

USO DE FERRAMENTA WIKI PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Carla Pedruzzi Laino (SENAC)

ca.laino@gmail.com

Letícia Maria Messias Fernandes (SENAC)

le.fernandes@globo.com

Rodrigo Franco Gonçalves (EPUSP)

rofranco@osite.com.br

Ivanir Costa (SENAC)

icosta11@terra.com.br

Marcelo Schneck de Paula Pessôa (EPUSP)

mpessoa@terra.com.br



Esse trabalho visa analisar a adoção de uma ferramenta do tipo Wiki para Gestão do Conhecimento por uma grande instituição financeira brasileira. O objetivo do trabalho é analisar como a instituição pensa e implanta a Gestão do Conhecimento e até que ponto a ferramenta contribui para esta. Utiliza-se o método do Estudo de Caso através de análise documental e entrevistas realizadas na área de Tecnologia da Informação. O principal resultado do trabalho é que a contribuição da ferramenta para Gestão do Conhecimento é percebida de forma diferente por analistas e gestores, sendo que os primeiros são unânimes em afirmar que a ferramenta garante a realização de todo o ciclo do conhecimento, enquanto os últimos são unânimes em afirmar que não, embora possa contribuir.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento, wiki, instituição financeira

1.1.

2. Introdução

Atualmente, a condição de uma organização bem-sucedida não se limita mais à questão econômica, mas vai além disso. A empresa bem-sucedida é aquela que sabe lidar com o conhecimento que possui, sabe adquirir mais conhecimento, sabe criá-lo e transmiti-lo; enfim, é a empresa que aprende constantemente (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Segundo Davenport e Prusak (1998) conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de alguns meios como vídeos, livros, documentos, páginas *Web* e outros.

Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias. Nesse contexto surge a preocupação em gerenciar todo esse conhecimento que circula no ambiente organizacional. Muitas empresas adotam ferramentas que as auxiliem na disponibilização de informação e conhecimentos presentes nas organizações. A mais difundida no mercado atualmente são os portais corporativos (TERRA e GORDON, 2002).

Para Terra e Gordon (2002), entre a tecnologia de informação disponível, os portais corporativos se destacam, pois são ambientes para disponibilizar informação e conhecimento necessários para os colaboradores e também sobre as organizações, em uma plataforma única, provendo profunda integração, em tempo-real, de distintas aplicações de tecnologia de informação, facilitando a busca e compartilhamento para criação de novos conhecimentos. Este trabalho analisa a experiência de utilização de uma ferramenta para disseminação de informações, visando a Gestão do Conhecimento, por parte de uma grande instituição financeira brasileira, aqui chamada de Banco X. Pretende-se responder as seguintes questões de pesquisa:

- a) Como a empresa aborda a Gestão do Conhecimento?
- b) Como é utilizada a ferramenta apresentada?
- c) Até que ponto essa ferramenta contribui para a Gestão do Conhecimento?

Utiliza-se o estudo de caso como método de investigação, procurando confrontar a situação apresentada com as teorias existentes. Segundo Voss *et al.* (2002), o estudo de caso pode ser usado para quatro propósitos de pesquisa: exploração, construção de teoria, teste de teoria e extensão e refinamento de teoria. Aqui, o estudo de caso é utilizado para exploração. Segundo Yin (2003), o estudo de caso é também indicado para explorar em profundidade uma situação e responder a questões do tipo *Como*.

3. Revisão Bibliográfica

Muitos pesquisadores discorrem sobre a Gestão do Conhecimento, procurando a distinção entre dado, informação e conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998) dados representam conjuntos de fatos discretos e objetivos sobre eventos, podendo ser entendidos numa organização como registros estruturados de transações. Já informação são “dados com atributos de relevância e propósito” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). A informação é entendida como mensagem, normalmente sob a forma de documentos ou mensagens visuais e/ou audíveis. A informação é contextual.

Para Sveiby (1997) o conhecimento está associado à capacidade de agir do indivíduo; é intuitivo e ligado a experiências e valores de usuário. Relaciona-se com padrões de

reconhecimento, analogias e regras implícitas. A construção do conhecimento requer informação.

Contudo, sob o ponto de vista de Tuomi (1999) *apud* Maryam e Leidner (2001), a hierarquia deveria ser inversa. O conhecimento existe antes que a informação possa ser formulada e antes mesmo que o dado possa ser mensurado. Nessa visão, o dado por si não existe porque mesmo o mais elementar átomo de um dado já sofreu influência de um processo de conhecimento que o conduziu à sua identificação e coleta. Esse autor argumenta que o conhecimento, quando é articulado, é verbalizado e é estruturado torna-se informação que, quando pode ser representado, transforma-se no dado. Sob este contexto, o conhecimento não existe fora de um agente; ele é moldado pela necessidade e por um estoque preliminar de conhecimento.

Para Stewart (1998) o conhecimento, sempre presente no processo evolutivo do homem e das sociedades, adquire uma nova conotação no meio organizacional, sendo percebido como um dos principais recursos para a economia da era do conhecimento. A riqueza dessa nova era é produto do conhecimento. “O conhecimento e a informação - não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço - tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia.

Segundo Davenport e Prusak (1998) conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e intuição, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos, ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Stewart (1998) o conhecimento, assim como a beleza, existe apenas aos olhos daqueles que o apreciam, existem dados, existem informações, existem conhecimentos, e até mesmo sabedoria, porém a hierarquia que vai dos dados até a sabedoria é falsa concepção do autor. Na verdade, o que pode ser apenas dados para uma pessoa pode ser conhecimento para a outra.

Além da complexidade do termo, ainda algumas concepções podem ser citadas aqui para melhor compreender a Gestão do Conhecimento:

- Conhecimento individual: conhecimento aprendido por cada pessoa;
- Conhecimento coletivo: conhecimento estabelecido por meio de uma aprendizagem em grupo, compartilhando o conhecimento de cada pessoa integrante deste grupo;
- Conhecimento organizacional: conhecimento desenvolvido por funcionários de uma organização com o objetivo de agregar valor a empresa.

3.1. Classificação do conhecimento: tácito e explícito

Tendo como inspiração os trabalhos de Polanyi (1962, 1967), citado em Maryam e Leidner (2001), Nonaka (1994) destaca duas dimensões para a classificação do conhecimento nas organizações: a tácita e a explícita. Embora aparentemente opostas, fazem parte de um mesmo eixo.

Na dimensão explícita o conhecimento pode ser expresso em números e palavras e compartilhado formalmente e sistematicamente na forma de dados, especificações, manuais, normas, procedimentos. Já a dimensão tácita inclui *insights*, intuições, pressentimentos, sendo difícil de ser expressada e formalizada e, portanto, seu compartilhamento. O grande desafio é torná-la explícita NONAKA e TAKEUSHI (1997).

Os modos de conversão do conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), ocorrem através da **socialização** – de tácito para tácito; da **externalização** – do tácito para o explícito; do modo de **combinação** – do explícito para o explícito; e da **internalização** – do explícito para o tácito.

O modo de socialização “é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.” A experiência é o segredo para a aquisição do conhecimento tácito e envolve a observação, imitação e prática. Através de sessões de *brainstorming* os membros de uma organização reorientam os modelos mentais em uma mesma direção, e espontaneamente ocorre o compartilhamento e socialização de conhecimentos, experiências e habilidades técnicas úteis para a organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O modo de externalização “é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.” A externalização do conhecimento é provocada, geralmente, pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. É orientada pela metáfora e/ou analogia, cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Assim, o uso seqüencial da metáfora, analogia e modelo pode converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma eficiente e eficaz (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O modo de combinação envolve a “combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.” Isto é, trata-se de um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, no qual os indivíduos trocam e combinam conhecimentos. Estes conhecimentos geralmente são compartilhados e combinados através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O modo de internalização relaciona-se ao ‘aprender fazendo’. A internalização “é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.” Entretanto, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Lins (2003), o grande desafio das organizações é criar meios de viabilizar o processo de transferência, disseminação, multiplicação e amplificação do conhecimento tácito. E, caso não ocorra transferência do conhecimento tácito, isto pode implicar riscos para as organizações e uma possível perda do seu conhecimento valioso, quando da circunstancial saída dos seus colaboradores.

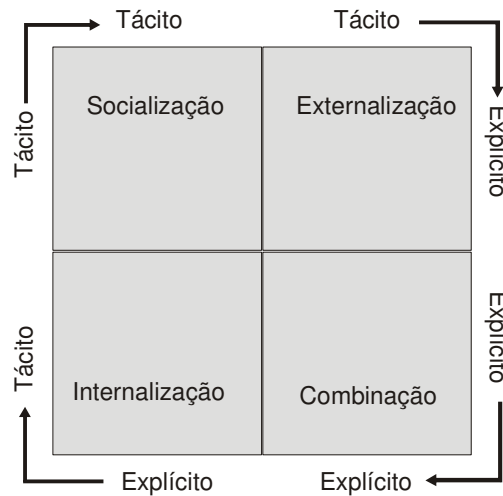


Figura 1 . A espiral do conhecimento e os modos de conversão do conhecimento. Adaptado de Nonaka et al. (2000)

Baseado na teoria da Espiral do Conhecimento, Lins (2003) afirma que a criação do conhecimento “é um processo de aprendizagem que produz desenvolvimento organizacional a partir do momento em que o conhecimento é incorporado e usado para realizar atividades que compõem algum processo de negócio.”

3.2. Gestão do Conhecimento

Teixeira Filho (2000) vê a Gestão do Conhecimento como “uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Segundo Terra (2005) “Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*)”.

Entretanto, entende-se que o conhecimento é inerente ao ser humano e que só é possível gerenciar ambientes de conhecimento e não o conhecimento em si (VON KROGH et al., 2001). Com esta compreensão, a Gestão do Conhecimento passou a ganhar espaço tanto na academia como no meio organizacional, ocasionando discussões sobre como gerenciar o conhecimento da melhor forma possível, uma vez que vem sendo considerado o principal ativo das organizações.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) é importante que a organização apóie e estimule as atividades de criação do conhecimento de indivíduos ou ofereça condições apropriadas para elas”.

Assim, a criação do conhecimento organizacional, envolve um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, de discussões, do compartilhamento de experiências ou da observação.

Para Terra e Plonski (1999), a Gestão do Conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis sobre os processos de criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

De acordo com Terra e Plonski (1999), “a Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e,

também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado”.

Fleury e Oliveira Jr. (2001) entendem por gestão estratégica do conhecimento a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas.

Para Terra e Gordon (2002) a “Gestão do Conhecimento na 'Era das Redes' tem muito a ver com o uso do poder da Internet para levar as fontes de conhecimento (codificadas ou tácitas) até onde elas são necessárias”. Os autores acrescentam que, “nesse aspecto, Gestão do Conhecimento significa apoiar e aperfeiçoar 'conexões significativas' entre fontes de conhecimento, independentemente de seu formato”.

Neste sentido, Probst et al. (2002) afirmam que “a Gestão do Conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento”. Afirmam que “a Gestão do Conhecimento deve ajudar os administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas”. Eles também acrescentam que “a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada a indivíduos, grupos ou estruturas organizacionais. Possui aspectos estratégicos e normativos além do operacional.

Para Rowley (2005) Gestão do Conhecimento e sistemas de Gestão do Conhecimento são concebidos para a gerência do conhecimento das organizações através de processos de criação, estruturação, disseminação e aplicação de conhecimento.

3.3. Ferramentas

Uma das formas de contribuir para a Gestão do Conhecimento é criar ferramentas ou sistemas que auxiliem no gerenciamento e na disseminação do conhecimento. Eles permitem que pessoas envolvidas no mesmo processo tenham acesso ao conhecimento gerado pelos membros da equipe.

Para Terra e Gordon (2002) os portais corporativos de conhecimento são ambientes para organizações disponibilizarem em uma plataforma única, provendo profunda integração, em tempo-real, de muitas distintas aplicações de tecnologia de informação, facilitando a busca e compartilhamento para criação de novos conhecimentos. Eles integram características que estão relacionadas a processos específicos de gestão de conhecimento: personalização e busca; acesso a fontes de informação em um ambiente propício à rede (desde dados digitais altamente não-estruturados até dados digitais altamente estruturados); informação interna e externa; comunicações e colaboração; e a facilidade de se publicar e acesso a uma vasta quantidade de dados, informações e conhecimento.

Diante desse contexto, os portais de conhecimentos apresentam as características necessárias para promover a gestão de conhecimento nos ambientes das comunidades de prática.

3.4. Wiki

O termo *Wiki* originou-se da palavra "*WikiWiki*", que significa "rápido" em havaiano. *Wiki* é basicamente uma ferramenta de gerência e desenvolvimento colaborativo de conteúdo (*Wikipedia*, 2008), conceitualmente não remete à rapidez. Entretanto, o uso da ferramenta mostrou que seu criador foi feliz em sua escolha, pois a colaboração torna qualquer trabalho mais rápido e ajuda bastante o amadurecimento de conteúdo.

Em paralelo à criação da ferramenta *Wiki*, nasce a Cultura *Wiki*, uma filosofia de quem usa e vive o mundo *Wiki*. Essa cultura significa mais que desenvolver conteúdos, significa colaborar, somar, ajudar.

Para entrar na Cultura *Wiki* é preciso estar disposto a participar de grupos de trabalho cooperativos, trabalhar em conteúdos pré-existentes, completar conteúdos alheios e não se importar em ver o seu conteúdo modificado por outrem. Por fim, na Cultura *Wiki* a autoria é um bem comum a todos os seus participantes.

O conhecimento formado nesta cooperação é crescente, a evolução da qualidade do conteúdo é estimulada e cada acréscimo é incentivado. Desta forma, a informação não para, o conhecimento é vivo, *links* são criados e novos caminhos informativos aparecem.

Dentre os projetos *Wiki*, o que mais se destaca é o *WikiPedia*. Este projeto nasceu em 2001, com o objetivo de criar uma enciclopédia livre, completa e precisa. Atualmente conta com mais de 365.000 verbetes publicados.

Na *Wikipédia*, os artigos são escritos de forma colaborativa. Vários autores podem trabalhar em conjunto editando sucessivamente a mesma página. Um colaborador pode escrever artigos, corrigir artigos e erros ortográficos, participar esporadicamente, produzir software, traduzir, divulgar ou participar nas discussões sobre o projeto.

Considerando que qualquer pessoa pode cadastrar-se no sistema e contribuir com informações, é difícil acreditar na manutenção da Qualidade da informação, entretanto, o projeto tem provado a cada dia que a missão é possível e a qualidade é mantida. Os criadores da *Wikipedia* tomaram como ideal básico o princípio de que a própria comunidade é capaz de fiscalizar o seu conteúdo, eliminando as imperfeições ao longo do tempo (*Wikipedia* 2008).

4. Estudo de Caso

O estudo de caso aconteceu em uma grande instituição financeira brasileira, aqui chamada Banco X, que adotou em 2005 uma ferramenta do tipo *wiki* para organização e disponibilização de informações de seu processo produtivo, visando promover a Gestão do Conhecimento. Embora tenha sido implantada para utilização por todas as áreas, teve maior difusão na área de Tecnologia da Informação (TI). O estudo de caso foi realizado dentro desta área.

É importante destacar que no Banco X acontece a Semana da Tecnologia, um evento semestral que tem como público alvo os colaboradores da TI. Esse evento tem temas pré-definidos e divulgados com antecedência para inscrições dos interessados. Durante a realização desse trabalho, a semana da Tecnologia teve como tema a Gestão do Conhecimento, com palestras de profissionais e empresas selecionados pelo Banco X nesse tema. Desta forma, as pessoas entrevistadas possuíam conhecimento prévio dos conceitos teóricos e, em particular, da espiral do conhecimento de Nonaka.

4.1. Abordagem e Condução

Para a realização do estudo de caso usou-se entrevistas e conversas informais com as pessoas envolvidas para colher opiniões, análise documental dentro da instituição e observação da ferramenta através da navegação livre.

O questionário utilizado para orientar as entrevistas foi o seguinte:

- Na sua opinião, a ferramenta garante todo o ciclo do conhecimento, ou seja, o aprendizado completo?
- De que forma a ferramenta muda, ou influencia, no seu trabalho? No caso do Superintendente 1 e da Responsável 1 também foi perguntado como vê a influência no trabalho dos colaboradores.
- Você pode apontar 2 pontos positivos e 2 pontos negativos no uso da ferramenta?

O protocolo de condução do estudo de caso previu a realização das seguintes entrevistas, com os respectivos objetivos dentro do estudo:

- Superintendente 1: Entrevista com o superintendente da área responsável pela manutenção e otimização da ferramenta. Foi durante a gestão do mesmo que a ferramenta foi testada, aprovada, adquirida e divulgada e mantida até a data atual de elaboração deste trabalho. Pretende-se fazer a coleta de dados e, se possível, de documentos que mostre como a instituição vê a Gestão do Conhecimento.
- Gerente 1: Entrevista com o atual gerente da área de Metodologia, responsável pela manutenção da ferramenta. Pretende-se fazer a coleta de dados atuais da ferramenta.
- Responsável 1: Conversa com a pessoa responsável pelas atualizações da página inicial da ferramenta que contém às notícias e novidades da organização, além de entrevistas com a alta gerência.
- Analistas 1, 2, 3 e 4: Conversa com analistas da área de TI, que são os usuários finais da ferramenta. De preferência, analistas de superintendências, áreas e gerências distintas.

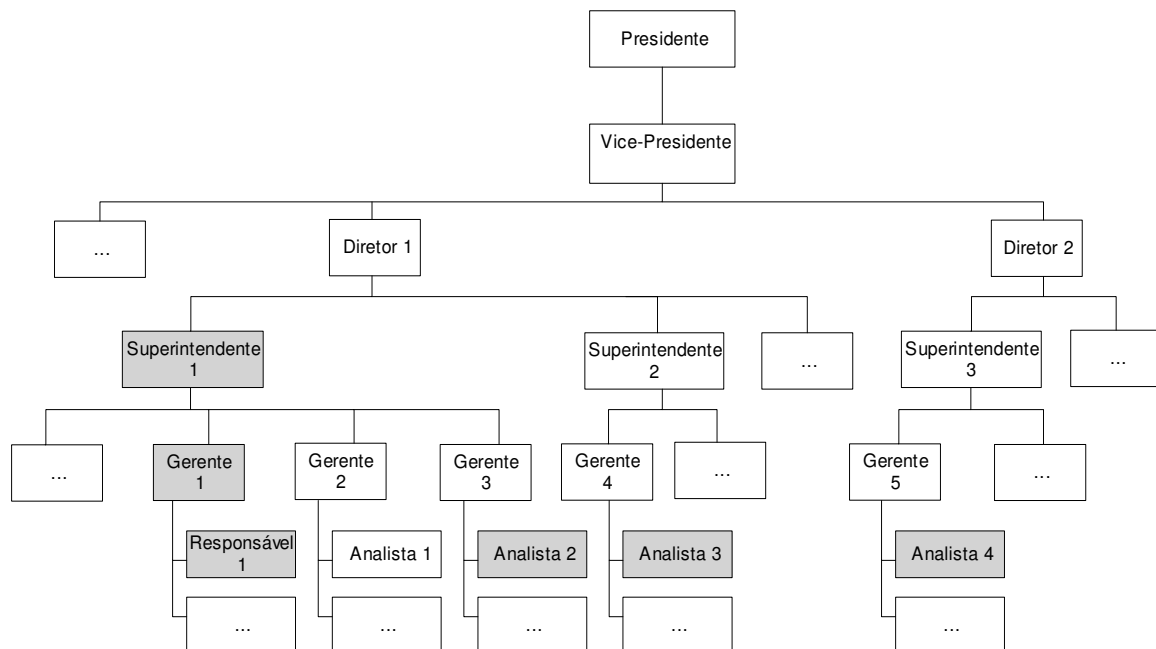


Figura 2. Organograma do Banco X. Os papéis em cinza representam as entrevistas pretendidas.

4.2. Resultados

De acordo com a documentação analisada, em 2005 o Banco X adquiriu um software *wiki* para disseminação de conhecimento interno. Esta ferramenta foi chamada internamente de XWiki (nome fictício). A XWiki é vista no Banco X como a enciclopédia da área de Tecnologia da Informação, embora aberta para outras áreas, e tem como objetivo principal promover a inteligência coletiva dos colaboradores por meio de um ambiente de colaboração para registro, desenvolvimento e troca de informações e conhecimento.

Destina-se ao uso restrito no âmbito da empresa, sendo que apenas usuários identificados no portal tem o direito de criar e editar páginas. Todas as edições registram Nome e Código Interno de Funcionário no histórico de mudanças das páginas, artigos e produtos.

Dentro da XWiki é possível encontrar respostas que auxiliam na execução e na solução de problemas dos seus projetos, contribuir com informações, soluções e conhecimento e criar uma nova página para informações ou conhecimento, entre outras atividades.

A ferramenta foi implementada tendo como base o software MidiaWiki, de uso livre e código-fonte aberto. A ferramenta apresenta uma limitação de *layout*, uma vez que não é possível alterar os formatos das páginas, só pequenos ajustes como redefinir as cores utilizadas. Todos os funcionários da Empresa tem acesso, porém há um forte plano de comunicação voltado aos usuários da área de Tecnologia da Informação.

Há atualmente um total de 11.334 páginas na base de dados. Isto inclui páginas de "discussão", páginas sobre o projeto, páginas de rascunho, redirecionamentos, e outras que provavelmente não são qualificadas como artigos. Excluindo estas, há 1.729 páginas que provavelmente são artigos legítimos. Todos esse números foram produzidos por 4.747 usuários registrados.

5. Análise dos Resultados

Durante o trabalho de pesquisa constatamos que a visão gerencial, ou de alto nível, foi unânime em concluir que a ferramenta não garante a realização de todo o ciclo do conhecimento e os analistas também foram unânimes em concluir que a ferramenta garante a realização do ciclo. Isso porque os analistas não vêem a instituição como um todo, eles estão focados em suas equipes e geralmente tem mais convívio com processos que com pessoas. Já os gerentes e superintende responderam a essa questão olhando as pessoas e não os processos. Um ponto a se destacar é que de acordo com as pesquisas a ferramenta contribui para o conhecimento individual dos colaboradores de forma direta, pois é uma fonte confiável de pesquisa. Contribui para o conhecimento coletivo, pois os documentos que estão publicados já foram discutidos em equipes, de alguma forma. E também contribui para o conhecimento organizacional, porém com restrições, uma vez que esse conhecimento fica mais restrito aos colaboradores da área de Tecnologia da Informação, onde as pessoas estão mais acostumadas com a tecnologia.

A XWiki sofre com as limitações culturais de algumas pessoas, mesmo na área de TI há pessoas que não tem o hábito, ou a cultura, de pesquisarem por respostas às suas dúvidas, preferem achar respostas de outra forma a terem que fazer as pesquisas dentro da ferramenta. A ferramenta *Wiki* apresentada torna o conhecimento tácito em conhecimento explícito com eficiência. Porém em relação às etapas do ciclo do conhecimento de Nonaka, a passagem por todo o ciclo pode ocorrer em algumas áreas restritas, ambientes limitados, geralmente em pequenos grupos mas não é verdade afirmar que a ferramenta por si só, garanta a realização do ciclo do conhecimento no Banco X.

Seguem as respectivas respostas das questões *a*, *b* e *c* levantadas na introdução como norte das pesquisas.

- a) O Banco X dá importância à Gestão do Conhecimento, mais a forma de promoção é pragmática. A abordagem é realizada por dois lados: na forma de palestras e workshops a Gestão do Conhecimento é abordada de forma teórica e com caráter motivador. Por outro lado, é disponibilizada a ferramenta para disseminação do conhecimento interno existente. Porém falta uma mediação entre esses dois extremos, um elo entre toda a teoria apresentada e a prática, que no caso é a ferramenta.
- b) A ferramenta é utilizada como importante fonte de informações confiáveis, quando não há respostas diretas em relação à dúvida apresentada, serve como ponto de referência para pesquisas mais profundas em outras fontes. A XWiki faz parte do dia-dia dos

colaboradores, está se formando uma cultura de transmissão do conhecimento, de registro de informações importantes que agiliza respostas á duvidas pontuais com agilidade e confiança.

- c) A ferramenta contribui sim para a Gestão do Conhecimento no Banco X, uma vez que os colaboradores divulgam através desta muitas informações que, antes da ferramenta existir, seria necessário a busca de respostas em uma fonte, nesse caso, uma pessoa. Ela forma uma base sólida de informações importantes para processos, rotinas, áreas, etc. Também é utilizada entre as áreas, no caso da TI, entre os clientes internos, uma área pode conhecer mais do seu cliente, outra área da TI, através de sua página na XWiki.

6. Discussão Final

O estudo de caso efetuado permitiu que as questões de pesquisa fossem respondidas. Durante as entrevistas constatou-se que as pessoas selecionadas para participar desse projeto possuíam o conhecimento do modelo de Nonaka, sobre o qual foi montada a estrutura da pesquisa. Esse foi um ponto significativo, pois facilitou o entendimento das questões e permitiu respostas consistentes, que favoreceram as conclusões da pesquisa.

Vale destacar a diferença de visão dos gestores e analistas – resultado unânime do estudo – sobre se a ferramenta garante ou não a realização de todo o ciclo do conhecimento. Isto mostra que pode haver diferença na forma como a dinâmica do conhecimento (vide figura 1) é percebida, conforme o cargo ou o ambiente em que está inserido, ou seja, a diferença surge no sentido vertical da organização, enquanto na horizontal a percepção é semelhante. Embora o estudo tenha sido focado somente na área de TI, a percepção desta diferença de visão sugere que esta característica pode ser válida para outras áreas. Uma continuidade do presente estudo pode ser realizada envolvendo mais áreas da organização.

Referências Bibliográficas

- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento – Estratégias Competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LINS, Sérgio. **Transferindo o conhecimento tácito: uma abordagem construtivista**. Rio de Janeiro: e-papers, 2003.
- MARYAM, Alavi; LEIDNER, Dorothy E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 2001. Disponível em : http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-10278817_ITM
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. **The Knowledge-Creating Company**. Harvard Business Review, 1991.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- ROWLEY, Jennifer. Customer knowledge management or consumer surveillance. **Global Business and Economics Review**, Worcester , v. 7, n. 1, 2005.
- ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento: A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.
- SABHERWAL, Rajiv; BÉCERRA-FERNANDEZ, Irma. An empirical study of the effect of knowledge management process at individual, group and organizational levels. *Decision Sciences*. 34(2):225-260, 2003
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 16ª ed., 2004.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª Ed. São Paulo: Editora Cortez, 2002.
- SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação – Como transformar o conteúdo informacional em conhecimento valioso**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.
- TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu; PLONSKI, Guilherme Ary. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. São Paulo: EPUSP, 1999.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: A revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operation & Production Management*. v.22, .2, p.195-219, 2002
- YAGUI, Luciano Masashiro. **Memória organizacional: proposta para implantação em uma instituição de ensino superior**, 2003. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Wikipédia - Enciclopédia eletrônica Livre. Termo “Wiki” [on-line] disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Wiki>. Acessado em 12/03/2008.