

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM ADMINISTRAÇÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**DIEGO FERRARY**

**WIKI – REDES COLABORATIVAS NO AMBIENTE PROFISSIONAL**

São Leopoldo  
2010

**DIEGO FERRARY**

**WIKI – REDES COLABORATIVAS NO AMBIENTE PROFISSIONAL**

Trabalho de conclusão apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na atividade acadêmica de capacitação para o trabalho de conclusão em Administração da Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Jorge Renato Verschoore

São Leopoldo  
2010

“A melhor forma de ter uma boa ideia é ter muitas ideias.”

Linus Pauling

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	6
1.2 QUESTÃO-PROBLEMA.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>9</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>16</b>
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	16
3.2 DEFINIÇÕES DA UNIDADE-CASO.....	16
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	17
<b>4 ANÁLISE DO RESULTADO.....</b>	<b>19</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade e a agilidade da tecnologia fazem com que muitos conceitos de negócios sejam revistos e reavaliados por grandes empresas, visando à captação de um novo público, público esse nascido ou migrado para a tecnologia.

As ferramentas Wiki, blog, twitter, dentre outras, estão movimentando, com muita rapidez, empresas que as utilizam para diferenciar seus produtos e serviços. E a diferença, na maioria das vezes, está no abrir os ouvidos para a opinião do grande público e direcionar seus produtos para atendê-los.

Nesse projeto, o wiki, modelo de colaboração em massa, será analisado e pesquisado, apresentando-o como ferramenta participativa pode auxiliar em diferentes ramificações da empresa. Além disso, é salutar destacar que o presente estudo é uma análise de aplicação.

Para identificarmos a empresa em questão utilizaremos o nome de Empresa XXCard<sup>1</sup>, que é uma empresa de tecnologia e administração de convênios. Como produto, possui uma grande carteira de cartões de crédito para convênios empresariais, os quais chamaremos de ABCard. Tem um faturamento em torno de 1,5 bilhões ao ano. Com sede em São Leopoldo, Rio Grande do Sul, porém possui outras 7 filiais no território brasileiro.

Os cartões ABCard são conhecidos no Brasil, devido à sua facilidade de utilização, bem como, na grande rede credenciada, o amplo acesso aos clientes. Os cartões estão organizados em duas categorias, sendo respectivamente benefícios e frotas.

Conforme informações obtidas nos endereço eletrônico da empresa,

[...] a mesma desenvolve tecnologia e soluções corporativas para a administração de convênios através dos cartões ABCard. São produtos flexíveis, elaborados de acordo com o perfil e as necessidades de cada empresa nos segmentos de Gestão de Abastecimento e Manutenção de Frotas, com foco na redução de despesas com abastecimento e manutenção, e Gestão de Benefícios, que levam praticidade aos setores de Recursos Humanos e qualidade de vida aos seus colaboradores através de cartões farmácia, alimentação e outros<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Por motivos legais e para manter anonimato este trabalho esta trocando o nome da empresa onde o estudo de caso foi analisado e a aplicação foi implantada.

<sup>2</sup> Retirado do site da empresa que não pode ser identificada, data de acesso 22/08/2010.

Com uma empresa sólida e conceituada no Brasil, a XXCard possui uma equipe formada com mais de 100 funcionários da tecnologia da informação, onde teve o início do projeto wiki. Com o crescimento exponencial no ano de 2006, muita documentação era organizada em servidores; após cada atendimento de cliente, o registro era gravado em diversos repositórios diferentes.

Com isso, os funcionários necessitavam de muito tempo para localizar essa documentação, deixando clientes insatisfeitos com o atendimento. Outra dificuldade existente era com a contratação de funcionários novos os quais necessitavam de capacitação nos processos internos e na forma de trabalho, e, assim, ocorria, também, desperdício de tempo.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende apresentar como as ferramentas de colaboração em massa podem auxiliar uma empresa a centralizar documentos e fazer um repositório de informações úteis de fácil acesso aos funcionários.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos, sendo que o primeiro aborda a contextualização da pesquisa, com a questão-problema, os objetivos e a justificativa. Já, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica. E, por último, na terceira parte, estão elencados os métodos e procedimentos, os delineamentos da pesquisa, as definições da unidade de caso, as técnicas de coleta e de análise de dados.

## 1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente a tecnologia deixou de ser um diferencial e passou a ser essencial para que qualquer empresa mantenha-se no mercado competitivo. E, junto com a tecnologia, estão chegando invenções e inovações em novos processos empresariais, estruturas organizacionais e estratégias de negócios.

Não é apenas a tecnologia, as invenções ou inovações que estão chegando para fazer essas modificações nos processos empresariais, mas junto com toda a avalanche tecnológica, chega, também, ao mercado um novo funcionário o qual,

---

como explica Tapscott e Williams (2007), vem com vontade de socializar-se, discutir novas idéias, criar e ter liberdade para usar sua imaginação.

Além desses fatores, o novo funcionário está mais exigente com o mercado, e as empresas que apresentam esses diferenciais tornam-se atrativas e com excelente referencial para esse novo mercado. Sendo assim, segundo Tapscott e Williams (2007), esse processo contínuo de inovação e aprimoramento faz com que os funcionários mantenham-se motivados no ambiente de trabalho e com um melhor desempenho nas realizações das atividades profissionais.

Ainda, segundo Tapscott e Williams (2007), essa geração mais jovem de trabalhadores adota novas ferramentas baseadas na Internet, promete vantagens reais para as empresas que adaptam seu estilo de trabalho, e, em consequência, muitas vezes, confunde as gerações mais velhas. Ferramentas como blogs, wikis, salas de bate papo e redes sociais oferecem aos trabalhadores individuais um poder sem precedentes para se comunicar e colaborar de maneira mais produtiva. Isso, por sua vez, gera uma revolução qualitativa na colaboração dos profissionais em seu ambiente de trabalho.

Uma das ferramentas com base na Internet e que está ajudando muito as empresas no que diz respeito ao contato com o cliente, ao desenvolvimento interno e à organização da informação é a ferramenta de cooperação em massa, ou colaboração participativa ou, ainda, wiki.

Segundo a enciclopédia virtual Wikipedia,

O termo "Wiki wiki" significa "muito-rápido" no idioma havaiano, mas no contexto da tecnologia, estes termos wiki (pronunciado /uíqui/ ou /víqui/) e WikiWiki são utilizados para identificar um tipo específico de coleção de documentos em hipertexto ou o software colaborativo usado para criá-lo<sup>3</sup>.

Esse modelo de software colaborativo permite a edição coletiva dos documentos, utilizando um sistema no qual não é necessária a aprovação do conteúdo por parte de um superior para que o mesmo seja publicado.

A ferramenta Wikipedia foi desenvolvida como um projeto para produzir uma enciclopédia de conteúdo livre que pode ser editada por todos. Ela teve seu início em 2001 e atualmente conta com milhares de contribuintes ou colaboradores, tendo seu conhecimento em âmbito mundial com milhões de artigos publicados.

---

<sup>3</sup> Fonte: Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wiki>> Acesso em: 27 fev. 2010.

Porém, o modelo wiki é usado não somente no meio editorial, mas também no meio empresarial e nas instituições de ensino, por imprimir agilidade e uniformidade em projetos que demandam participações de várias pessoas. É importante destacar que, por medida de segurança, a ferramenta evita que o documento seja editado por mais de um colaborador simultaneamente.

Muitas organizações estão adotando esse modelo de ferramenta, pois suas filiais encontram-se separadas geograficamente. Com isso, as organizações fomentam o instinto de colaboração de seus funcionários, trabalhando em prol de diversos projetos.

Sendo assim, essas tecnologias de rede permitem que as empresas executem operações coesas, mas descentralizadas, como conectar os funcionários em equipes e comunidades virtuais.

Dessa forma, as grandes instituições estão se adaptando às novas ferramentas de colaboração participativa para agregar benefícios aos negócios e para interagir com seus funcionários e clientes.

## 1.2 QUESTÃO-PROBLEMA

Entende-se como questão problema do estudo de caso apresentado o seguinte questionamento: Quais os principais ganhos que a empresa XXCard obteve ao utilizar uma rede colaborativa virtual em um ambiente profissional?



## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo de caso tem como objetivo geral identificar os benefícios da implementação de uma rede colaborativa virtual em um ambiente profissional.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos do estudo de caso, apresentamos:

- Analisar o modelo Wiki utilizado;
- Descrever as etapas da implantação da ferramenta de colaboração em massa;
- Verificar os resultados alcançados com a implantação da ferramenta wiki.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Um dos grandes desafios das empresas atualmente é a segurança da informação. Existem muitos casos onde a empresa perde valores financeiros devido à exposição em excesso de dados e informações privadas.

Com toda essa preocupação envolvendo os dados das instituições, implantar uma ferramenta de colaboração participativa se torna muito difícil de ser aceita. Foi devido a essa resistência para a implantação de uma ferramenta de Rede Social em um ambiente profissional e a grande satisfação com os benefícios adquiridos com a implantação dessa ferramenta wiki que o presente trabalho foi escolhido.

Durante a implantação do projeto da ferramenta em questão verificou-se que houve uma maior aceitação dos diretores, bem como dos funcionários, devido à

facilidade de utilização, manutenção, centralização dos dados e à segurança das informações.

É com base no resultado surpreendente que a ferramenta apresentou nos setores implantados que surgiu a idéia desse trabalho de estudo de caso para que se possa documentar os benefícios e as dificuldades encontradas durante o processo de implantação.

O presente estudo de caso pretende demonstrar que a colaboração em massa, através de uma ferramenta pública pode ser mais produtiva, quando bem implantada e mais organizada do que guardar a documentação em máquinas ou servidores, pois esses estão sujeitos à perda e ao esquecimento dos documentos por parte dos colaboradores.

O período de implantação é propício, pois, com as futuras contratações de colaboradores, percebe-se nos mesmos uma nova mentalidade, esta com uma visão de negócio baseado em colaboração e em modelo de redes sociais. Basicamente, esses colaboradores estão imersos na Internet e isso se estende a clientes e fornecedores.

Tapscott e Williams (2007) reforçam a idéia que essa nova mentalidade da web não revoluciona apenas a mídia, a cultura e a economia, mas também remodela profundamente as organizações e os seus locais de trabalho.

Os resultados de toda essa revolução da nova web são transformações profundas e de longo prazo na cultura, estrutura, no processo e na economia de trabalho. Segundo Tapscott e Williams (2007), mudamos de locais de trabalho fechado e hierárquico, com relações de emprego rígidas, para redes de capital humano progressivamente mais auto organizadas, distribuídas e colaborativas, que obtém conhecimento e recurso de dentro para fora da empresa.

A implantação da ferramenta wiki na empresa XXCard ocorreu inicialmente no setor de Tecnologia de Informação e devido aos resultados positivos alcançados o mesmo foi estendido à área de atendimento ao cliente, com um retorno mais positivo, pois deixou de ser utilizada somente internamente e passou a ser utilizada em parceria com clientes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Podemos ilustrar uma situação típica que ocorre no dia a dia onde esse novo modelo web é aplicado: “O cliente entrou em uma loja de conveniências e escolheu 2 produtos para levar. Permanece 20 minutos na fila de atendido do caixa. Quando chegou em sua residência, entrou na Internet, no site da empresa em questão e fez uma reclamação através da rede social integrada da empresa. Assim, a empresa atendeu o cliente de forma mais ágil e mais focada em seu problema”. Situações como essa ocorrem com bastante frequência, onde empresas ganham com a exposição da Internet. Na era das grandes redes sociais disponíveis na Internet e que conectam milhares de indivíduos, começam também a surgir redes específicas que interligam grupos de pessoas com interesses particulares em comum e até mesmo empresas que utilizam desse interesse comum em prol de melhorar produtos e serviços.

Em comunidades e empresas, a colaboração participativa envolvendo wikis, redes sociais e Tecnologia da Informação resolvem problemas e trazem soluções com a opinião comunitária.

Segundo a Empresa Alexa, especializada em pesquisas relacionadas a redes sociais, os habitantes virtuais são capazes de influenciar demais pessoas. Uma opinião negativa em um blog de um determinado produto pode ser destruidor para uma empresa. Ainda, segundo pesquisas feitas pela Alexa, a influência de amigos das redes sociais pode aumentar vendas em 5% e, se o produto não for o esperado, as vendas podem cair em 14%.

Ainda, de acordo com a Empresa Alexa, atualmente o número de usuários nas redes sociais cresce de maneira impressionante, sendo que 80 % das pessoas que acessam Internet participam de redes sociais. O número de habitantes virtuais, segundo essa pesquisa realizada em 2009, é o seguinte:



As redes sociais demonstradas no gráfico acima são: o Myspace, definido para um público que aprecia música e para que músicos promovam discos e álbuns; o Facebook que é uma rede de relacionamento; o Orkut que é a ferramenta de relacionamento do google; o LinkedIn, para profissionais cadastrarem seus conhecimentos e qualificações; e o Twitter que é uma ferramenta de microblog;

Percebe-se que essas novas tecnologias mudam, a cada dia, a forma de administrar as empresas, pois começam a se preocupar com a segurança dos dados, projetos e do desenvolvimento de novos produtos. Percebe-se, também, a tendência de adoção do modelo Wikipédia, por parte das empresas, principal enciclopédia online colaborativa, dentro do ambiente corporativo. Isso ocorre porque algumas organizações já entenderam que a informação pode render mais resultados se compartilhadas com todos os colaboradores do que se ficar restrita apenas às pessoas diretamente envolvidas em determinado processo ou projeto.

Como Bray (apud TAPSCOTT, 2008 ou 2007), da Sun Microsystem coloca as tecnologias que surgem e mudam o mundo são simples e não planejadas, são as que têm base popular, e não aquelas criadas nos grandes escritórios dos estrategistas empresariais.

Como afirma Ridley (2010), a inovação é um fenômeno coletivo. Imagine um problema surgindo em um ambiente profissional, familiar ou acadêmico. Ao expor o problema para esse grupo, entende-se que todos pensam em uma maneira de auxiliar. Quando tais problemas e exceções surgem, as pessoas nas organizações

se aglomeram em torno dos mesmos para resolver. As pessoas gostam do desafio de achar soluções de uma maneira espontânea e colaborativa.

Esse fenômeno de participação coletiva foi criado por Alex Osborn com o nome de Brainstorming, na área da publicidade. Um Brainstorming é uma reunião destinada a incentivar a total libertação da atividade mental, sem restrições. Embora seja possível a realização de brainstormings individuais, o resultado é normalmente mais fraco, visto que um indivíduo por si só facilmente se limita. Essa técnica é eficaz porque, entre outros motivos, “ideias puxam ideias”. As ideias dos outros são por vezes pontos de partida para as nossas melhores ideias. Para o mundo dos negócios, esse fenômeno de inovação coletivo é imediato e faz uma grande diferença para o futuro dos produtos e serviços e um diferencial incalculável na satisfação de seu cliente.

Na empresa XXXCard, onde o projeto da ferramenta de colaboração em massa foi implantado, não foi diferente. As contribuições advindas da adoção da ferramenta wiki foram rapidamente reconhecidas e aceitas, tanto pela alta gerência quanto pelos colaboradores finais, pois essa ferramenta é o centro das informações, onde todos os envolvidos nas rotinas diárias colaboram com as informações e é facilmente acessada.

Mas quais os principais ganhos que a empresa pode ter ao adotar uma ferramenta wiki na gestão? A vantagem está na integração entre as unidades e as empresas, principalmente para as organizações que contam com escritórios em diversas localidades no país e no exterior. Ou então, a centralização das informações em um único local, com fácil acesso a todos funcionários, pois é um ponto de encontro para a troca de informação, um ambiente colaborativo.

Além disso, a ferramenta de colaboração participativa tem como característica relevante o benefício de poder contar com o conhecimento dentro da empresa. Ou seja: em vez de o conhecimento estar com as pessoas, individualmente, esse saber é compartilhado com todos os colaboradores.

Outro ponto importante para que a empresa adote as ferramentas de colaboração em massa é que os sistemas wiki são ferramentas que se adaptam com facilidade às equipes e aos locais de trabalho.

Na análise desse estudo de caso que se refere à implantação da ferramenta de colaboração em massa, pode-se perceber claramente que os usuários

começaram a utilizar a ferramenta com certo receio, porém criam uma rotina de atualização de dados que rapidamente torna-se um hábito.

A utilização da ferramenta na atualização dessas informações sobre os processos e projetos permite também que a tomada de decisão em cima de um problema documentado dentro da ferramenta wiki seja mais rápida e mais eficiente.

Isto pressupõe uma série de vantagens, como: a substituição de uma hierarquia de autoridade por uma de competências; a criação de espaços de negociação sobre os objetivos do trabalho, a qualidade, a organização e as condições de trabalho; o envolvimento como fator de desenvolvimento; a propagação do conhecimento em um ambiente de inovação; e a melhoria da autoestima dos colaboradores.

Mayfield (apud TAPSCOTT, 2008 ou 2007) sugere que o motivo pelo qual a popularidade e utilidade dos wikis é inerente à natureza colaborativa das próprias ferramentas. Elas possuem propriedades muito diferentes, pois necessita que os usuários compartilhem o controle do conteúdo, o que fomenta a confiança. Quanto mais participação você tiver, maior será a qualidade de seu projeto.

Essas ferramentas de colaboração em massa se adaptam naturalmente ao modo como as pessoas pensam e trabalham, além de ser dotadas de flexibilidade e de evoluir de maneira auto-organizativa à medida que as necessidades e capacidades das organizações mudam. Toda a estrutura de organização da ferramenta gerada necessita do envolvimento ativo dos usuários e da criação de sua própria arquitetura de informação.

Sendo assim, essa análise de caso visa destacar que não existem desvantagens para adoção de uma gestão participativa, quando bem implementada e com o apoio da direção da empresa. Ao analisarmos o poder do conhecimento coletivo a partir de conexões multi-direcionais proporcionados pela agilidade das ferramentas tecnológicas, podemos verificar o potencial que um grupo de pessoas diferentes tem em diversificar opiniões.

Como Tapscott e Williams (2007), a colaboração em massa se baseia em indivíduos e empresas utilizando a computação e tecnologias de comunicação amplamente distribuídas para alcançar resultados compartilhados, através de associações voluntárias. A revolução da participação em massa que está acontecendo abre novas possibilidades para que bilhões de pessoas desempenhem

papéis ativos em seus locais de trabalho, comunidades, democracias nacionais e na economia global.

Na maioria das vezes, a área que demonstra interesse em implantar a referida ferramenta de colaboração em massa é o departamento de Tecnologia da Informação com o intuito de documentar novos softwares. Logo depois, os wikis começam a migrar para outros departamentos da empresa onde as equipes passam a utilizá-los em outros projetos.

Com esse tipo de implantação, com origem no departamento de tecnologia da informação, os benefícios em termos de confiança e eficiência na sua respectiva utilização tendem a ficar mais robustos para a implantação nas demais áreas da empresa.

Como colocado por Tapscott e Williams (2007, p. 248) no livro Wikipedia, “de fato, comunidades auto-organizativas na Internet provam várias vezes que podem ser mais eficazes do que as hierarquias na criação de valor”. Então, por que deveria ser diferente no local de trabalho? É apenas uma questão de mudança de paradigmas organizacionais. Ainda, conforme Williams, à medida que a auto-organização é aceita como um método viável de produção, um número cada vez maior de processos nos locais de trabalho deixará de ser hierarquicamente dirigidos e passará a ser auto-organizativos.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A presente pesquisa tem caráter predominantemente qualitativo e o procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso. Sobre o objetivo de um estudo de caso, escreve Goldenberg (2000, p. 33):

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto através de um mergulho em um objeto delimitado.

Para a elaboração de um estudo de caso, é necessária uma coleta de dados

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Essa pesquisa é baseada em um estudo de caso da implantado dentro da empresa em questão.

Esse estudo de caso foi escolhido devido ao retorno surpreendente dos resultados obtidos através da participação colaborativa de uma rede social implantada com o foco no negócio. Além disso, será feita de forma descritiva.

#### 3.2 DEFINIÇÕES DA UNIDADE-CASO

A pesquisa será efetuada na empresa XXCard, nos setores da (TI) Tecnologia da Informação e no (SAC) Serviço de Atendimento ao Cliente. Esses setores foram escolhidos devido ao retorno positivo que a ferramenta de colaboração em massa trouxe.



### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados para a pesquisa, utilizaram-se os seguintes métodos:

- Entrevista
  - Foram feitas entrevistas pessoalmente com os funcionários envolvidos nos principais processos da implementação da ferramenta de colaboração, ou seja, o gerente da área implantada, gerente da Tecnologia da Informação, gerente do projeto e os funcionários que tornar-se-iam usuários. Essas entrevistas foram feitas no início do projeto e as mesmas foram gravadas para extração das informações mais importantes.
  
- Questionário
  - Como frequentemente pessoas ficam com dificuldade de expor a sua opinião ao serem entrevistadas, foi decidido fazer um questionário com 10 perguntas pertinentes ao processo de implantação da ferramenta as quais foram encaminhadas ao gerente do projeto e ao desenvolvedor que implantou a ferramenta. Esses retornaram o questionário com maior riqueza nos detalhes da implantação.
  
- Observação
  - O processo de observação deu-se após a implantação da ferramenta para identificar a reação e a aceitação dos primeiros usuários da ferramenta wiki.
  
- Entrevista em Profundidade
  - Após a análise primária das entrevistas e dos questionários realizou-se uma entrevista com maior profundidade com os gerentes das áreas em que a ferramenta foi implantada a qual foi gravada e dela extraídas informações importantes com relação ao método utilizado por cada um para a disseminação da informação dentro da ferramenta.
  
- Entrevistas em Grupo

- Foram feitas entrevistas nos grupos de funcionários que recebeu o primeiro treinamento para análise e identificação dos pontos deficientes e dos pontos positivos da ferramenta de colaboração dentro do ambiente profissional.

- Incidentes Diários

- Foi criada uma espécie de diário onde todos os incidentes mais impactantes foram anotados, junto com a solução, no caso de problema, ou resultado, para os incidentes positivos.

- Coleta de Documentos

- Foram coletados dados estatísticos juntamente com o programador web designer e com o funcionário do marketing. Esses dados registram os acessos internos, dos funcionários colaboradores, e externos, clientes que acessam a ferramenta, buscando alguma informação.

## 4 ANÁLISE DO RESULTADO

Como descrito anteriormente neste estudo de caso, esta aplicação de colaboração em massa foi implantada inicialmente na área de tecnologia da informação devido a facilidade técnica e de necessidade de gerenciamento dos dados dos projetos da área.

Este projeto piloto na área de Tecnologia da Informação teve duração de cento e oitenta dias, onde foi implantada a segunda versão da ferramenta. Esta segunda versão foi aprimorada em questão de segurança das informações inseridas e todo o layout ficou de acordo com os padrões da empresa, pois esta foi implantada na área de atendimento ao cliente para uso interno e para uso externo.

Para toda a implantação da ferramenta na área de tecnologia e atendimento ao cliente, foi desenvolvido um cronograma com os prazos de entrega e com as reuniões com os colaboradores envolvidos. Estes encontros serviram para o aprimoramento dos métodos de inserção das informações, treinamento dos colaboradores, bem como para debate da arquitetura de como os dados ficariam dispostos.

Durante a implantação da ferramenta wiki, os dados recolhidos para este estudo de caso foram formatados e levados na última reunião para serem avaliados juntamente com os profissionais envolvidos neste projeto. Foram apresentados dados quantitativos com relação a redução no tempo de atendimento no momento em que se é necessário uma busca de informação.

Como dados qualitativos foram apresentados a estrutura do sistema de colaboração em massa (wiki), desenvolvido por todo o grupo de colaboradores envolvidos na implantação, como forma de centralização de informações com fácil acesso a todos os funcionários.

Durante esta reunião final, os principais participantes desta implantação foram questionados sobre os benefícios e sobre as dificuldades encontradas. Como dificuldade foi citado a implantação de uma ferramenta que não se tinha muitos conhecimentos técnicos e como benefício foi citado que a ferramenta centralizou os dados, auxiliou na redução do tempo para atendimento de cliente e para localização de um documento, e facilidade de utilização.

Quando perguntado o gerente do projeto piloto, implantado na área de tecnologia da informação, ele afirmou que:

*“no momento da implantação, tínhamos o desafio de implantar uma ferramenta nova a qual havíamos apenas visto em outras empresas; sendo que não havíamos trabalhado com essa tecnologia. Sabíamos do sucesso da implantação em grandes instituições e do resultado positivo obtido. Inicialmente houve uma resistência natural de inclusão desta nova ferramenta, os colaboradores demoram um tempo aceitável para acostumar com o local de acesso e como fazer as buscas. Em um curto espaço de tempo, muito menos do esperado, a resistência diminuiu, pois as pessoas mais antigas aceitaram e criaram um sentimento de união e contribuição. A partir daí, a própria área de recursos humanos em uma forma de apresentar o espírito de grupo das áreas, ao contratar novos funcionários, apresentava primeiramente a ferramenta”.*

Segundo o superintendente da área de tecnologia de informação da empresa XXCard,

*“os benefícios foram muitos, mas podemos destacar a concentração de todo o processo de desenvolvimento de software, atualização rápida e colaborativa, segurança de acesso, distribuição de informação e um fácil acesso, tudo em uma única ferramenta”.*

Ainda segundo o gerente de projeto,

*“depois da resistência inicial, dentro de alguns meses todo o processo de desenvolvimento de software foi implementado dentro da ferramenta e com isso, as pessoas acabaram se acostumando com o acesso diário a ferramenta e como os novos funcionários ao entrarem na companhia recebiam o treinamento inicial de processos dentro do nosso wiki e a ferramenta acabou virando uma realidade. Atualmente, quando existe um problema que deixe esta ferramenta indisponível, por exemplo, os colaboradores reclamam”.*

Outro fator que teve reconhecimento importante por parte do grupo diretivo da empresa XXCard, foi que os principais usuários reduziram o tempo em e-mail e o tempo gasto em reuniões pela metade. Dados são constantemente inseridos dentro da ferramenta, transformando as reuniões presenciais em reuniões virtuais.

Já o gerente da segunda área implantada - a área do atendimento ao cliente - destaca a rapidez e agilidade que a ferramenta trouxe no atendimento e solução de problemas,

*“cada atendente que presenciava um novo problema referente ao produto ou situação inusitada no atendimento, registrava dentro da ferramenta; e*

*uma próxima atendente, ao deparar-se com o mesmo problema, rapidamente achava a solução”.*

Outro fator que trouxe agilidade na implantação da ferramenta dentro da empresa XXCard, foi a criação dos usuários difusores. Foi ministrado um treinamento inicial da ferramenta de colaboração em massa. Cada usuário que estava neste primeiro treinamento foi chamado de difusor, pois esses iriam receber a responsabilidade de difundir o conhecimento dentro dos grupos onde trabalhavam.

Muitos destes usuários difusores, que se tornaram aficionados em wikis dizem que os benefícios e os resultados positivos da implantação estão ligados à facilidade e eficiência com que a colaboração aconteceu e a ferramenta wiki se adaptou com muita facilidade as equipes e aos locais de trabalho.

Esse exemplo de como a empresa XXCard esta adotando abordagens inortodoxas para funções como formação de equipes, distribuição do tempo e tomada de decisão, e os benefícios adquiridos durante a implantação desta ferramenta wiki, estão reafirmando que a colaboração em massa pode ter sucesso, mesmo no âmbito de uma empresa tradicional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como intuito analisar benefícios e dificuldades de uma implantação de uma ferramenta de colaboração em massa dentro de uma empresa de tecnologia, voltada para o mercado de cartões de créditos. Esta avaliação teve início juntamente com o projeto de implantação, onde começaram a ser feitas as primeiras anotações.

Todos estes dados retirados das reuniões, entrevistas e observações diárias foram analisados e dispostos neste material, reafirmando o conhecimento do referencial bibliográfico.

Nesta implantação da ferramenta wiki, bem como em muitos dos casos citados pelos autores Spector e Libert (2009), foi observado que os setores da empresa em questão tiveram benefícios significantes. Não foram ganhos apenas nas rotinas diárias, mas ganhos nos fatores humanos, como auto-estima e responsabilidade com as informações da organização.

Com esta participação ativa dos usuários a empresa demonstrou o interesse de trabalhar com parceiros e não com empregados, transformando o ambiente de trabalho mais interessante e mais estimulante para os colaboradores.

Em muitas reuniões e encontros referente a implantação deste projeto wiki foi percebido este entusiasmo e euforia dos colaboradores, que estavam subindo a um patamar com maiores responsabilidades e maiores oportunidades.

Todas as reuniões foram documentadas e à esse material foram integradas as entrevistas e os formulários respondidos pelos principais colaboradores e usuários da ferramenta de colaboração em massa. Esta documentação foi analisada comparando com os dados recolhidos na referencia bibliográfica.

## REFERÊNCIAS

- ALEXA. **Top 500 Sites**. 23 de Março de 2008. Disponível em: <[http://www.alexacom.com/site/ds/top\\_sites?ts\\_mode=global&lang=none](http://www.alexacom.com/site/ds/top_sites?ts_mode=global&lang=none)> Acesso em: 05 ago. 2010.
- ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial, estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ENCICLOPÉDIA virtual Wikipédia. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wiki>> Acesso em: 27 fev. 2010.
- FERRARI, Pollyana. **Hipertexto, Hipermídia**: as novas ferramentas da comunicação digital. São Paulo: Contexto, 2007.
- GLADWELL, Malcolm. **O ponto de desequilíbrio**: pequenas coisas fazem uma grande diferença. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- HOWE, Jeff. **O poder das multidões**. Porque a força da coletividade esta remodelando o futuro dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- KEEN, Andrew. Ataque à blogosfera: "Anticristo" entre os blogueiros, historiador britânico Andrew Keen diz em livro que a internet está matando a cultura e critica sites como You Tube e Wikipédia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, Ilustrada, p.1, 30 jul. 2007.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- LÉVY, Pierre. **A inteligência colectiva**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

PAULING, Linus. Disponível em:  
<<http://gestaoemovimento.blogspot.com/2005/11/no-consequimos-evitar-em-transcrever.html>> Acesso em: 30 jun. 2010.

RIDLEY, Matt. **The rational optimist**: how prosperity evolves. Nova York: Hardcover, 2009. Disponível em: <<http://www.rationaloptimist.com/>> Acesso em: 31 jul. 2010.

SPECTOR, Jon; LIBERT, Barry. **NÓS somos mais inteligentes do que EU**. Como utilizar o poder das redes colaborativas. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics**. Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TAPSCOTT, Don. Davos 2.0: o poder da inovação colaborativa. **Information Week**, São Paulo, ano 9, n. 196, 2008.

TAPSCOTT, Don. Um novo boom da Internet. **Information Week**, São Paulo, ano 8, n. 176, 2007a.

TAPSCOTT, Don. Por que “estar aberto” faz mais sentido do que você pensa. **Information Week**, São Paulo, ano 9, n.180, 2007b.

TAPSCOTT, Don. A geração net. **Information Week**, São Paulo, ano 8, n. 174, 2007c.

WISE, David A.; MALSEED, Mark. **Google**: a história do negócio de mídia e tecnologia de maior sucesso dos nossos tempos. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

WEINBERGER, David. **A nova desordem digital**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.