

criatividade resultando na articulação do conhecimento entre os integrantes de uma organização.

Conclui-se que a ação de compartilhar o conhecimento e os processos de gestão do conhecimento tem ambiente apropriado para acontecer, respaldados pela cultura de uma organização que reflete seus valores e crenças básicos, propiciando a confiança e colaboração entre seus integrantes (SVEIBY; SIMONS, 2002).

O subcapítulo seguinte abordará os métodos e técnicas de gestão do conhecimento.

2.2.3 – Métodos e técnicas de gestão do conhecimento

Pessoas são mais facilmente motivadas a compartilhar o conhecimento em ambientes que sejam favoráveis a esse fim. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento são importantes, mas somente são efetivos através da interação humana (RAO, 2005; SERVIN, 2005).

A fim de melhorar a aprendizagem e o desempenho organizacional, a gestão do conhecimento incorpora o processo sistemático ou a prática intencional de adquirir, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento disponível no contexto profissional, por meio de diferentes e métodos e técnicas.

O uso de tecnologias e ferramentas para a gestão do conhecimento, associado a um plano de capacitação de pessoal, tem encontrado apoio em organizações por dar suporte às pressões inerentes a esse tipo de ambiente, permitindo que seus colaboradores adquiram o conhecimento necessário. A partir de experiências bem sucedidas na implantação e aplicação de gestão do conhecimento surgiram métodos e técnicas decorrentes da miscigenação de conceitos, de processos de treinamento e tomadas de decisão, de aprendizagem organizacional entre outros (WIIG, 2004; RAO, 2005; SERVIN, 2005).

Rao (2005, p.1) coloca que a essência da gestão do conhecimento são as pessoas e que a tecnologia assume importante espaço para divulgar as suas inúmeras possibilidades de uso. Ressalta, entretanto, que as “pessoas devem ser capazes de ver e experimentar os benefícios diretos da gestão do conhecimento, caso contrário, nenhum incentivo, recompensa ou reconhecimento serão susceptíveis de provocar entusiasmo e participação”.

Dependendo da estratégia e cultura organizacional e dos ativos do conhecimento requeridos, métodos e técnicas de gestão do conhecimento podem ser adotados e implantados. Entretanto, para que o

aprendizado seja efetivo, é crucial que tanto a cultura organizacional como um ambiente ofereça suporte às pessoas envolvidas com uma infraestrutura adequada que proporcione um comportamento adequado de compartilhamento dos processos decorrentes (RAO, 2005).

Métodos e técnicas de gestão do conhecimento também desempenham um importante papel em decorrência das mudanças ocasionadas na gestão de carreira de um profissional dentro de uma mesma organização. Na era industrial era comum a um indivíduo permanecer dentro de uma mesma empresa ao longo de sua vida profissional sendo o seu conhecimento considerado como parte integrante do patrimônio intelectual da mesma. A era do conhecimento alterou essa condição, favorecendo o *turn-over*, a mobilidade e flexibilização de cargos, tornando-se necessário inventar novas formas de retenção de conhecimento adequadas a manter as competências essenciais da organização (OECD, 2003).

A aplicação adequada e bem-sucedida de métodos e técnicas relacionadas à gestão do conhecimento garante o fluxo de conhecimento a partir da pessoa que conhece para a pessoa que precisa saber através de toda a organização, enquanto que o conhecimento evolui e cresce durante o processo (BOSE, 2004).

A literatura apresenta diferentes métodos e técnicas, que também se aplicam a processos específicos de gestão do conhecimento relativos à criação, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento. A partir da proposição sugerida por Servin (2005), os quadros 13, 14 e 15, a seguir, apresentam os métodos e técnicas obtidos na revisão da literatura elaborada para esta dissertação, classificados por pessoas, processos e tecnologia:

Métodos e técnicas - Pessoas	Descritivo
Assistência por pares	Aprender com as experiências dos outros antes de se iniciar uma nova atividade ou projeto (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SERVIN, 2005; BCPR-UNDP, 2007; APO, 2010)
Comunidade de prática	Grupo de pessoas que desenvolvem e compartilham conhecimentos em torno de temas específicos relacionados a uma área específica de conhecimento ou competência e estão dispostos a trabalhar e aprender em conjunto durante um período de tempo para desenvolver e compartilhar tal conhecimento. Permitem às pessoas adquirirem novos conhecimentos a um ritmo mais rápido e ultrapassar as fronteiras organizacionais tradicionais (DON-USA, 2001; BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005; BCPR-

	UNDP, 2007; KAZI ET AL., 2007; APO, 2010).
Comunidades virtuais de execução de projetos	Permitem que grupos de trabalho e equipes de projeto compartilhem documentos e troca de mensagens entre locais diferentes e em tempo real. Favorece a análise e a reflexão em conjunto, na geração de lista de discussão, no desenho ou mapeamento de conceitos visuais para auxiliar a compreensão e análise de dados, na tomada de decisão etc (RAO, 2005; SERVIN, 2005; KAZI ET AL., 2007; APO, 2010).
Equipes colaborativas ou clusters do conhecimento	A complexidade do trabalho moderno exige um amplo conhecimento sobre determinado tema que uma única pessoa não tem a oportunidade ou a possibilidade de adquirir ou oferecer. Tal atividade deve ser executada por equipes colaborativas, cujos participantes se engajam para promover e proporcionar conhecimentos complementares (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DON-USA, 2001; WIIG, 2004; APO, 2010).
Grupos de análise do conhecimento compartilhado	Reunião de pessoas com objetivo de colocar em comum os conhecimentos obtidos fora do ambiente organizacional, mas que afetam diretamente o desempenho da empresa. Permite ainda a atualização do corpo funcional a partir da criação de um novo conhecimento, contribuindo para uma vantagem competitiva e para o sucesso da organização (KAZI; WOHLFART; WOLF, 2007). APO (2010) sugere Café do conhecimento para denominar essa ferramenta.
Revisão da ação vivida	Aprendizado individual a partir da vivência de uma pessoa na execução de um projeto ou uma atividade favorecendo o recebimento de feed back sobre o que aconteceu, por que aconteceu; os pontos positivos e negativos e lições aprendidas com a experiência (BCPR-UNDP, 2007; SERVIN, 2005; APO, 2009).
Storytelling ou narrativas	Uso da antiga arte de contar histórias para compartilhar conhecimentos de uma forma mais significativa e estimular a curiosidade de quem recebe a informação. Histórias contadas captam o contexto em que estão inseridas e resgatam a memória empresarial, dando sentido e valor às experiências vividas por pessoas e por organizações. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DON-USA, 2001; BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005; BROWN, 2010a; APO, 2010).

Quadro 13 – Métodos e técnicas relacionadas à gestão do conhecimento e a pessoas
Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 14 a seguir apresenta os principais métodos e técnicas de gestão do conhecimento, classificados como processos.

Métodos e técnicas - Processos	Descritivo
Auditoria do conhecimento	Processo sistemático para identificar as necessidades, recursos e fluxos de conhecimento de uma organização, como uma base para entender onde e como uma melhor gestão do conhecimento pode agregar valor (BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005).
<i>Brainstorming</i>	Consiste na reunião de diversas pessoas com diferentes conhecimentos, concentrados em um tema ou problema e deliberadamente proporem sem censura, soluções inusitadas, tantas quanto for possível. O processo é dividido em duas etapas: divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as ideias; e na segunda etapa as mesmas ideias são analisadas com critérios de viabilidade (BERGERON, 2003; APO, 2010; BROWN, 2010a).
Centros de conhecimento	Sistema que visa a capturar informações de contatos de clientes atuais, potenciais e parceiros, associado às atividades desempenhadas pelos mesmos. Utilizados para conectar as pessoas entre si, bem como com as informações contidas em documentos e bases de dados. Envolve também experiências comparativas de trabalhos realizados através da compilação de vivências sobre temas específicos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DON-USA, 2001; BERGERON, 2003; SERVIN, 2005; BCPR-UNDP, 2007).
<i>Concept note</i>	Ou notas conceituais, diz respeito a documentos curtos, de reflexão e conceitualização para explorar novos temas, novas tendências e questões transversais (BCPR-UNDP, 2007).
Construção de cenários	Narrativa para construção de uma visão de futuro para a organização identificando as ameaças e oportunidades, os potenciais pontos fortes e fracos para permitir que o cenário desejado aconteça através de um planejamento estratégico (DON-USA, 2001).
<i>Contactivity events</i>	Eventos de contatos efetivos que visam gerar oportunidades de forma organizada para promover a geração de novas ideias, melhorar a conexão entre as pessoas e desenvolver novas estratégias <i>botton-up</i> (de baixo para cima) (KAZI; WOHLFART; WOLF, 2007).
<i>Crowdsourcing</i>	<i>Design</i> participativo distribuído que busca identificar ambientes colaborativos entre membros de uma equipe e entre esta e o público que pretende atingir (BROWN, 2010a).
Desenvolvimento de estratégia de gestão do conhecimento	Abordagens para o desenvolvimento de um plano formal de gestão do conhecimento que esteja alinhado com a estratégia e objetivos globais de uma organização (BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005)
<i>Design e análise</i>	Ferramenta para o mapeamento de fluxos do conhecimento e

de redes sociais	identificação de lacunas. Pode ser utilizado para reforçar os fluxos existentes e melhorar a integração do conhecimento após determinadas atividades (p.ex. fusões e aquisições) (RAO, 2005).
<i>E-Learning</i>	Ferramenta de aprendizagem que visa a proporcionar a aprendizagem de pessoas através do suporte da informática e da internet, favorecendo a reunião de diferentes pessoas em locais distintos discutindo o mesmo tema e assunto (BERGERON, 2003; DON-USA, 2001; RAO, 2005; SERVIN, 2005).
Entrevistas de avaliação	Voltada especialmente para a gestão por objetivos, consiste no encontro em tempo pré-definido entre superior e subordinados para a avaliação das metas, determinação de planos futuros, análise dos resultados obtidos, ameaças e oportunidades, se estabelecendo as responsabilidades dos pares e as formas de criação do conhecimento que foram geradas no período (KAZI; WOHLFART; WOLF, 2007).
Entrevistas de desligamento	Ferramenta utilizada para capturar o conhecimento de trabalhadores que deixam a organização (BCPR-UNDP, 2007; SERVIN, 2005).
Fóruns de discussão	Sua finalidade é fornecer um "ponto de encontro informal" para favorecer um ambiente onde as pessoas possam solicitar conselhos ou compartilhar informações em torno de temas de interesse. Permite às pessoas trabalharem em equipe, através de uma rede, independentemente do local ou do tempo (BERGERON, 2003; SERVIN, 2005).
Gerenciamento de conteúdo	São recursos para operacionalizar eficazmente as estratégias colaborativas visando à eficiência da cadeia de valor via <i>web</i> site ou portal. Inclui a criação de templates, manutenção do conteúdo das páginas na <i>web</i> , <i>links</i> estratégicos, armazenamento adequado de banco de dados via <i>web</i> e compatibilização com outras plataformas e formatos (RAO, 2005). APO (2010) denomina essa ferramenta como gerenciamento eletrônico de documentos.
Lições aprendidas	Ferramenta utilizada através da técnica de modelagem e simulação em organizações para captar as lições aprendidas durante e após uma atividade ou projeto, envolvendo especialistas sobre diferentes assuntos. Elas refletem as práticas do passado e fornecem recomendações concretas para melhorar o desempenho da organização no futuro (DON-USA, 2001; BERGERON, 2003; SERVIN, 2005; BCPR-UNDP, 2007).
Mapeamento do conhecimento	Identificação e categorização dos ativos do conhecimento dentro de uma organização – pessoas, processos e tecnologia (APO, 2010)
Melhores	Abordagens para capturar as melhores práticas identificadas

práticas	em uma parte da organização e compartilhá-las para o benefício de todos (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; DON, 2001; BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005; BCPR-UNDP, 2007).
Mentoring	Situação em que um profissional mais experiente transfere intencionalmente sua experiência e conhecimento a um profissional mais jovem, promovendo o desenvolvimento da carreira do aprendiz (APO, 2010).
Metáforas e analogias	Utilização de figuras de linguagem como método de percepção e meio para que conceitos e contextos diferentes possam fazer sentido a pessoas com diferentes experiências de vida, através do uso da imaginação e dos símbolos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006).
Modelos mentais	Ou modelos de referência, refletem a realidade ou situações imaginárias e representam um conhecimento operacional. Modelos mentais são utilizados para codificar um aprendizado adquirido pela experiência vivida ou por inferência observadas a partir de fontes diversas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WIIG, 2004).
Páginas brancas, páginas amarelas, ou banco de competências	Recurso normalmente disponibilizado em bases eletrônicas, via internet, permite às pessoas encontrar profissionais com conhecimentos específicos e especializados, através do mapeamento de suas competências e habilidades (DON-USA, 2001; SERVIN, 2005; APO, 2010).
Pensamento visual	Técnica de utilizar desenhos para expressar uma idéia para obter resultados diferentes daqueles, caso fossem expressos por palavras ou números (BROWN, 2010a).
Plano de desenvolvimento de competências individuais	Visam a auxiliar os indivíduos a desenvolverem a capacidade crítica necessária para se tornarem trabalhadores efetivos do conhecimento. É vinculado ao sistema de avaliação de desempenho e reconhecimento pelo mérito (APO, 2010).
Revisão por pares	Ferramentas para obter feed back de colegas em uma área de trabalho, uma atividade ou um produto específico (BCPR-UNDP, 2007).
Sistema de gerenciamento de ideias e inovação	Sistema para ampliar a conectividade e colaboração entre especialistas, através de tecnologia de integração para promover novas ideias para a formação de um cérebro global criando condições favoráveis ao surgimento da <i>serendipity</i> ²⁷ (RAO, 2005; APO, 2010).
Storyboards	Sequencia de fatos, como uma estória em quadrinhos, que expressam um evento ou um acontecimento (BROWN, 2010a).
Taxonomia do	Objetiva classificar a informação, de uma forma hierárquica,

²⁷ O termo *serendipity* pode ser definido como a característica de algo benéfico que resulta de uma descoberta inesperada (MANHÃES, 2010).

conhecimento	de maneira que seja facilitado o acesso a ela. A taxonomia do conhecimento visa alinhar os objetivos e estratégias da empresa-alvo. Ela deve refletir as necessidades, comportamento, tarefas e vocabulário dos usuários, bem como ser capaz de fornecer caminhos e pontos de vista (RAO, 2005; APO, 2010).
Turismo exploratório	Forma divertida para substituir os formatos tradicionais de conferências ou cursos de curta duração. Envolve pessoas que trabalham com conceitos e conteúdos na preparação em conjunto de viagens investigativas de estudo de um determinado conteúdo para um determinado destino definido pelo grupo. O preparo da viagem é um longo processo que aborda diferentes assuntos entre eles a criação do tema da turnê, o planejamento do trajeto, contato com fornecedores locais, a definição das atividades a serem realizadas etc promovendo a integração, o conhecimento das pessoas e do tema em estudo (KAZI, WOHLFART, e WOLF, 2007).
Visual power networking	Técnica de entrosamento de equipes que pode ser usada também em início de reuniões ou palestras para permitir que cada participante se conheça facilitando a integração e os deixando em estado de alerta, com mente aberta a novas ideias e possibilidades (KAZI, WOHLFART, e WOLF, 2007).

Quadro 14 – Métodos e técnicas relacionadas à gestão do conhecimento e a processos - Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 15 a seguir apresenta os principais métodos e técnicas de gestão do conhecimento, classificados como tecnologia.

Métodos e técnicas - Tecnologia	Descritivo
<i>Blog</i>	Ambiente virtual, editável pelo próprio autor e por este recomendado que apresente pequenos artigos, imagens, vídeos de forma mesclada, com capacidade ágil de atualização comparado a um site (APO, 2010).
<i>Chat</i>	Troca instantânea de mensagens de texto entre duas ou mais pessoas, via web, em tempo real (BERGERON, 2003; RAO, 2005; APO, 2010).
Colheita de conhecimento	Ferramenta usada para capturar o conhecimento dos especialistas e torná-lo disponível para outros (DON-USA, 2001; SERVIN, 2005).

Conferência multimodal	Utilização da tecnologia como suporte para a integração de um grupo em tempo real, uma lousa eletrônica, um fórum de texto, áudio e vídeo de vários canais para compartilhamento do conhecimento (BERGERON, 2003; RAO, 2005; APO, 2010).
Email	Ferramenta colaborativa largamente utilizada, onde mensagens são enviadas via internet e pode atingir uma vasta audiência em diferentes locais e em tempo real (BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005).
Espaços físicos colaborativos	Área específica para a interação informal entre a equipe de colaboradores (APO, 2010).
Espaço para prototipagem	Local onde as pessoas podem experimentar as suas ideias e possam colocá-las em ação para transformá-las em valor. Ambiente adequado para o desenvolvimento e expansão da criatividade dos colaboradores dentro de uma organização (APO, 2010).
Ferramentas sem fio	Utilização de tecnologias móveis para a disseminação do conhecimento junto à força de trabalho de uma organização proporcionando conectividade e mobilização principalmente para quem atua em campo (RAO, 2005).
Groupware	São considerados os softwares e hardwares para implantar a tecnologia CSCW (<i>Computer Supported Cooperative Work</i> ²⁸) que fornece o suporte computacional permitindo e ampliando a interação entre as pessoas, e entre grupos de pessoas de diversas áreas de atuação. “As características desejáveis para as ferramentas de colaboração no âmbito da gestão do conhecimento consideram a construção de afinidade, mapeamento do conhecimento, segmentação, pesquisa, criação de documentos do grupo, a classificação, o anonimato, notificação e gerenciamento de acesso” (RAO, 2005, p.9).
Portais do conhecimento	Ambiente na web que disponibiliza aplicativos da gestão do conhecimento para o ambiente organizacional, em tempo real e sem delimitação de tempo e espaço, propiciando a integração dos colaboradores (RAO, 2005; APO, 2010).
Rede de relacionamentos	Mapeamento de relacionamentos entre pessoas, grupos e organizações para entender como essas relações facilitam ou dificultam o conhecimento (RAO, 2005; SERVIN, 2005).
Redes sociais	Identificação das interações de pessoas em grupos formados basicamente na internet e das informações são transmitidas de um indivíduo ou grupo para outro indivíduo (BERGERON, 2003; RAO, 2005; KAZI ET AL., 2007; APO, 2010).
Técnicas	Aperfeiçoamento das ferramentas e métodos de busca

²⁸ Suporte computacional para trabalho cooperativo

avançadas em portais de busca	sistemática para otimização dos portais na internet e ampliação dos resultados obtidos (APO, 2010).
Trabalho virtual	Utilização de tecnologia avançada com o suporte da internet e telecomunicações para permitir que uma pessoa trabalhe em um local e aplique seus conhecimentos e experiências remotamente em um local diferente e em tempo real (SERVIN, 2005).
Videoconferência	Utilizada em situações que requerem um grau de confiança e construção de relacionamento, para discutir questões e explorar ideias. Facilita a capacidade de acessar o conhecimento de especialistas onde quer que estejam localizados. Tem a vantagem de redução de despesas com deslocamento, transporte e hospedagem de pessoal em viagens de negócios ou de treinamento (BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005).
Videoetnografia	Câmaras que filmam o comportamento de um grupo ao longo de determinado período para análise posterior das interações dinâmicas entre as pessoas no grupo (BROWN, 2010a).
Vídeo	Produção de vídeos de curta duração, com conteúdo estratégico para divulgação dentro do ambiente organizacional ou para um público específico, através da internet (RAO, 2005; APO, 2010).
VOIP	Acrônimo em inglês que significa <i>voice over internet protocol</i> ²⁹ . Destina-se a utilizar sinais de áudio e vídeo entre computadores e troca de informações (APO, 2010).
Wiki	Ambiente <i>wiki</i> são espaços virtuais destinados para a construção de um conhecimento coletivo de forma colaborativa (APO, 2010).

Quadro 15 – Métodos e técnicas relacionadas à gestão do conhecimento e à tecnologia - Fonte: Elaborado pela autora

A efetividade e o sucesso do uso de métodos e técnicas de gestão do conhecimento é o resultado da forma como pessoas e tecnologias interagem favorecendo uma cultura de aprendizagem e cooperação para a criação do conhecimento organizacional (SERVIN, 2005).

Yeh et al. (2006) ressaltam a importância das pessoas no uso das tecnologias. Pessoas compõem o núcleo da gestão do conhecimento organizacional. Para uma empresa ser bem sucedida na promoção da gestão do conhecimento é fundamental incentivar as pessoas a comunicar e compartilhar seus conhecimentos com os demais integrantes da organização. Elas devem considerar seus colaboradores como uma importante fonte de informação e conhecimento porque é a

²⁹ Uso da voz sob um protocolo de internet

partir das pessoas que o conhecimento é criado e compartilhado (YEH et al., 2006).

Paralelo ao reconhecimento da importância que deve ser dada às pessoas, Yeh et al. (2006) enfatizam o papel da tecnologia e consideram que a mesma apóia os processos de gestão do conhecimento facilitando e permitindo a pesquisa, o acesso e recuperação da informação, e apoiando a colaboração e a comunicação entre os membros da organização.

A tecnologia desempenha diferentes papéis na gestão do conhecimento, de acordo com Yeh et al. (2006), a saber:

- a) Obter a informação.
- b) Definir, armazenar, classificar, indexar e interligar dados e informações.
- c) Procurar e identificar o conteúdo relacionado.
- d) Expressar e disponibilizar conteúdo com base nas diferentes utilizações.
- e) Influenciar a motivação para compartilhar o conhecimento.
- f) Eliminar obstáculos ao proporcionar canais de comunicação.
- g) Identificar, localizar e buscar o portador do conhecimento.
- h) Permitir a transferência de experiências entre os trabalhadores de forma ágil.

APO (2010) sugere uma divisão em cinco etapas para a classificação de métodos e técnicas de acordo com o processo de gestão do conhecimento: a) Identificação; b) Criação; c) Armazenagem; d) Partilha; e) Aplicação do conhecimento.

Cada organização é diferente e por isso a sua abordagem à gestão do conhecimento deve refletir as suas circunstâncias e peculiaridades. Para que seja adequada, tem que considerar o equilíbrio entre o aspecto tecnológico e social da organização (BHATT, 2001; BISHOP et al., 2008). Bhatt (2001) enfatiza e diz que

colocar demasiada ênfase sobre as pessoas ou tecnologias não é suficiente, mas sim, a administração deve rever o padrão de interação entre as tecnologias, as pessoas, e como as pessoas empregam técnicas na utilização destas tecnologias. Somente mudando o padrão de

interação em seu favor, é que os gerentes poderão alavancar o conhecimento como uma vantagem competitiva das organizações (BHATT, 2001, p. 75).³⁰

Mesmo que duas organizações sejam semelhantes e utilizem exatamente as mesmas técnicas e métodos, terão resultados e experiências diferentes. Isso ocorre porque as empresas possuem fatores que as caracterizam e que alteram o processo organizacional e os resultados dele proveniente (PYÖRIÄ, 2007), tais como:

- a) as pessoas que delas fazem parte;
- b) sua cultura organizacional;
- c) valores e normas que controlam as interações entre seus integrantes;
- d) a tecnologia disponível;
- e) sua força criativa e inovadora

Em uma tentativa de classificar os métodos e técnicas de gestão do conhecimento, Lytras e Pouloudi (2006) propõem um agrupamento a partir do nível de aplicação do método ou técnica, ou seja: como artefato, como indivíduo, como grupo ou organização.

A maior parte dos métodos e técnicas tem sido aplicada em uma ou outra etapa de acordo com suas características peculiares. Rao (2005) separa o ciclo da gestão do conhecimento em quatro fases tendo cada uma delas as suas ferramentas específicas, conforme demonstrado no quadro 16.

Ferramentas para:	Conceitos
Codificação do conhecimento	São aquelas que preservam o conhecimento de forma estruturada e o representam em forma de imagens, arquivos de texto, banco de dados, em vídeo. São considerados como repositórios de conhecimento além de auxiliar no gerenciamento de documentos. Também são utilizadas na geração automática de listas de conhecimentos e na

³⁰ Texto original - Putting too much emphasis on people or technologies is not sufficient; rather, management must revisit the interaction pattern between technologies, people, and the techniques people employ in using these technologies. Only by changing the interaction pattern in their favor, will managers be able to leverage knowledge for the competitive advantages of the organizations.

	construção de taxonomia.
Recuperação do conhecimento	Categoria caracterizada pelos algoritmos de busca que localiza o conhecimento a partir de diferentes fontes a partir de sistemas computacionais de recuperação de dados e de ambientes virtuais de busca e coleta de informação.
Transferência de conhecimento	São representadas pelas ferramentas de compartilhamento do conhecimento, em ambientes colaborativos online ou presenciais, de tecnologia da informação e comunicação, etc.
Criação do conhecimento	São aquelas que auxiliam e dão suporte à decisão em grupo. Permitem sincronizar diferentes formas de cooperação e facilitam a visualização das contribuições e estímulo ao surgimento de novas ideias criativas.

Quadro 16 – Ferramentas de gestão do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Rao (2005)

Rao (2005) coloca que embora os métodos e técnicas de gestão do conhecimento tenham encontrado grande apoio na sua implantação em ambientes organizacionais, é importante destacar que as mesmas não devem ser o único ponto focal da gestão do conhecimento.

Para tanto, conclui-se que se faz necessário um estudo e um planejamento para a escolha das técnicas ou métodos mais adequados e que melhor se adaptem à cultura organizacional. Não existe um tamanho único ou uma prescrição que atenda aos diferentes padrões de atuação das pessoas frente aos desafios que se apresentam no contexto da gestão do conhecimento (RAO, 2005).

O próximo subcapítulo apresenta aspectos e as condições para que ocorra a criação do conhecimento organizacional, destacando seus métodos e técnicas.

2.3 – CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento é algo que acompanha a humanidade e permeia todo o processo evolutivo. Atualmente é reconhecido como um ativo importante dentro do ambiente organizacional. Relevante torna-se o gerenciamento adequado de todas as etapas e processos que o envolvem para a geração de valor bem como reconhecimento das pessoas que compõem esse ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O foco no conhecimento como um ativo de destaque é direcionado pelo ritmo acelerado de mudança nas organizações e na sociedade como um todo (SERVIN, 2005). Entretanto, o que torna uma empresa genuína e única no processo de criação do conhecimento é a