

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UMA EXPERIÊNCIA COM A TECNOLOGIA WIKI

André Fernando Uebe Mansur

Doutorando em Engenharia de Informática
Coordenador do Curso de Administração - ISECENSA
uebe@censanet.com.br

Gerson Tavares do Carmo

Doutorando em Sociologia Política – UENF/RJ
gtavares33@yahoo.com.br

Luiz Cláudio Vieira

lcvieira@uenf.br

RESUMO

Gestão do conhecimento em cursos de graduação em administração: uma experiência com a tecnologia wiki. O presente artigo apresenta uma proposta metodológica de implementação de uma ferramenta baseada no conceito *wiki*, numa Instituição de Ensino Superior (IES), como instrumento de gestão da informação e do conhecimento. Como projeto piloto, desenvolvido dentro de um curso de Administração, pretende-se, promover um processo de transdisciplinaridade sobre o conhecimento ensinado e aprendido pelos docentes e discentes, incentivando uma experimentação de *learning organization* entre os acadêmicos. Para tanto, contextualiza-se o ambiente organizacional em que se desenvolve o projeto, enfatiza-se os conceitos relativos ao universo *wiki*, assim como a justificativa e etapas para o desenvolvimento do projeto de implementação em questão. Ao final, apresentam-se alguns resultados já obtidos e os resultados esperados a médio e longo prazo.

Palavras chaves: Wiki, Gestão do Conhecimento, Administração.

ABSTRACT

knowledge management in management graduation courses: an experience with the wiki technology. This work proposal a methodology of implementation of a concept wiki based tool in a university management course as instrument of management of the information and o knowledge. As experimental project it is intended to promote a connection process between classes on the taught knowledge and learned by the teachers and students, motivating the experimentation of *learning organization* for academics. By this way is developed a general idea about experimental environment of the project, getting emphasis in the conceptions of wiki and the steps of the project develop and implementation. At last is exposed the results and future expectations.

Keywords: Wiki, Knowledge Management, Management

A Gestão do Conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento nas organizações se dá, principalmente pelo gerenciamento do Capital Intelectual. Segundo Brooking (1996), Capital Intelectual é definido como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. Para a autora, o Capital Intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura. Equacionando os conceitos apresentados, tem-se:

- Empresa = Ativos Tangíveis + Capital Intelectual.
- Capital Intelectual = Ativos de Mercado + Ativos Humanos + Ativos de Propriedade Intelectual + Ativos de Infra-Estrutura.

Conclui-se que o Capital Intelectual é um intangível que agrega valor a empresa e, portanto deve ser considerado e avaliado, principalmente em empresas de alta tecnologia e serviços.

Wernke *et al* (2001) e Edvinsson e Malone (1998) empregam uma linguagem metafórica no intuito de melhor conceituar o Capital Intelectual. Comparando uma empresa a uma árvore, consideram a parte visível como troncos, galhos e folhas, a que está descrita em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos, e a parte que se encontra abaixo da superfície, no sistema de raízes, Capital Intelectual, que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos. Os autores dividem os fatores ocultos em dois grupos: Capital Humano e Capital Estrutural. Assim, tem-se que:

- Empresa = Parte Visível + Parte Oculta.
- Parte Oculta = Capital Intelectual.
- Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estrutural.

A gestão do Conhecimento advindo do Capital Intelectual torna-se premissa indispensável para a promoção da vantagem competitiva das organizações contemporâneas haja vista, poder se promover a sinergia da organização através de uma maior interação entre as equipes. Assim sendo, faz-se imprescindível a existência de metodologias e ferramentas que permitam uma melhor gestão deste processo.

Ferramentas de comunicação na internet

Com as evoluções tecnológicas advindas da internet, várias ferramentas de comunicação forma surgindo. No contexto das organizações, estas ferramentas muito têm ajudado na gestão do conhecimento, dentro dos ambientes organizacionais e especial destaque pode ser dado aos *blogs* e a *wikipédia* por estarem se tornando, através de seu uso integral, ou através de adaptações, ferramentas eficientes de gestão da comunicação e do conhecimento coletivo nas organizações.

Os Blogs

De acordo com Wisegeek (2007) *blogs* ou *weblogs* são espécies de jornais pessoais na internet e que se propagaram muito rapidamente nos últimos sete anos. Frequentemente atualizado e escrito por uma pessoa onde seu proprietário escreve suas observações acerca do mundo ou, ainda, disponibilizar *links* para outros *websites* relacionados.

No início, os *blogs* resumiam-se em listas com *links* de outros *sites* e comentários sobre os mesmos mas, atualmente, evoluíram e criaram a possibilidade de tornar qualquer indivíduo em um conhecido escritor. Uma boa parte da dissiminação dos *blogs* se deu pela facilidade de uso uma vez que existem várias *engines* que permitem que qualquer usuário leigo em criação de *blogs* mas, com um conhecimento básico de

informática, possa executar as tarefas mínimas de criação, configuração e manutenção de um *blog*.

Neste contexto os *blogs* podem ser usados para registro de observações diárias sobre famílias, amigos, comunidade, política, economia ou qualquer tema de interesse comum. Muitas pessoas conseguem ganhar dinheiro com seus *blogs*, uma vez há diversas empresas interessadas em patrocinar os *blogs* de maior acesso, em troca da divulgação de marca às pessoas que ali acessam.

Desta maneira, tendo-se um administrador (indivíduo com direitos de controle do *blog* hierarquicamente superior aos demais usuários), pode criar uma comunidade de interessados em torno de assuntos e temas de interesse comum que, após a exposição inicial do tema por este administrador, recebe comentários (*posts*) dos participantes. Com isso, os *blogs* passam a ter diversas finalidades; inclusive, acadêmicas, onde um professor pode promover um ensino virtual continuado e extra-classe.

O conceito de *wiki*

Conforme *webopedia* (2007), o termo “*wiki wiki*” vem do havaiano e significa “rápido”. No mundo da internet, refere-se a uma modalidade de *site* colaborativo que reunia a contribuição de autoria de diversas pessoas.

A *wiki* possui uma similaridade com o *blog* (outra modalidade de *site*) em estrutura e lógica com a diferença que, ao contrário do *blog*, a *wiki* permite que qualquer pessoa acesse, apague ou modifique seu conteúdo, através de um navegador de internet (como Mozilla, Internet Explorer, Netscape Navigator, etc). Ou seja, enquanto no *blog*, os comentários iniciais do autor do *blog* são comentados por diversos usuários mas nunca alterados pelos demais, na *wiki*, qualquer usuário pode fazer alterações em tudo que está postado.

Uma diferença conceitual entre *blog* e *wiki* é que enquanto o *blog* se estrutura como uma ferramenta de internet que permite o desenvolvimento de comunidade virtuais de pessoas interessadas em discutir e trocar informações sobre temas de interesse comum, a *wiki* caracteriza-se por ser uma ferramenta de internet voltada para o desenvolvimento colaborativo de documentos.

Möller (2004) reporta que o conceito de *wiki* foi desenvolvido por Ward Cunningham, em 1995, este estava buscando uma maneira de colecionar exemplos de tarefas comuns de programação entre um grupo de desenvolvedores. A idéia simples era permitir modificações de cada página do *wiki* no próprio navegador.

Um dos pontos forte que permitiram uma rápida grande disseminação do conceito é a facilidade de uso dada por uma sintaxe simples de elaboração, uma vez que é possível criar hipertextos (textos com *link* para outros textos – base da *wiki*), simplesmente acrescentando sinais de colchetes ao texto original. Ao fazer isto, a *engine* “entende” que, naquela palavra, ou frase, deve ser inserido um *link* para outro local/texto.

A Wikipédia

Há pouco mais de 10 anos, surgiu, a partir da filosofia democrática da internet, a idéia de se conceber uma grande base de dados da humanidade, onde as alterações pudessem ser feitas dinamicamente, uma vez que não haveria limitação de acesso. Era a Wikipédia que dava seus “primeiros passos”. Posteriormente, o potencial de integração da *wikipédia* começou a ser utilizada dentro das organizações como ferramenta de integração de equipes.

Atualmente diversas organizações se utilizam da *wikipédia* e suas variações, com sucesso, uma vez que a mesma se mostra como sólida ferramenta de integração de equipe, gerenciamento de projetos e gestão do conhecimento.

Conforme Wikipédia (2007), a Wikipédia pode ser entendida como uma enciclopédia virtual, multilíngue, disponível pela internet e que se caracteriza, ainda, por ter seu conteúdo disponibilizado de forma livre (onde o mesmo, por estar sob licença GNU/FDL ou GDFL, transcrito, modificado e ampliado, desde que preservados os direitos autorais de cópia e modificações).

Uma das características que promoveram maior disseminação da *wikipédia* é a relacionada ao processo colaborativo voluntário. Dentro deste contexto, qualquer indivíduo, acessando a internet, pode incluir, alterar ou excluir as informações textuais disponíveis nesta enciclopédia virtual. Desta maneira, tem-

se que, comumente na *wikipédia*, um artigo pode ser escrito por várias pessoas que colaboram voluntariamente, em vários locais do mundo. Assim, qualquer leitor pode se tornar um potencial colaborador da *wikipédia*.

O projeto faz tanto sucesso que a *wikipédia*, gerida e operada pela *Wikimedia Foundation*, possuía (até fevereiro de 2006) atualmente 3,5 milhões de artigos e mais de 720 milhões de palavras em 205 idiomas e dialetos. Neste contexto, têm-se mais de um milhão de artigos na versão em língua inglesa e 251.756 artigos na versão em língua portuguesa.

Porém, uma das características que mais promovem a disseminação da *wikipédia* é, também, a característica de maior polêmica pois haja vista qualquer um poder fazer alterações ou criar artigos, mesmo não sendo especialista no assunto, leva várias pessoas (inclusive os rivais como as enciclopédias Encarta e Encyclopédia Britannica, a afirmarem que os artigos condizem, em boa parte com a opinião da maioria e não com os fatos, tornando-os fontes não muito precisas de informação.

Em *Computerworld* (2007), tem-se que desde que a *wikipedia* foi criada em 2001, seu crescimento tem sido vertiginoso e, boa parte deste sucesso é visto como parte do aprimoramento de outros modelos de enciclopédia baseados no modelo de *wiki* que surgiram antes, mas não fizeram tanto sucesso. O primeiro modelo de enciclopédia-*wiki* foi o *Portland Pattern Repository*, criado por Ward Cunningham em 1995.

Os Cursos de Administração no Brasil

Mendes (2004) relata que nos primórdios do ensino superior no Brasil (que remontam os idos de 1808, o comum era a oferta de cursos na área de Direito, Medicina e Engenharia). Em comparação a este período histórico, tem-se o curso de Administração como bem recente.

Após a Primeira Revolução Industrial e o surgimento da linha de produção por Ford, as organizações passaram a se tornar mais complexa, exigindo-se que houvesse uma divisão dos estudos tradicionais relacionados ao processo produtivo (característico da Engenharia de Produção) para uma pesquisa mais elaborada acerca dos processos administrativos. Segundo Ribeiro (2003), a partir deste momento começou a surgir a necessidade da formação profissional de administradores em nível superior. Todo este processo aconteceu originalmente nos Estados Unidos da América (EUA), chegando ao Brasil mais tardiamente, uma vez que o processo de industrialização só será implementado após os anos 30 com a Revolução de 1930 e com a adoção do modelo econômico denominado "capitalismo autônomo". Esta, inclusive, passou a ser uma necessidade do próprio estado, uma vez que em face ao crescimento econômico brasileiro, começava a surgir a necessidade de mão-de-obra especializada.

Gadotti (1995) caracteriza a educação do início do século como "ensino oligárquico", uma vez que era nitidamente estilista e com referências fortes ao modelo colonial brasileiro. Esta situação criava uma situação onde a formação do Administrador estava totalmente desprovida de uma preocupação social mas altamente voltada para a manutenção do *status quo*. Este contexto só começou a mudar a partir de 1932, com o *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*, onde começava a se vislumbrar a necessidade de se criarem novos e outros cursos superiores, além dos existentes.

O ensino de Administração no Brasil oficializou-se em 1938, no governo de Getúlio Vargas, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Este departamento teve por finalidade organizar o setor público, buscando estabelecer padrões de eficiência e democratizando o processo de recrutamento e seleção de pessoal para este setor. Com a criação do DASP surgiu, em 1944, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) com as seguintes atribuições:

- o estudo das organizações e da racionalização do trabalho;
- a preparação de quadros profissionais em nível superior.

Depois deste marco, diversas outras Escolas de Administração surgiram. Em 1946, foi criada dentro da Universidade de São Paulo (USP), a Faculdade de Economia e Administração (FEA), com o objetivo de formar funcionários para as grandes organizações públicas e privadas. Em 1952, foi criada a Escola

Brasileira de Administração Pública (EBAP), no Rio de Janeiro e, em 1954, a FGV promoveu a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) em 1954.

Conforme Martins (1989) estas instituições foram criadas com um objetivo de formar especialistas em administração, contemplando os campos de saber relacionados a organização do trabalho, a racionalização de atividades, a elaboração e a gestão de orçamentos, a comercialização e a gerência do patrimônio e administração de pessoas.

"a orientação geral a que deveria obedecer uma política educacional, pelo poder público, na organização do ensino público, em todos os seus aspectos, modalidades e níveis, e em todas as esferas administrativas".

Em 1950, com o desenvolvimento fabril no Brasil, a demanda por profissionais de administração passou a ser maior que a oferta e, atualmente, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o número de administradores formados por ano no Brasil é de 55.000, aproximadamente, e os cursos de administração existentes somam mais de 1.500, com predominância dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Assim, na atual realidade, onde as bases da educação superior no Brasil estão consolidadas, a realidade, tem-se a necessidade por um contínuo aprimoramento da qualidade, haja vista a necessidade de formação de profissionais que estejam preparados para o mercado global, uma vez que, com o processo da globalização, as barreiras entre organizações estão cada vez mais tênues.

Características do Objeto de Estudo

O objeto de estudo é uma Instituição de Ensino Superior (IES), com tradicional histórico no ensino médio e fundamental. Através de sua mantenedora, possui um provedor de internet e, atualmente, conta com diversos cursos de graduação, dentre eles Administração.

Organizacionalmente, como qualquer Instituição de Ensino Superior (IES), a IES em questão possui em seu organograma uma área relacionada às atividades administrativas e outra, às atividades acadêmicas, que se subdivide nas áreas docente e discente. Conforme Figueiredo (2007), quanto mais integrada estão estas áreas, maior a eficiência da organização e, atualmente, este é um dos grandes desafios de crescimento desta IES, uma vez que, apesar do *Share of Mind* descrito, a concorrência entre IES no município onde a mesma se encontra é grande. Este ambiente gera uma grande necessidade de atualização constante e diferencial na qualidade e processos de gestão.

O Curso de Administração

O curso de Administração da IES em questão teve sua autorização de funcionamento emitida, pelo MEC, em 2002, iniciando suas atividades a partir daí. O curso, atualmente, possui duas ênfases optativas: Gestão Organizacional ou Gestão de Tecnologia.

A partir da resolução CNES/CES no. 04 de 13/07/2005 Art.2 § 3 e Parecer CNES/CES 223/2006, que determinam que não mais possa haver cursos de Administração com habilitações / ênfases, fez-se necessário uma reformulação da matriz curricular, o que veio ao encontro da necessidade de incremento da integração entre os diversos departamentos da IES, dada as características mercadológicas ora expostas.

Em 2005, o curso passou por um Reconhecimento, ficando muito bem conceituado, o que aumentou significativamente o número de ingressos. Esta situação aumentou o volume e a complexidade dos processos administrativos e acadêmicos, levando à necessidade de reflexão sobre novos caminhos que pudessem manter o nível de qualidade já característico da IES.

Uma das características que sempre se fizeram presentes no contexto do curso de Administração em questão, foi a preocupação em se manter uma visão estratégica homogênea. Posteriormente, começou a surgir uma necessidade (descrita adiante) de se compartilhamento o conhecimento gerado através de projetos e experiências de extensão e pesquisa, de maneira que o conhecimento tácito se convertesse em explícito. Neste contexto, surgiu o desejo, pela coordenação do curso, de se desenvolver toda uma estrutura que

permitisse uma gestão do conhecimento em sua estrutura.

Este desejo veio ao encontro do perfil do curso voltado para a área de Tecnologia da Informação (TI) e sua realização foi facilitada, também, pela própria estrutura da mantenedora como, por exemplo, a existência em sua estrutura, de um provedor de internet.

O Projeto *wiki-iseadm*

No segundo semestre de 2005, a coordenação do curso de Administração começou a incentivar o desenvolvimento dos estudos da Gestão do Conhecimento dentro do curso de Administração. Esta ação inicial surgiu a partir de uma percepção do quanto a referida área está se tornando gradativamente mais importante, como filosofia de trabalho para os futuros Administradores.

Uma das iniciativas foi a adequação do programa da disciplina de Gestão da Informação, para assuntos relacionados a Gestão do Conhecimento. Em um primeiro momento (durante o semestre), as atividades desenvolvidas durante a disciplina resumiram-se a estudos de artigos e estudo teórico dos assuntos relacionados. Esta etapa foi interessante, pois permitiu um aprofundamento teórico do corpo docente e discente, em relação ao tema.

Ainda no referido semestre, o professor da disciplina, no intuito de desenvolver alguma atividade prática discente, relacionada à produção do conhecimento colaborativo (mais ainda não dominando o ferramental de softwares colaborativos), propôs aos discentes o desafio da elaboração de um projeto denominado “Museu dos Formandos” que teria como finalidade, reter as experiências, conhecimentos e vivências daqueles que estavam quase cumprindo o período mínimo de 04 anos para integralização do curso de Administração. Para tanto, adotou-se uma metodologia de coleta de dados onde os alunos dos oitavos períodos deveriam deixar registradas suas memórias do curso: livros, filmes, visitas, excursões, palestras, professores, colegas etc. Como ferramenta de implementação e compilação destas informações, foi criado um *photolog* (um *blog* de fotos) mas somente a primeira contribuiu efetivamente para o *photolog*.

Após uma análise do ocorrido, constatou-se que os alunos tinham pouca sensibilidade para o passado vivido, inclusive com grandes dificuldades para lembrar o que haviam vivenciado. Outro aspecto era que o título do projeto “Museu dos formandos” era frequentemente ridicularizado, fazendo com que, no segundo semestre de 2006 (terceiro semestre consecutivo em que o projeto acontecia), o nome do projeto fosse alterado para “Memórias dos formandos”. Devido, principalmente, a produção reduzida e às vezes de baixa qualidade, o material coletado não foi mais colocado no *photolog*, ficando arquivado para posterior utilização no que pudesse ser aproveitado.

No primeiro semestre de 2006 (quarto semestre em que o projeto acontecia), propôs-se, a partir do conceito de interdisciplinaridade e interdepartamentalidade, o intercâmbio da disciplina de Gestão da Informação com a disciplina de Redes de Informação (havendo uma devida adequação do programa da disciplina), e, ainda, com o provedor de internet, onde, em um primeiro momento, conseguiu-se testar e instalar o software *Media Wiki* com sucesso na rede. A partir deste momento, a disciplina de Redes de Informação passou a ser o centro de convergência prático do projeto, enquanto que na disciplina de Gestão do Conhecimento, passou-se a ter uma preocupação estratégica em relação ao projeto.

Tendo-se definido e testado as bases tecnológicas, no primeiro semestre de 2007, assim como definido os papéis e atores para o projeto, foi possível, ainda no referido semestre, fazer o lançamento oficial à comunidade, do projeto *Wiki-ise*.

A Metodologia *Wiki-ise*

A metodologia *Wiki-ise* contempla não só a implementação do ferramental tecnológico na internet mas todo um processo de gerenciamento para integração e interoperacionalização dos atores envolvidos no processo, conforme apresentado abaixo:

- a) *Definição do Ambiente Organizacional* – Entende-se por ambiente organizacional, o micro ambiente a qual a metodologia estará se desdobrando. Como o projeto prevê um primeiro momento onde se terá uma aplicação piloto somente para o curso de Administração e, depois,

para todo a IES, tem-se em como ambiente organizacional, no primeiro momento, somente o curso de Administração, se expandindo para toda a IES posteriormente. Contempla-se, nesta etapa, a definição das seguintes funções:

- a.1) *Coordenação Geral* – Responsável pela articulação de todo o projeto, promovendo uma integração entre os elementos do Ambiente organizacional (ambiente interno), assim como as partes que compõem o Ambiente de tarefas (ambiente externo).
- a.2) *Coordenação Tecnológica* – Responsável pela definição das premissas tecnológicas a serem adotadas para a implementação do projeto, como por exemplo, o software a ser utilizado, protocolos de segurança, diretrizes de acesso, entre outras.
- a.3) *Coordenação de Processo* – Responsável pela articulação e apoio à Coordenação Geral em todos os aspectos necessários à definição das estratégias, assim como direção das operações necessárias à implementação da metodologia. Cabe a esta coordenação definir as metas, cuidar da verificação e controle do processo de operacionalização das etapas de implantação previamente definidas.
- a.4) *Colaboradores* – Os colaboradores são os profissionais que podem vir a contribuir com a implementação metodológica e continuidade do projeto. Sua ação, em geral, ocorre de maneira voluntária e/ou associada a alguma hora de atividade que já desenvolva dentro da IES. No projeto *wiki-ise* a ser desenvolvido no curso de Administração, por sua concepção interdisciplinar, vários professores assumirão papéis de moderadores, com tarefas de controle do fluxo de mensagens e/ ou incentivadores à colaboração de informações ao *wiki-ise*.
- a.5) *Bolsistas* – Discentes que proverão o projeto de apoio operacional.

Interessante ressaltar que um indivíduo pode estar ocupando, dada sua competência técnica, mais de uma das funções aqui descritas.

- b) *Definição do Ambiente de Tarefas* – Nesta etapa, procura-se fazer um levantamento do contexto ambiental onde a metodologia será aplicada. A finalidade é se ter um prévio diagnóstico das ações adotadas como estratégia de marketing, definição das competências e habilidades dos envolvidos, etc. Para tanto, faz-se necessário detectar dados que permitam constatações preliminares referentes a:
 - b.1) *Perfil Discente* – é essencial, para o sucesso do projeto, que se defina o perfil do discente, buscando detectar, principalmente, suas aptidões para leitura e escrita, uma vez que o projeto de elaboração e alimentação do conteúdo da *wiki-ise* depende significativamente disto. Caso sejam detectadas carências relacionadas a este aspecto, faz-se necessário um trabalho preliminar de nivelamento.
 - b.2) *Perfil do Docente* – O docente será o grande articulador deste processo uma vez que é através de uma ação interdisciplinar, através de atividades em aula é que terá um “propulsor” para a coleta de material e a colaboração de todos durante os primeiros momentos de implementação do projeto.
 - b.3) *Definição dos Parceiros* – Entende-se por parceiros, as partes externas ao projeto e que são essenciais para a execução do mesmo. No caso deste projeto, são: o *curso de Administração* e de *Pedagogia*, a *mantenedora* (e tomadora das decisões estratégicas) e *provedor de internet* (fornecendo o suporte tecnológico).
- c) *Definição do Escopo do Projeto* – Nesta etapa, procura-se definir quais elementos do projeto:
 - c.1) *Contextualização* – Descrição formal do ambiente de tarefas e do ambiente de tarefas do projeto.

- c.2) *Objetivos* – Onde serão formalizados os objetivos gerais e específicos (se houver) do projeto.
- c.3) *Justificativa* – A razão de ser do projeto
- c.4) *Metodologia* – Adequação da metodologia aqui apresentada à realidade do projeto, havendo descrição das pessoas que estarão definindo as funções, assim como parceiros, entre outros.
- c.5) *Recursos* – Descrição formal dos recursos humanos, tecnológicos, financeiros, entre outros, necessários à execução do projeto.
- c.6) *Cronograma* – Formalização dos períodos temporais a qual se prevê a execução de cada etapa / tarefa previamente definida.
- c.7) *Resultados Esperados* – Resultados que se espera alcançar e que servirão de parâmetros para as futuras etapas de controle do processo. Nesta etapa, faz-se necessário não só a definição de parâmetros quantitativos, mas, também, qualitativos, que vão se referir ao futuro *Controle de Qualidade* na seleção do que vai “para o ar” no *WIKI-ISEADM*, a partir de princípios e critérios de qualidade, de modo que a “autoria” de boas idéias/pensamentos/comentários etc, tenham suporte para indicar melhorias e correções quanto ao padrão formal da língua e da formatação.
- d) *Implementação* – Nesta etapa, procura-se implementar o projeto através dos seguintes passos:
- d.1) *Elaboração dos Critérios de Coleta de Dados* – Questões a serem levantadas, elaboração do questionário, definição do universo de pesquisa e amostras, modelo do *site*, conteúdo, etc.
- d.2) *Coleta de Dados* – Obtenção dos dados. No caso do *wike-ise* foram: Filmes, Livros, Artigos, Reportagens, Documentários, Palestras, *Sites* relacionados, Estudos de caso, Trabalhos de alunos, Imagens, Slides, Relatórios, Infográficos, Eventos, Estatísticas, Monografias, dissertações, teses, Legislação (CRA – CFA e outras), Empresas Parceiras, Institutos, ONGs e Órgãos públicos, Experiências / vivências, Concursos e avaliações oficiais (ENADE), Teorias, Temas polêmicos, Definições, Biografias, Literatura variada: músicas, poesias, crônicas, anedotas. Para esta etapa, sugere-se::
- Criação de um e-mail para o projeto a fim de receber as colaborações virtuais.
 - Criação de um formulário padrão de identificação da colaboração contendo: nome do colaborador, turma/disciplina, data, título, classe do material (livro, artigo, etc) e fonte/origem do material a ser grampeado ou anexado ao material.
 - Definição de uma turma responsável pela centralização do processo de coleta. No caso do *wike-ise*, foi o 7º período.
- d.3) *Filtragem e Tratamento* – Seleção do conteúdo que melhor vai ter apelo mercadológico para atrair os futuros colaboradores. Após a correção ortográfica o material deve inserido na área específica no *site* para apresentação de material. Após o envio, ficará na “área de espera de qualificação” a ser realizada por pelo menos um professor da área de conhecimento do material. Após a qualificação por pelo menos um professor o material passaria para a área de consulta e edição, onde poderá ser atualizado, comentado etc
- d.4) *Implementação* – Colocação efetiva da *wike-ise* “no ar”, disponibilizando-a, através da internet, à colaboração de todos os interessados.
- e) *Edição e Manutenção* – Atualização do Conteúdo. Sugere-se que o 8º período seja a turma responsável pela edição no primeiro mês de implantação, até que seja realizada uma instrução coletiva (através de um manual) para todos os docentes e discentes. Posteriormente sugere-se que o processo de atualização de edição seja aberto a todos os docentes e discentes (após

instrução coletiva), através da “área de espera de qualificação”.

Verifica-se a necessidade, durante o processo de aplicação metodológica, de se tomar os seguintes cuidados:

- Deve-se prever uma implementação lenta, constante e gradual, além de proporcional ao conhecimento e “atrevimento” do aluno e do professor, pois o medo de errar e ser ridicularizado é obstáculo à inventividade, à diferença, à diversidade;
- Faz-se necessário ter uma especial atenção no controle do processo uma vez que uso da ferramenta para esta finalidade é inovador e inédito no presente contexto.
- Não se deve ter a “ânsia por produtividade”. É preciso saber ler o “Silêncio Virtual” identificando-o como de oposição, concentração, reflexão, ausência ou expectativa. Ao vivenciar o próprio silêncio o aluno pode sensibilizar-se para a importância das constantes chamadas dos professores interpretando o seu silêncio. Há momentos de silêncio para reelaboração dos conhecimentos, mas também existem silêncios que representam a dificuldade. No silêncio não há interação, e sem interação, não acontecerá a construção da aprendizagem. Dessa forma, a presença virtual de um professor pode fazer extrema diferença para o sucesso da participação de um determinado aluno no *wiki-iseadm*;
- Deve-se considerar o natural medo de escrever errado. Neste momento, é preciso incentivar a coragem de expor mais ainda o pensamento, mesmo com todos os tipos de erros que possa cometer, vencendo assim o “silêncio e o medo” de participar;
- Deve-se ter em mente que mudanças e inovações não chegam aos docentes e discentes por imposição ou apenas desejo; as mudanças na prática pedagógica requerem de nós professores, desconstrução e reconstrução de concepções, levando um tempo para que essas novas ações sejam incorporadas.

Resultados Esperados

Conforme reportado, a metodologia *Wiki-ise* já está em fase de operacionalização no Curso de Administração através do projeto piloto homônimo. Tem-se a expectativa que durante os próximos seis meses, o projeto implantado tenha amadurecido de maneira a permitir uma auto-sustentabilidade do mesmo, no que se refere ao processo de participação de colaboradores na sua atualização.

Para o final do segundo semestre de 2009, espera-se que já se possam perceber alguns dos resultados apresentados a seguir:

- Uma melhor desenvoltura dos graduandos de administração no processo de leitura, a escrita e desejo pelo saber a partir de experiências com um conhecimento vivo, haja vista que este conhecimento será selecionado, internalizado, processado e externalizado pelos docentes e pelos próprios graduandos;
- Tenha-se fomentado uma cultura de construção de conhecimento colaborativo a partir de vivências/experiências do corpo docente e discente do curso de administração;
- Tenha-se promovido um processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (de discentes e docentes, afins com a Administração), através de um processo não-linear de aprendizagem (por sofrer redefinição de acordo com as necessidades dos participantes) em paralelo ao processo linear de ensino do curso (que promove direção e ritmo semestral ao curso).
- Tenha-se promovido um processo de construção do conhecimento de forma colaborativa, criativa, competente, estratégica, e desenvolvedora da intuição e flexibilidade mental de cada um, uma vez que estes fatores são essenciais para a formação de administradores críticos, criativos e sociais.
- Possibilite-se o contato entre docentes e discentes de locais e tempos diferentes (que trazem consigo

uma diversificada bagagem cultural, distintas experiências e pontos de vista), uma vez que esse contato é fundamental na aprendizagem colaborativa;

- Promova em comunicação fluida e dinâmica em todas as estruturas do curso, indo ao encontro das premissas comunicacionais e de interrelacionamento pessoal inerente as organizações que se baseiam nas premissas da Teoria Y.
- Promova-se uma auto-estima dos participantes, uma vez que a aplicação metodológica estimula o processo de autoria e possibilita enfrentar o círculo vicioso das deficiências de leitura e escrita dos alunos e transformá-lo em um desejado círculo virtuoso de conhecimento da Administração e áreas afins.

Referências Bibliográficas

BROOKING, A. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing, 1996

Computerworld. *What is: Wiki?* Disponível em:

<<http://www.computerworld.com/developmenttopics/websitemgmt/story/0,10801,100870,00.html?source=x10>> acessado em: 03/04/2007

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998

FIGUEIREDO, S. F. *Portais corporativos e a tecnologia amiga dos processo de fusão*. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos/200401/fig03_1.html>. Acessado em 03/04/2007.

GADOTTI, Moacir. *Concepção dialética da educação*. São Paulo: Editora Cortez, 1995

MACHADO, N. J. *A Universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dádiva*. São Paulo: Scielo Brasil. Caderno de Estudos Avançados. vol.15, nº.42, Maio/Agosto. 2001

MARTINS, C. B. *Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil*. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989

MENDES, D. T. *O planejamento educacional no Brasil*. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2004

MÖLLER, E. *Autoria Coletiva*. Revista Linux Magazine. São Paulo: Linux New Media, agosto/2004. p.56 a 61.

RIBEIRO, A. L. *Teorias da administração*. São Paulo: Editora Saraiva, 2003

Silva, F. L. *Universidade: a idéia e a história*. São Paulo: Scielo Brasil. Caderno de Estudos Avançados. vol.20. nº.56. Jan./Apr. 2006

Webopedia. *Wiki*. Disponível em: <<http://www.webopedia.com/TERM/W/wiki.html>>. Acessado em: 03/04/2007

WERNKE, R. et al *As considerações e comentários acerca do capital intelectual*. Disponível em: <http://72.14.207.104/search?q=cache:p9DifH-ezxMJ:www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/02_rodney.pdf+%22Capital+Intelectual%22+Brooking++1996&hl=pt-BR&lr=lang_pt> Acessado em 13/04/06

Wieduwilt, F. *Serviço Rápido: Cinco wikis compactos sem banco de dados*. Linux New Media, dezembro/2006. p.38 a 41

Wikipédia. *Wikipédia*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikipédia>> Acessado em: 13/04/07

WisegEEK. *What are blogs*. Disponível em: <<http://www.wisegEEK.com/what-are-blogs.htm>>. Acessado em: 03/04/07