforme necessário, porém tal troca de conhecimento não é formalizada.

Não existe nenhum tipo de transformação de conhecimento tácito em explícito dentro da Go4!, todas as experiências e conhecimentos ficam com o indivíduo e no caso de desligamento essa vai com ele. Os conhecimentos adquiridos em projetos fazem falta na realização de novos projetos, pois as lições apreendidas ajudariam a minimizar a ocorrência de erros. E como muitos projetos têm escopos parecidos, conhecimentos armazenados de projetos anteriores ajudariam a economizar tempo em fases iniciais ou a solucionar problemas parecidos.

O único tipo de informação armazenada são as informações com os dados dos projetos, dados da empresa cliente e dados do mercado, ou seja, dados necessários para a realização do projeto. Esses dados são armazenados no diretório próprio da Go4, o qual tem um backup permanente, pois alguns projetos podem ter continuidade depois de algum tempo.

Existe no diretório uma pasta chamada momento do conhecimento, onde todos os colaboradores têm acesso. Nela são postadas informações, reportagens, artigos, sobre a área de atuação da empresa, informações sobre o mercado em geral, para que todos possam ler e se manterem atualizados.

A recuperação da informação é feita no período de execução do projeto e em projetos que possuam continuidade, ela é um pouco complicada de ser feita, pois não existe um padrão de armazenamento, apenas quem atua no projeto consegue recuperar com facilidade as informações.

### 4.3 ANÁLISE E CUSTOMIZAÇÃO DA FERRAMENTA WIKI

A ferramenta Wiki é um ambiente web de interatividade, criatividade e colaboração, utilizado por empresas, escolas, sites dentre outros. Assim o software pode ser desenvolvido por empresas particulares de TI, e também é disponibilizado gratuitamente, da mesma forma que Blogs, Redes Sociais, e-mails, Portais e Sites.

Para realização deste trabalho optou-se por utilizar um software gratuito, pelo fato de que o estudo em questão foi considerado pela empresa como um protótipo. Neste sentido, o software pronto adequava-se às características esperadas, podendo ser totalmente customizado, de uso restrito, com login e senha.

A escolha ficou entre dois softwares, o disponibilizado pela WikiMedia e outro pela Google, por serem os mais utilizados e os mais indicados em fóruns, chats, e estudos de caso que falam da ferramenta wiki.

#### 4.3.1 WikiMedia

WikiMedia é o Software para utilização da ferramenta Wiki mais conhecido, ele é utilizado na WikiPedia, enciclopédia virtual, que utiliza o ambiente Wiki, para a colaboração no compartilhamento do conhecimento.

Ela possibilita que seja criado um ambiente Wiki particular, com login e senha, monitoração de acessos. A página pode ser customizada em relação a cores, logotipo, inclusão de figuras, gráficos, hiperlinks, porém todas as alterações são feitas em código de programação HTML, para isso a pessoa que for customizar e fazer manutenção a ferramenta, precisa ter conhecimento da linguagem. A interação do usuário com o ambiente é simples, porém limitada, sendo possível apenas colocar os dados, informações, seguindo os menus. Para customizar um pouco mais é necessário acessar o código.

A WikiMedia possibilita que a ferramenta Wiki seja instalada em um servidor próprio da organização, onde a segurança da informação contida na Wiki é de total responsabilidade da empresa. Dessa forma a ferramenta fica acessível de acordo com o funcionamento do servidor, de modo que se ocorrer algum problema com ele, automaticamente a Wiki sairá do ar.

Para criar uma WikiMedia é necessário baixar o software, ter o MySQL e Apache instalados no computador para a criação do banco de dados, instalar e customizar a ferramenta, no *localhost*, ou seja, no próprio computador. É necessário criar uma conta depois de instalar, criando o nome e a URL da página. Após criada a página, ela deve ser transferida para o servidor da empresa, para que possa ser acessada via web. O administrador cria os logins

e senhas na própria Wiki para os usuários. Estes passam a ter o perfil de colaborador, podendo ter acesso ao conteúdo da Wiki, inserir informações e comentários.

#### 4.3.2 Google Wiki

A Google Wiki é Software ofertado pela Google, dentro do conjunto Google Sites, ele é disponibilizado como os demais serviços da Google, e-mail, blog, rede social, agenda, GoogleDocs, dentre outros, aonde ao fazer uma conta Google o usuário passa a ter direito a todos eles.

Nela também é possível criar um ambiente Wiki particular, com acesso restrito a login e senha, aonde apenas os usuários autorizados terão acesso à página e todos os acessos serão registrados e monitorados. É possível a customização da ferramenta em tudo que for referente a layout, cores, logotipo, estilo de menus e itens de página e caracteres. Toda a customização é feita de maneira prática, apenas seguindo as opções, escolhendo um layout pronto ou desenvolvendo o seu próprio. A inserção de figuras, gráficos, tabelas, task, são todas feitas seguindo o menu.

O ambiente é totalmente interativo, facilitando a utilização pelos usuários, tornando-a intuitiva, seguindo o padrão comum dos editores de textos para a inserção e formatação de informações, comentários e anexos.

A Google Wiki fica instalada no servidor da Google, não sendo possível instalá-la em um servidor próprio, assim como os e-mails, blogs e outros serviços prestados pela Google, porém existe um termo de segurança, onde apenas os usuários da Wiki, podem ter acesso e utilizar tais informações.

Para criar um ambiente Google Wiki, é necessário que o administrador tenha uma conta Google. Com essa conta ele iniciará a criação da página, seguindo o passo a passo, onde será possível customizar a ferramenta, optar por um ambiente privado, escolher a URL e nome da página. Após criada a ferramenta, o administrador poderá dar acesso aos demais usuários, indicando o tipo de permissão para cada perfil. Existem três tipos de perfil, administrador, colaborador e leitor, onde o administrador pode ter acesso liberado a tudo. É ele quem cria as regras da Wiki, libera e monitora os acessos, pode alterar a



Wiki, além de criar páginas, inserir informações e comentários. O colaborador pode visualizar todo o conteúdo da Wiki, inserir informações e comentários. Já o leitor, pode apenas visualizar o conteúdo da Wiki.

Para o acesso a Google Wiki, é necessário que os usuários tenham uma conta Google, pois o login e senha de acesso da Wiki são o mesmo da conta Google.

#### 4.4 APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA WIKI NO AMBIENTE GO4

Para a aplicação da ferramenta Wiki no auxílio à criação, compartilhamento do conhecimento e armazenamento de informações, foi criado um protótipo utilizando os dois Softwares citados nos itens 4.3.1 e 4.3.2. Esses protótipos foram apresentados aos consultores, futuros usuários da ferramenta em questão, eles testaram, viram qual eles se adaptavam melhor, qual delas traria mais custo benefício e optaram por utilizar a Google Wiki, pois para eles ela era mais interativa, não sendo necessário colocar em servidor próprio.

Para aplicar a ferramenta Wiki à Gestão do Conhecimento na GO4!, conforme proposto neste trabalho, ela foi criada de acordo com a realidade e necessidade da empresa, ou seja, no que poderia auxiliar no armazenamento de informação e na criação e compartilhamento do conhecimento.

##### 4.4.1 Wiki e o Armazenamento de Informação

Como a Go4! não tem como prática a memória organizacional e nenhuma forma de armazenamento das informações referentes aos seus projetos, seus consultores acabam realizando retrabalhos, e repetindo erros já cometidos em projetos anteriores.

Para iniciar uma prática de Gestão do Conhecimento formal na GO4 optou-se em utilizar a Wiki não apenas para armazenar informações sobre os projetos, mas sim utilizá-la como memória organizacional, onde todos os acontecimentos no decorrer do projeto sejam registrados, como por exemplo as

dificuldades enfrentadas, lições apreendidas, resultados de reuniões e novas atividades desenvolvidas pela equipe, tentativas, erros e acertos.

A Wiki possibilita a criação de subpáginas, assim para facilitar o armazenamento e a recuperação das informações, cada projeto terá uma subpágina própria. Elas estão divididas em três diretórios, seguindo as áreas de atuação da Go4! (figura 6), projetos que forem de M&A (Fusões e aquisições) estarão no diretório M&A e o mesmo para projetos de Revitalização e BVBA (Conselhos Administrativo). A Ferramenta Wiki possui o campo de busca. As buscas podem ser feitas por palavras e termos, dentro dos textos apontando trechos que tenha a palavra ou termo procurado, essa busca pode ser feita em toda Wiki ou apenas na página escolhida.

A Ferramenta Wiki possibilita que o conteúdo dela seja editado por todos os colaboradores que tenham essa liberação. Assim, todo o consultor integrante da equipe relacionada ao projeto pode colaborar nos registros sobre o projeto, expondo a sua visão, sua participação no projeto, as atividades, as experiências, utilizando um dos principais mecanismos da Ferramenta Wiki que é a colaboração, possibilitando não apenas a Memória Organizacional (Figura7), mas a troca e explicitação de conhecimentos.

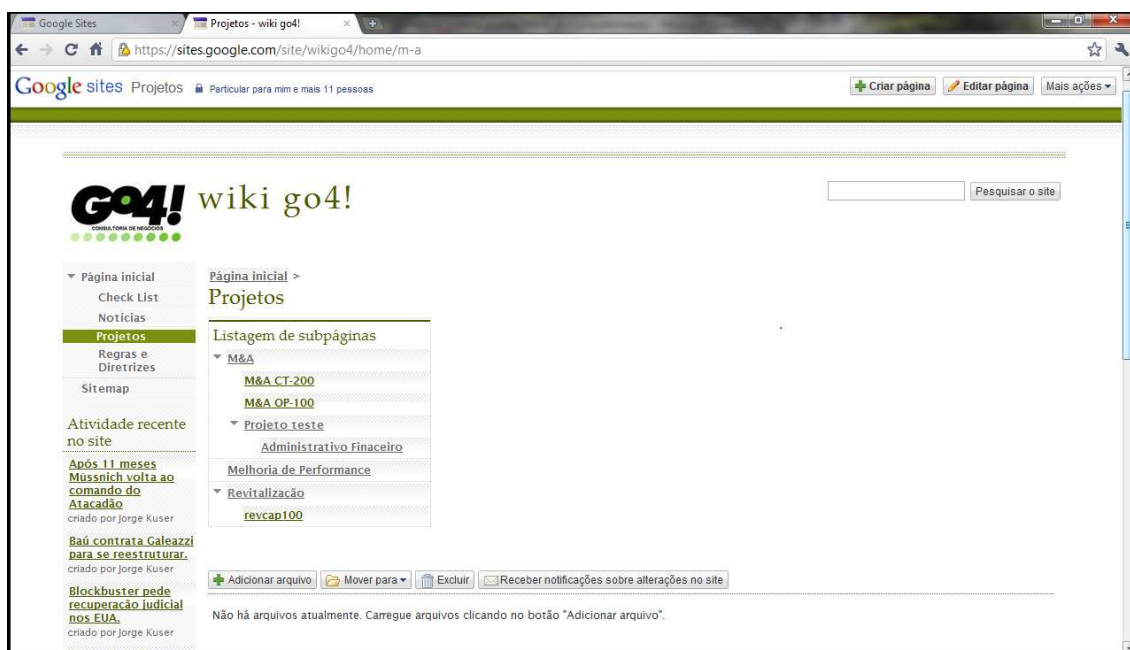


FIGURA 5 - ESTRUTURA PARA PROJETOS NA WIKI GO4!

FONTE: Wiki Go4! 2010



FIGURA 6 - MEMÓRIA ORGANIZAIONAL WIKI GO4! (PÁGINA/ CONTEÚDO POR PROJETO)

FONTE: Wiki Go4! 2010

#### 4.4.2 Wiki e a Criação e o Compartilhamento do Conhecimento

Muitos conhecimentos são gerados ao logo dos projetos na Go4!, conhecimentos para apenas um indivíduo e para equipe toda. Os conhecimentos profissionais existentes precisam ser explicitados e registrados. Para aplicar a Gestão do Conhecimento na Go4!, utilizou-se a Wiki Go4 seguindo a linha do espiral do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), aonde a partir do compartilhamento do conhecimento pode-se criar um novo conhecimento.

A colaboratividade que a Wiki permite possibilita o compartilhamento do conhecimento tácito de cada um através da explicitação deste. Ao descrever os projetos os consultores expõem seus conhecimentos e experiências adquiridas, explicitando seus conhecimentos tácitos, de modo que os demais consultores da Go4! tenham acesso, possam utilizar e a partir deste criar conhecimento tácito também, assimilando – o as suas experiências e conhecimentos.

A ferramenta Wiki possibilita a criação de fóruns de discussão a partir do campo comentário, que cada página de projeto possui, tais fóruns de discussão possibilita a criação do conhecimento conjunto a equipe Go4! a explicitação do conhecimento tácito de cada um. Pois no decorrer dos projetos os consultores podem apontar suas dúvidas aos demais consultores, os quais ajudam expondo seus conhecimentos e juntos a equipe Go4! pode chegar a solução do problema apontado, agregando conhecimento para todos.

Os usuários da Go4! solicitaram que fosse criado um fórum de discussão para cada projeto, em sua própria página, ao invés de criar uma página apenas para fórum de discussão, pois para eles, como usuários da ferramenta, é mais fácil agregar o conhecimento ao projeto. Como os comentários ficam salvos eles farão parte da memória organizacional do projeto após esse ser finalizado, podendo ser consultado posteriormente.

Outra página criada na Wiki Go4! para auxílio na criação e compartilhamento do conhecimento é a página de notícias, nela os consultores, divulgam informações, publicadas em jornais, internet, mídia em geral, sobre o mercado de atuação da Go4! essa página se baseia em uma prática já existente na empresa, onde eles possuem em seu diretório no servidor, um subdiretório denominado Momento do Conhecimento, aonde todos os consultores inserem informações que possam agregar conhecimentos a equipe. A Wiki segue essa prática, porém os consultores podem acessar tais informações online e ao acessar a Wiki Go4!, o usuário já pode verificar na página inicial que foi inserida uma nova notícia (Figura 8) .

FIGURA 7–WIKI GO4! PÁGINA INICIAL

FONTE: Wiki Go4! 2010

#### 4.4.3 Conteúdo e Segurança da Informação na Wiki Go4!

Para a utilização da Wiki na GO4 foram estabelecidas regras de segurança, além daquelas que a ferramenta já tem, pois registros feitos na Wiki Go4 são sobre seus projetos, relatando assuntos específicos relacionado a seus clientes e seus métodos de trabalho, que podem ser seu diferencial com a concorrência, e como as informações não ficam em um servidor próprio e sim no servidor da Google, é necessário mais cuidado com a segurança da informação.

A Google Wiki oferece dois perfis para a criação de uma Wiki, público ou privado. No caso da Wiki Go4! ela foi criada no perfil privado, onde para acessar a página é necessário um Login e senha (Figura 9), o mesmo login da conta Google do usuário, porém para que o usuário tenha acesso a página, é necessário que o administrador da Wiki libere esse acesso.

Na liberação do acesso é estabelecido o perfil do usuário, pois a Google Wiki permite a criação de três tipos de usuário administrador, colaborador e leitor, conforme explicado do item 4.3.2. Para que se cumpra o objetivo da wiki Go4!, foi determinado que apenas consultores da Go4! terão acesso a Wiki,

porém todos com perfil de colaborador, para que todos possam armazenar informações e compartilhar conhecimento.

Todo acesso e alteração feito na Wiki Go4 fica armazenado com login do responsável pela alteração, data, hora e local da alteração. Essas informações ficam armazenadas e podem ser acessadas pelo administrador da Wiki (Figura 10). Com esse controle a Go4! tem o controle de acessos e de confiabilidade do conteúdo postado. As últimas alterações feitas na Wiki também ficam explicitadas na barra lateral da ferramenta, com o título de Últimas Atividades, aonde todos os colaboradores podem visualizar, facilitando a utilização da ferramenta, pois ao acessar a página já é possível verificar, qual o último conteúdo inserido ou qual a última alteração.

Quanto ao conteúdo colocado na Wiki, foi estabelecido pelos diretores da Go4!, que não podem ser citados valores, dados da empresa ou do cliente, apenas relatos de acontecimentos, troca de experiências, explicitação de conhecimento, mas não devem se aprofundar em detalhes e estratégias de projetos. Como será criada uma subpágina para cada projeto, para se referir ao projeto serão utilizados códigos que a GO4! já atribui a cada projeto para controle interno. Assim, em caso de invasão da página ou perda de segurança de informação na ferramenta, as pessoas de fora do quadro de funcionários da Go4! não conseguirão identificar do que se tratam tais registros.

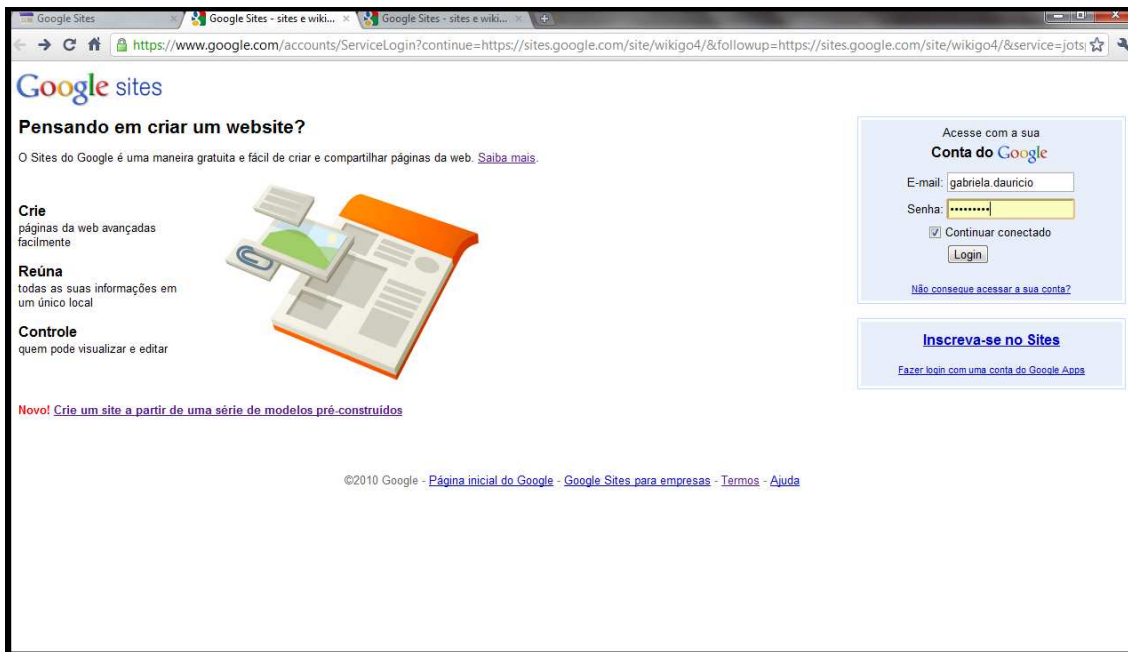


FIGURA 8– SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO WIKI GO4! LOGIN E SENHA

FONTE: Wiki Go4! 2010

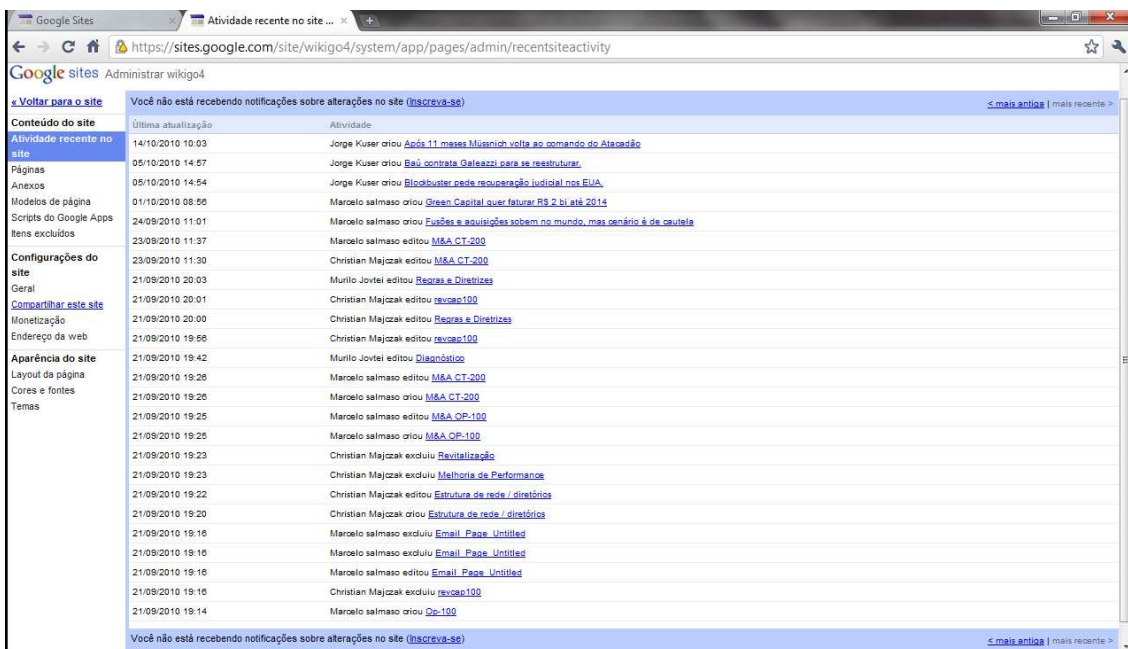


FIGURA 9 - SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO WIKI GO4! CONTROLE DE ACESSOS

FONTE: Wiki Go4! 2010

#### 4.4.4 Validação de usabilidade da Wiki Go4!

A validação da proposta foi feita pela aplicação da Ferramenta Wiki na Consultoria Go4! e sua utilização. Para tal foi aplicado um questionário aos usuários da Wiki avaliando sua usabilidade, bem como foi realizado um debate informal voltado as sua aplicabilidade.

Após a elaboração da Wiki Go4!, feita através da customização de uma ferramenta Google Wiki, de acordo com a realidade da empresa e necessidade dos consultores, foram feitas duas reuniões com todos os usuários, na qual foi apresentada a Wiki Go4!, lembrando os objetivos de sua utilização. Nestas mesmas reuniões foram realizados treinamentos, pela autora deste trabalho, para utilização da ferramenta.

Nestes treinamentos foram levantadas as principais duvidas dos usuários em relação à ferramenta Wiki. Foram discutidos e implementados padrões de utilização, para facilitar a recuperação da informação e para manter a segurança da informação. Também foi criada a primeira página na Wiki Go4!, de um projeto de consultoria em andamento, possibilitando a visualização e utilização da ferramenta, na prática.

Após um mês e meio de utilização da ferramenta, foi realizado um debate informal entre a autora e os usuários. Foram levantados pontos positivos e negativos na Wiki Go4!, dificuldades encontradas na utilização, o impacto da Wiki Go4! na aplicação de GC na Consultoria. Após o debate foi aplicado um questionário (Apêndice B), aos usuários para avaliar sua aplicabilidade à Gestão do Conhecimento na Consultoria.

Os elementos utilizados para a validação da Wiki Go4! como ambiente de auxílio à aplicação da GC, foram os aspectos colocados como objetivos a serem cumpridos na sua aplicação, sendo eles as contribuições da ferramenta Wiki para o armazenamento de informação, criação e compartilhamento do conhecimento, adequadas à realidade de uma empresa de consultoria que trabalha baseada em gestão de Projetos.

O questionário aplicado foi composto de doze (12) questões sendo nove (9) fechadas, as quais se referiam às aplicabilidades da Wiki Go4! relacionadas ao design, usabilidade, acesso, segurança da informação, armazenamento e



recuperação de informação e Gestão do Conhecimento. E três (3) questões abertas possibilitando que usuários expressassem sua opinião sobre a utilização da Wiki Go4!.

Obteve-se como retorno cinco dos nove usuários da Wiki Go4! que responderam ao questionário de validação da Wiki Go4 (Apêndice C). Em relação a usabilidade da ferramenta em si (design, acesso, facilidade na utilização) todos os respondentes aprovaram a Ferramenta Wiki, considerando seu design agradável, a utilização pouco complexa e mesmo estando em um servidor público, nenhum usuário teve problema ao acessá-la.

Quanto à segurança da informação na Wiki Go4!, ela foi considerada satisfatória para sua utilização, porém por se tratar de assuntos de negócio da consultoria, os consultores não se sentem totalmente confortáveis com a utilização de um servidor público, embora eles confiem na utilização de login e senha e nos termos de privacidade da Google Sites, No entanto, preferem, futuramente, conseguir utilizar no servidor próprio.

Os consultores consideraram a Wiki Go4! um bom mecanismo para armazenamento de informações sobre os projetos da consultoria, de fácil recuperação. Eles consideraram que ela auxilia na criação de uma memória organizacional, pois todas as lições apreendidas durante o projeto ficam armazenadas nela e podem ser consultadas posteriormente, bem como podem ser reutilizados os conhecimentos em novos projetos.

A Wiki Go4! também foi avaliada como um ambiente propício à criação e o compartilhamento do conhecimento, pois os consultores conseguiram por meio dela explicitar seus conhecimentos tácitos adquiridos ao longo de suas experiências nos projetos e ao mesmo tempo, compartilhar com os demais consultores da Go4! Os usuários consideram que a colaboratividade proporcionada pela Ferramenta Wiki, auxilia na tomada de decisão e construção do conhecimento em equipe. Evitando gastos desnecessários de tempo e retrabalho, ficando o conhecimento armazenado e fazem parte da memória organizacional do projeto.

O principal ponto positivo da Wiki Go4! apontado pelos consultores foi sua utilidade como memória organizacional, pois é fácil de armazenar as informações e recuperá-las, possibilitando rever as lições apreendidas e

reutilizar os conhecimentos adquiridos em projetos anteriores. Outro ponto positivo apontado é que com o armazenamento de tais informações e a explicitação dos conhecimentos individuais, a Wiki possibilita que a Go4! mantenha os conhecimentos adquiridos ao longo de seus projetos com possíveis desligamentos de seus consultores.

Além da segurança da informação ser um ponto a ser melhorado na Wiki Go4!, os usuários também colocaram que a dinâmica deles e a falta de costume de armazenar informações sobre os projetos e compartilhar conhecimento de forma explícita, dificulta a efetivação real dos objetivos da Wiki Go4!, pois eles sabem da sua importância e se empolgam no início, porém com a dinâmica dos projetos acabam deixando para depois a utilização da Wiki, o que compromete seu desempenho real. Os usuários sugerem que tenha uma pessoa para monitorar se está sendo utilizada a Wiki com frequência de acordo com os projetos, pelo menos no início, até ser criada a cultura de uso da ferramenta.

Mesmo com as considerações que há falta de cultura da Go4! para as práticas de GC que foram propostas, todos os usuários se mostraram empolgados com a utilização da Wiki Go4! e em um mês e meio de utilização quase todos os usuários utilizaram a ferramenta e criaram um volume considerável de conteúdo nela. Eles se mostraram interessados também no campo notícias que foi incluído na Wiki Go4! Aperfeiçoando a prática já existente denominada Momento do Conhecimento, anteriormente disponível no diretório da organização. Todos os consultores estão utilizando no momento, esse mecanismo online.

A partir da análise dos resultados obtidos na validação, é possível afirmar que a proposta de utilização da Ferramenta Wiki como auxílio à Criação, Compartilhamento do Conhecimento, Armazenamento de Informação e Conhecimento em empresas de Consultoria foi aceita e validada pela organização utilizada como estudo de caso.

A ferramenta Wiki, na opinião dos usuários, cumpre os objetivos inicialmente propostos, ou seja, criar, compartilhar e armazenar informações e conhecimentos, os quais constituem a Memória Organizacional.

Por outro lado, cabe ressaltar que a falta de cultura no uso de práticas de

Gestão do Conhecimento pode, futuramente, comprometer a continuidade desta iniciativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as contribuições da Ferramenta Wiki para o processo de armazenamento de informação, criação e compartilhamento de conhecimento em projetos de consultoria.

Para a concretização desse objetivo foi realizado um estudo de caso na empresa Go4! Consultoria de Negócios, a qual trabalha com gestão de projetos. Neste sentido, foram realizadas análises do ambiente de estudo, a partir de observação participante, entrevista e análise documental.

Com essas análises foi identificado que não existem práticas explícitas de Gestão do Conhecimento na organização. Toda troca de conhecimento realizada entre os consultores é de tácito para tácito, resultando no não armazenamento de forma que nenhum conhecimento seja da organização, mas sim de seus detentores. Os conhecimentos adquiridos ao longo dos projetos desenvolvidos, não são registrados, assim como as lições apreendidas, causando retrabalho, reincidências de erros, em projetos futuros, gerando gastos desnecessários para empresa.

A Go4! é uma empresa que tem um quadro reduzido de funcionários, os quais tem uma rotina dinâmica, disponibilizando de pouco tempo para tarefas que não façam parte de seus projetos. Baseando – se na realidade da empresa foi customizada uma ferramenta Wiki, a qual seria utilizada no auxílio da aplicação de Gestão do Conhecimento na Organização.

Os mecanismos de armazenamento e recuperação da informação que a Ferramenta utiliza, foram utilizados para a criação de uma Memória Organizacional na consultoria. A proposta é que ao longo do projeto desenvolvido pela Go4!, sejam registrados na Wiki, todos os pontos importantes do projeto, como problemas, soluções, lições apreendidas. Cada projeto possui sua própria página, facilitando o armazenamento e a recuperação da informação.

Além de ser utilizada como Memória Organizacional, a ferramenta, serve de ambiente de criação e compartilhamento do conhecimento, pois é ferramenta colaborativa, onde a partir de fóruns de discussão, os consultores podem chegar a soluções de problemas juntos, compartilhando seus

conhecimentos, criando novos conhecimentos em conjunto, além de explicitar seus conhecimentos tácitos. De modo que tudo fique armazenado e faça parte da Memória Organizacional da empresa.

Para a customização da Wiki Go4!, foram considerados aspectos como segurança da informação, usabilidade, design, necessidades e aptidões dos usuários e não apenas as funcionalidades facilitadoras para Gestão do Conhecimento. Foram criados dois protótipos, um utilizando na ferramenta Google Sites e outro na ferramenta Wikimédia, apresentados aos usuários e escolhido por eles, o que mais se adaptava a suas necessidades.

A partir desta escolha, foi criada, efetivamente, a Wiki Go4! e aplicada na organização. Para sua aplicação foram feitos treinamentos de uso e criados padrões de utilização. Ela começou a ser utilizada com base nos projetos em desenvolvimento pela consultoria, após um mês e meio de uso, foi feita a validação da proposta, por meio de questionário e debate informal.

Com essa validação a ferramenta Wiki, foi considerada um ambiente facilitador para aplicação da Gestão do Conhecimento, pela empresa. Porém foi constatado que para a efetivação dos objetivos aqui apresentados, é necessário, modificação na cultura da empresa, pois está diretamente ligada as práticas de Gestão do Conhecimento.

Por ser um estudo de caso, os resultados não podem ser replicados em outras organizações. No entanto, a metodologia poderá ser utilizada em outras pesquisas com o mesmo enfoque.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, E. ANSELMO, J. SENISE, L. SIBINELLI, P. **Gerenciamento de Projetos**. Promon Business & Technology Review. 2008. Disponível em <[http://www.promon.com.br/portugues/noticias/download/PBTR%20GE\\_para%20web.pdf](http://www.promon.com.br/portugues/noticias/download/PBTR%20GE_para%20web.pdf)> Acesso em 13 maio 2010.

BARBOSA, Bárbara Nascimento. **A Gestão do Conhecimento Aplicada a Projetos: Proposta Metodológica**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

DAVEPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PEREIRA, H.J. **Os Novos Modelos de Gestão**. Análise e Algumas práticas em Empresas Brasileiras. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado Organização e Recursos Humanos) EASPPIFGV.

PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, 3. ed. Boulevard: PMI 2004.

PIETRO, Alcides. **O que é Gestão de Projetos?** Pietro e Dias, 200X Disponível em: <[http://novosolhos.com.br/site/arq\\_material/12761\\_13773.pdf](http://novosolhos.com.br/site/arq_material/12761_13773.pdf)> Acesso em: 08 de Maio de 2010.

RAMALHO, Leiridiane. TSUNODA Denise Fukumi. **A Construção Colaborativa do Conhecimento a Partir do Uso de Ferramentas Wiki**. Encontro Nacional de Pesquisa e Ciência da Informação. Bahia, 2007. Disponível em: <<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT3--240.pdf>> Acesso em 07 de março 2010.

RIBEIRO FILHO, N.S.D, BARBOSA, P.M.R. ALVEZ, G.D **Modelo de Gestão de Projetos para Construção de Submarinos**. Rio de Janeiro, 200X. Disponível em: <<http://www.fontem.com/archivos/213.pdf>> Acesso em: 08 Maio de 2010

SCHLESINGER, C.C.B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SETZER, Valdemar W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. DataGramaZero; Revista de Ciência da Informação; n. zero; dezembro, 1999.

SHONS, C.H. SILVA. F.C.C. MOLOSSI, S. O Uso de Wikis na Gestão do Conhecimento em Organizações. *Biblios: Revista de Bibliotecología e Ciências de La Información, Perú*, 2007. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/161/16102704.pdf>> Acesso em: 6 abril 2010.

TERRA, José C.C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VARGAS. R.V **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 5. ed. Rio de Janeiro:2003

SUNSTEIN, Cass. R. **Infotopia, How Many Minds Produce Knowledge**. Oxford Univerdity Press, 2006.

TOSSCOTE, Don. WILLIANS, Anthony D. **WIKINOMICS: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S. D, 2006.

## APÊNDICES



APÊNDICE A  
ROTEIRO DE ENTREVISTA

## Roteiro de entrevista GO4!

1. Como é a gestão de projetos nos serviços de consultoria da GO4?
2. Qual o processo de seleção, armazenamento e recuperação de informação na GO4?
3. Existe alguma prática para a criação e compartilhamento do conhecimento dentro da Go4?
4. Existe transformação do conhecimento tácito em explícito dentro da GO4?
5. Existe reutilização do conhecimento, criado no decorrer dos projetos, em outros trabalhos?

APÊNDICE B  
QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA WIKI

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
Disciplina: Pesquisa em Informação (monografia)**

**Questionário sobre a utilização da ferramenta Wiki para Gestão do Conhecimento.**

Este questionário visa mensurar, a partir do uso, a aplicabilidade da ferramenta Wiki para a contribuição no armazenamento de informação, criação e compartilhamento do conhecimento. Neste sentido, solicitamos sua colaboração, respondendo as questões abaixo. Pela sua ajuda, agradecemos.

**1) Defina o grau de complexidade na utilização da ferramenta Wiki, levando em consideração a escala abaixo**

a) muito complexo (Muita dificuldade para interagir com a ferramenta, localizar páginas acrescentar conteúdo);

b) complexo (Alguma dificuldade para interagir com a ferramenta, localizar páginas acrescentar conteúdo);

c) pouco Complexo (Pouca dificuldade para interagir com a ferramenta, localizar páginas acrescentar conteúdo);

d) sem complexidade (Nenhuma dificuldade para interagir com a ferramenta, localizar páginas acrescentar conteúdo).

( ) Muito complexo            ( ) Complexo

( ) Pouco Complexo            ( ) Sem complexidade

**2) Quanto à aparência da ferramenta, (design, cores, fonte, disposição das páginas) é agradável e auxilia na utilização? Responda a questão, levando em consideração a escala abaixo.**

- a) muito Agradável (Facilita a utilização da ferramenta, a leitura do conteúdo, o acesso aos menus);
- b) agradável (Não impacta a utilização da ferramenta, a leitura do conteúdo, o acesso aos menus);
- c) pouco Agradável (Dificulta a utilização da ferramenta, a leitura do conteúdo, o acesso aos menus);
- d) desagradável (Impossibilita a utilização da ferramenta, a leitura do conteúdo, o acesso aos menus).
- ( ) Muito agradável      ( ) Agradável
- ( ) Pouco Agradável      ( ) Desagradável
- 3) **Quanto à disponibilidade da ferramenta, embora esteja hospedada no Servidor Google em termos de acesso:**
- ( ) Esteve sempre disponível
- ( ) Apresentou algumas indisponibilidades
- ( ) Sempre tem problemas de disponibilidade
- 4) **A Segurança da Informação na ferramenta, como utilização de Logins e Senhas, códigos próprios para representar os projetos, é:**
- ( ) Ótima ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Ruim
- 5) **A ferramenta facilitou o Armazenamento da Informação sobre projetos na Go4!**
- ( ) Facilitou Muito      ( ) Facilitou
- ( ) Facilitou Pouco      ( ) Não Facilitou
- 6) **Quanto a Recuperação da Informação na Ferramenta Wiki, ela é:**
- ( ) Fácil Recuperação ( ) Difícil Recuperação
- 7) **A Wiki possibilitou a Memória organizacional no que se refere aos projetos da GO4!, Avalie a utilização da ferramenta Wiki para aplicação da memória organizacional**
- ( ) Ótima ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Ruim

8) **A Wiki possibilitou a criação e reutilização do conhecimento quanto aos projetos da GO4!, Mensure a utilização da ferramenta Wiki para auxílio na Criação e reutilização do conhecimento**

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Ruim

9) **A Wiki possibilitou o Compartilhamento do conhecimento quanto aos projetos da GO4!, Avalie a utilização da ferramenta Wiki para auxílio no Compartilhamento do conhecimento**

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Ruim

10) **Um dos objetivos da Ferramenta Wiki é possibilitar a explicitação do conhecimento, transformando o conhecimento tácito dos consultores para explícito. A ferramenta Wiki possibilita essa transformação?**

---

---

11) **Cite dois pontos que a ferramenta Wiki ajudou na gestão do conhecimento na Go4!**

---

---

12) **Cite dois pontos que devem ser melhorados na ferramenta Wiki para o auxílio na Gestão do Conhecimento.**

---

---

APÊNDICE C  
TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DA  
FERRAMENTA WIKI

## TABULAÇÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS PARA REALIZAR A VALIDAÇÃO DA WIKI GO4!

Cinco dos nove usuários da Wiki Go4 responderam o questionário para a validação desta. O questionário possui nove questões fechadas e três questões abertas. Os respondentes foram todos consultores, porém não identificados.

As questões 1, 2 e 3 se referem a ferramenta Wiki em si, como design, usabilidade e acesso:

Questão 1 - Defina o grau de complexidade na utilização da ferramenta Wiki, levando em consideração a escala abaixo	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Muito complexo					
Complexo					
Pouco Complexo	X	X	X	X	
Sem complexidade					X

Questão 2- Quanto à aparência da ferramenta, (design, cores, fonte, disposição das páginas) é agradável e auxilia na utilização? Responda a questão, levando em consideração a escala abaixo.	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Muito agradável			X		
Agradável	X	X		X	X
Pouco Agradável					
Pouco Agradável					

Questão 3 - Quanto à disponibilidade da ferramenta, embora esteja hospedada no Servidor Google em termos de acesso:	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Esteve sempre disponível	X	X	X	X	X
Apresentou algumas indisponibilidades					
Sempre tem problemas de disponibilidade					



A questão 4 se refere a segurança da informação:

Questão 4- A Segurança da Informação na ferramenta, como utilização de Logins e Senhas, códigos próprios para representar os projetos, é:	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Ótima					
Boa		X	X	X	X
Razoável	X				
Ruim					

As questões 5, 6, 7,8 e 9 se referem a aplicação da ferramenta Wiki para o armazenamento e recuperação de informação e Gestão do Conhecimento:

Questão 5 - A ferramenta facilitou o Armazenamento da Informação sobre projetos na Go4!	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Facilitou Muito					
Facilitou	X	X	X	X	X
Facilitou Pouco					
Não Facilitou					

Questão 6 - Quanto a Recuperação da Informação na Ferramenta Wiki, ela é:	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Fácil Recuperação	X	X	X	X	X
Difícil Recuperação					

Questão 7 - A Wiki possibilitou a Memória organizacional no que se refere aos projetos da GO4!, Avalie a utilização da ferramenta Wiki para aplicação da memória organizacional	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Ótima					
Boa	X	X	X	X	X
Razoável					
Ruim					

Questão 8- A Wiki possibilitou a criação e reutilização do conhecimento quanto aos projetos da GO4!, Mensure a utilização da ferramenta Wiki para auxílio na Criação e reutilização do conhecimento	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Ótima		X		X	
Boa	X				X
Razoável			X		
Ruim					

Questão 9 - A Wiki possibilitou o Compartilhamento do conhecimento quanto aos projetos da GO4!, Avalie a utilização da ferramenta Wiki para auxílio no Compartilhamento do conhecimento	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Ótima		X		X	X
Boa	X				
Razoável			X		
Ruim					

As questões 10, 11 e 12 são abertas para opinião dos usuários quanto à utilização da ferramenta Wiki e a Wiki e a Gestão do Conhecimento na Go4!

Questão 10	Um dos objetivos da Ferramenta Wiki é possibilitar a explicitação do conhecimento, transformando o conhecimento tácito dos consultores para explícito. A ferramenta Wiki possibilita essa transformação?
Respondente 1	A ferramenta apresenta um bom potencial para essa transformação, mas sua aplicabilidade está limitada pela disponibilidade e disposição dos usuários em explorar e utilizar o ambiente proporcionado
Respondente 2	SIM
Respondente 3	A ferramenta auxilia na transmissão e transformação do conhecimento tácito em explícito, contudo necessita ser utilizada com frequência
Respondente 4	Sim, pois a ferramenta possibilita registrar as experiências adquiridas, as quais podem ser vistas e analisadas por outros consultores agregando valor para nós mesmo, como para a organização como um todo
Respondente 5	A ferramenta possibilita a explicitação do conhecimento tácito de cada um, porém é necessária a conscientização de todos para sua utilização periódica

Questão 11	Cite dois pontos que a ferramenta Wiki ajudou na gestão do conhecimento na Go4!
Respondente 1	Se efetivamente aplicado, é um mecanismo viável de compartilhamento e registro formal do conhecimento e também uma forma de reflexão sobre lições aprendidas
Respondente 2	A possibilidade de rever lições apreendidas em projetos anteriores e aprender com o conhecimento dos demais usuários.
Respondente 3	É necessária maior utilização da ferramenta para que seja possível responder a questão
Respondente 4	Os registros de experiências, comentários sobre os projetos já realizados
Respondente 5	Ajudou no compartilhamento do conhecimento e experiências entre os consultores, em armazenar informações sobre os projetos e poder refletir sobre lições apreendidas.

Questão 12	Cite dois pontos que devem ser melhorados na ferramenta Wiki para o auxílio na Gestão do Conhecimento
Respondente 1	Os pontos estão mais relacionados com o ambiente interno, preparo e disposição dos colaboradores do que com relação à ferramenta em si. Como o próprio exercício de discussão e reflexão sobre o aprendizado (comunidade de aprendizado) é algo novo para a empresa, os usuários não sabem exatamente o que discutir, ainda não foi criada uma rotina ou passo a passo do que registrar na ferramenta. O projeto não terá sucesso sem que haja um “sponsor” dedicado a promover e melhorar o uso deste recurso dentro do ambiente interno da organização.
Respondente 2	Apenas ser utilizada com frequência pela Go4
Respondente 3	É necessária maior utilização da ferramenta para que seja possível responder a questão.
Respondente 4	Nada
Respondente 5	É necessária uma supervisão da utilização da ferramenta Wiki, para que essa seja utilizada constantemente permitindo o registro no decorrer de todo projeto. A possibilidade de utilizar as Wiki junto com os demais recursos tecnológicos Go4! Como a agenda virtual.