

## 2 Referencial teórico

Este capítulo foi criado com o intuito de ilustrar os principais conceitos e teorias utilizados para nortear o tratamento dos dados coletados e o processo de análise durante a realização da pesquisa.

### 2.1. Informação e conhecimento

*“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas”*  
Peter Druker.

A revolução da tecnologia da informação iniciou-se dos fins da década de 60 e durante a década de 70 junto com a crise econômica do capitalismo/estatismo e do crescimento dos movimentos sociais. Esses processos ocorreram de forma integrada e fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede, baseada em novos modelos de economia imbuídos de nova cultura e da cultura da virtualidade real. Assim, foi motivado o surgimento do informacionismo, tendo como elemento principal a tecnologia da informação, em que a geração de poder e a criação de códigos culturais dependem da capacidade tecnológica da sociedade e de seus indivíduos (CASTELLS, 1999).

A tecnologia da informação possibilitou a formação de redes de modo dinâmico para a organização das sociedades e da atividade humana. Um capitalismo flexível torna possível a formação de redes, a comunicação à distância, o armazenamento e o processamento da informação, a individualização coordenada do trabalho, além da descentralização e concentração do processo decisório (CASTELLS, 1999).

A economia global deu origem a novos concorrentes, empresas e países que reivindicam uma participação na produção, no comércio e no trabalho. Com o surgimento de novos processos de produção e industrialização surgidas das áreas do Pacífico, foram ampliados os escopos da economia e da base multicultural de produção, introduzindo novas culturas e novas formas sociais de espaço e tempo (CASTELLS, 1999).

A produtividade e competitividade são os principais meios dessa economia informacional. Temas como inovação e flexibilidade são fundamentais para o desempenho dessa produção e surgem necessidades de novas formas de organização e administração, tornando o sistema operacional mais efetivo, principalmente quanto à coordenação simultânea da informação (CASTELLS, 1999).

A sociedade globalizada se utiliza dos estoques de informação para operar sob a distribuição e posse. Informação e conhecimentos se relacionam na medida em que o conhecimento é gerado a partir da informação. Segundo Davenport, a “simples observação” acerca do mundo gera um dado, este é facilmente estruturado e pode ser obtido por máquinas, além de ser transferível e poder ser frequentemente quantificado. (CARVALHO e BRITTOS, 2006).

A informação não somente gera conhecimento, mas é constituída tendo em vista dados reunidos e dotados de relevância e de propósito, requer uma unidade de análise, e mediação humana, sendo possível consenso quanto ao seu significado. Já o conhecimento produzido tem significado na informação da mente, e inclui reflexão, contextualização e síntese, sendo tácito e de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas (CARVALHO e BRITTOS, 2006).

Para Stair (1996), o conceito de informação é um conjunto de fatos organizados de tal maneira que adquirem valor condicional além do valor do fato em si. Para esse autor, os fatos são obtidos a partir de dados, os quais são os fatos em sua forma primária, ainda diz Prusak (1994) que é preciso colocar a informação dentro da elaboração das estratégias das organizações.

Segundo Drucker (2001), quando se tem um conjunto de dados que são dotados de relevância e propósito, temos uma informação. O conhecimento, por sua vez, é considerado como sendo a transformação da informação por meio do somatório dos valores e experiências dos indivíduos. A informação deve reunir, de acordo com Davenport (2000), cinco atributos informacionais, que são: (1) atributo verdade (confiança do usuário da informação); (2) atributo orientação (quando a informação aponta o caminho na direção de ações que precisam ser realizadas); (3) atributo escassez (quando a informação é nova ou não está disponível para os concorrentes); (4) atributo acessibilidade (como disponibilizar a informação de modo que os usuários possam utilizá-la e compreendê-la); e (5) atributo peso (os traços que dão "consistência" à informação, tornando-a convincente e de uso mais provável).

Com esses atributos, a informação tem valor estratégico e, a partir disso, é possível que essa seja transformada em conhecimento. A organização produz e recebe informações em todo tempo, mas não recebe conhecimento e, assim, são as informações que, em última análise, devem se converter em produtos e serviços, ou mesmo em modificações dos processos já inseridos em uma organização.

Estoques estáticos de informações não geram conhecimento, é preciso uma ação efetiva de comunicação entre os estoques e os receptores. Assim, as informações devem ter uma abordagem de gerenciamento de conhecimento, envolvendo todo o ambiente, a cultura, a economia, o comportamento, e política e tecnologia, de forma ampla e abrangente, que passe pelas metas e pelo planejamento da organização.

A comunicação é um fator crítico para o sucesso das organizações, sendo fundamental para as empresas o acesso a um grande número de informações e, a partir delas, gerar valor e sentido. O acesso deve coletar, tratar e disseminar a informação, tratando-a por tipo de informação, com atenção especial àquelas que não se consegue controlar, que são geradas em ambientes como a Internet.

Quando valor e sentido são dados à informação, segundo Vizer (2003), um conhecimento sobre determinado assunto é produzido. Para que isso aconteça, algumas formas de observação e captura de informações devem ser criadas, podendo ser chamado de monitoramento do ambiente organizacional e é, na definição de Moresi (2001), "a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que

auxiliará os gerentes a planejar futuras ações”. Para tal, é necessário que se saiba o que buscar, o que saber e como trabalhar com os dados obtidos e saber relacioná-los com o fim de obter o conhecimento (CARVALHO e BRITTOS, 2006).

É necessário que se use tecnologia para apreender esses dados e informações e transformá-las em conhecimento. Visto que, apesar das precauções para evitar a perda dessas durante todos os processos e rotinas envolvidas no complexo de um trabalho, as interações ocorridas nas sociedades são difíceis de serem capturadas por causa de suas amplas interações.

O conhecimento pode se dividir em formal, informal e tácito. Para aqueles, têm-se duas divisões. Os manuais, formulários, memorandos, levantamentos, gráficos e outros são fontes de conhecimento interno para a organização. Já os livros, periódicos, jornais, relatórios, resultados de pesquisas, análises de mercado, Internet, o conhecimento acadêmico, as conferências, as análises de tendências e as melhores práticas. Esses tipos de conhecimento podem ser facilmente apreendidos, armazenados e difundidos por meio de papéis ou eletronicamente.

O conhecimento informal é aquele contido nos sistemas de comunicação, conversas informais e na observação de comportamento, e deve ser rapidamente convertido para que não se perca. Isso dependerá do grau de formalização utilizado para o tratamento das informações na conversão do conhecimento.

A expertise, a memória e as crenças dos empregados, todas as suposições e as tendências e a cultura organizacional compõem o conhecimento tácito das organizações e incluem os raciocínios qualitativos, certas habilidades, diagnósticos e compreensão e significados utilizados na tomada de decisão, e, para este, que é de difícil explicação e comunicação, são necessárias a internalização e a explicitação.

Segundo Tobin (1996), há maneiras diferentes para a aquisição do conhecimento: comprar, alugar ou desenvolver. A compra de conhecimento pode ser exemplificada na contratação de novos funcionários com conhecimentos e habilidades ou, ainda, nas associações com outras organizações ou, ainda, contratando um fornecedor para determinada função que tenha uma expertise conhecida. (TOBIN, 1996).

O aluguel do conhecimento pode ser através da contratação de consultores, ajudas concedidas por clientes, fornecedores, universidades ou associações profissionais ou mesmo pela subcontratação de outras organizações. Para desenvolver o conhecimento, é necessário enviar os funcionários para treinamentos externos ou contratar treinamento externo para ser feito internamente, e, a seguir, divulgar o treinamento através de programa de treinamento de treinadores. (TOBIN, 1996).

## **2.2. A gestão do conhecimento**

*"Como agente mediador na produção do conhecimento, a informação qualifica-se em forma e substância, como estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e seu grupo". (Barreto, 1994, p. 3)*

Os líderes das organizações buscam consistentemente melhores formas para aumentar o desempenho e os resultados. As constantes decepções com as iniciativas de gestões passadas têm motivado os gestores a tentar novos entendimentos, no entanto, o mecanismo completo do conhecimento é um daqueles que comandam a eficácia de uma organização.

A gestão do conhecimento deve ser abordada com amplitude e permanência cobrindo os diversos aspectos inerentes às atividades da organização. Uma organização competitiva e bem-sucedida deve mostrar a experiência de criar e manter uma gama de capital intelectual e, a partir da definição de prioridades, integrar seus objetivos aos processos de conhecimento. Caso se considere o conhecimento como a principal força motriz de uma organização, deve-se esperar a ênfase na criação, organização e alavancagem do conhecimento (WIIG, 2005).

Gerir esse conhecimento exige das organizações a cada dia um esforço maior, isso porque a revolução da tecnologia modificou a natureza da competição entre as empresas e, a partir de então, as vantagens competitivas são marcadas pelo aproveitamento das potencialidades tecnológicas que cada uma fizer (VASCONCELOS, 2001) e, assim, o verdadeiro desafio estratégico está no aprimoramento constante dos produtos e processos, o que minimizou o espaço para a ineficiência (PRAHALAD, 2000).

A sociedade do conhecimento está marcada pelo desafio competitivo em uma velocidade enorme em que o desenvolvimento de inovação é um fator estratégico. A partir do momento em que a velocidade dos fluxos de informação trouxe a existência da informação em tempo real, devem-se deter pessoas capazes e eficazes em relacionamentos, autônomas em decisões (GUIMARÃES, 2006). A atenção tem incidido sobre a importância do "conhecimento tácito" para sustentar a competitividade das empresas e seu papel na inovação tecnológica e aprendizagem organizacional (HOWELLS, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1995; SENKER, 1995; SPENDER, 1996). Segundo Terra (2005, p. 8):

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

Neste sentido, Nonaka (1997) ressalta que as empresas japonesas criaram vantagem competitiva a partir do momento em que começaram a gerir o conhecimento tácito e integrá-lo em conhecimento explícito. Essa fonte importante de vantagem competitiva criou uma gestão dinâmica do conhecimento tem como tema central o diálogo constante entre conhecimento tácito e explícito.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o processo do conhecimento consiste em um ciclo de geração, codificação e coordenação e disseminação do conhecimento. Para esses autores, somente há disseminação do conhecimento quando esse é absorvido pelo receptor. Em seus escritos, citam diversos exemplos de ações que algumas empresas vêm tomando para capturar e sistematizar o conhecimento de pessoas-chave ou experts, visando a minimizar as perdas quando tais pessoas deixam as organizações em que trabalham.

### 2.2.1.

#### **A perspectiva estratégica da gestão do conhecimento**

As mudanças organizacionais podem trazer resultados na eficiência e na eficácia organizacional, em que há possibilidades de piora do clima organizacional, e aumento dos níveis de conflito e estresse, ou, ainda, perda de familiaridade no ambiente organizacional. A perda de memória organizacional, ocorrida pelo desligamento de funcionários, é uma das consequências ocorridas nas mudanças (CALDAS, 2002).

As mudanças nas organizações são processos que se tornam complexos pela sua natureza. A organização precisa definir se essa é uma mudança apenas de seus quadros de funcionários, e, com isso, manter seus valores e objetivos, ou se é cabível aproveitar essa mudança para modificar todo o seu sistema de valores e crenças. A mudança organizacional pode ser vista sobre diversos paradigmas (MOTTA, 2001).

Esses vários conjuntos acerca da realidade das organizações determinam os processos que devem analisados para se verificar a evolução sob determinado ângulo. Sob o paradigma do compromisso ideológico, o objetivo é fazer que as pessoas se comprometam com o ideal administrativo a partir da aquisição de novos valores, e, assim, a organização não existe a parte das pessoas que a constituem. Outro paradigma é o que trata a mudança como resultado das interações sociais. Sendo um ser ativo e passivo, o indivíduo participa da diretamente da formulação de seus próprios valores, sendo essa a forma da criação de um novo conjunto de valores (MOTTA, 2001).

De todos esses paradigmas, o que mais nos interessa é aquele que descreve a aquisição de compromissos de valores, que relata que a realidade organizacional somente existe pela existência de seus participantes, ou seja, sem as pessoas que nela estão não há objetivos institucionais e, assim, seus objetivos são os objetivos individuais, os quais estão ligados a todos os sistemas de poder dentro da instituição, que podem facilitar ou dificultar uma mudança organizacional (MOTTA, 2001).

No entanto, que essa mudança seja provocada pelo ambiente no qual a instituição está inserido, o reconhecimento da organização como um produto do meio social pode explicar a necessidade de sofisticação dos meios produtivos pela maior necessidade de engenharia econômica forçada pelo aumento da disponibilidade de capital e do crédito. Assim, com o desenvolvimento da economia brasileira, é necessário se antecipar ao crescimento do mundo para que o cenário futuro do Brasil, como uma grande economia mundial, aconteça e ainda são necessários esforços para manter a instituição necessária a essa criação (MOTTA, 2001).

Cabe ressaltar que, ao mesmo tempo em que as pessoas que trabalham nas organizações podem perseguir os seus objetivos individuais e, com isso, modificar a direção de uma instituição, interferindo nos seus objetivos históricos para construir um futuro alternativo àquela direção anteriormente seguida. E isso deve ser observado pela organização de forma a garantir que suas estratégias sejam mantidas até que o objetivo almejado seja alcançado, ou que, ao menos, a organização possa coerentemente mapear para administrar essas mudanças de rumo. Nesses processos de mudança de quadro de pessoal, a empresa passa a integrar diversas culturas e precisa decidir o que da cultura, conhecimentos e processos devem ser continuados, quais devem ser modificados e quais outros devem ser construídos a partir de então.

Com essas perspectivas, podemos refletir com Davenport & Prusak (1998) sobre “como as organizações podem de fato transferir o conhecimento?”. Angeloni (2011) nos responde assim: “contratar pessoas perspicazes e fazer com que elas conversem entre si” (Angeloni, 2011).

A mesma autora completa seu pensamento dizendo que, muitas das vezes, as empresas contratam pessoas brilhantes e as sobrecarregam de tarefas, deixando pouco tempo para pensar e nenhum tempo para conversas. Desse fato, perguntamos: “Como, então, gerir a mudança?”, “Deixar que o conhecimento se perca?”. Criar um novo conhecimento pode ser uma alternativa quando os fatos já ocorreram. (Angeloni, 2011).

### **2.2.2. Criando e compartilhando conhecimento**

O processo de criação do conhecimento envolve a identificação do conteúdo e a contribuição das pessoas com ideias, sendo a barreira cultural uma das principais barreiras nesse processo. Ainda segundo Garvin (1997), um modelo de gestão do conhecimento tem quatro processos essenciais: geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conhecimento.

A formação da memória organizacional está diretamente vinculada à organização do conhecimento. A memória organizacional é o conhecimento da organização distribuído em conteúdos de repositórios, forma esta que diversos autores dizem amenizar o resultado das diversas mudanças que possam ocorrer na empresa pela mudança ou alteração dos quadros funcionais.

Assim, uma empresa que passa por um processo de aposentadoria massivo deve conhecer o seu ambiente de conhecimento e saber distinguir o que for fundamental para a organização (PROBST, 2002). Dessa forma, o conhecimento necessário para ser utilizado futuramente deve ser retido em repositórios a serem compartilhados.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a disseminação do conhecimento na organização é condição prévia para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização venha a utilizar. Esses autores buscam demonstrar que não é necessária a disseminação de todo conhecimento para toda organização; a amplitude da disseminação deve estar em acordo com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia existente.

O primeiro passo para se disseminar a informação é comprovar a própria existência dessa, e, a seguir, verificar a importância de cada uma delas para a organização. Assim verificado, busca-se a verificação da congruência das informações com os objetivos da empresa e traçada a estratégia da empresa, começam-se a organizar as experiências (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Tudo começa com as interações sociais. Para Nonaka e Takeushi (1995), a construção do conhecimento ocorre em fases que se sobrepõem de forma ativa e constante num desenho que pode ser imaginado como uma espiral, sendo um processo circular que ascende na medida em que o conhecimento da etapa anterior vai sendo absorvido após ser totalmente compreendido. (NONAKA e TAKEUSHI,1995).

A “espiral do conhecimento” é baseada em conexões que são criadas compreendendo as etapas de identificação, conversão, transferência e disseminação do conhecimento. Essas interações sociais são criadoras de conexões e, a seguir, de esquemas mentais para a produção de conceitos com início na etapa anterior. (NONAKA e TAKEUSHI, 1995).

O saber é acumulado pela interação ocorrida entre os pares e as pessoas mais experientes nas organizações, e, assim, a espiral vai ascendendo. Essa abordagem para a transferência do conhecimento relaciona fatos e situações, com o conhecimento adquirido e organizado passo a passo de maneira coerente e crescente. Assim, o desenvolvimento organizacional ocorre pela incorporação do conhecimento, auxiliando a realização das atividades em algum dos processos da organização (NONAKA e TAKEUSHI, 1995).

De acordo com Lin (2007), o compartilhamento do conhecimento pode se definir em uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimento, experiência e habilidades. Está baseado na vontade ou no desejo das pessoas em comunicar-se, pelo prazer de comunicar-se ativamente com seus colegas, ainda pode ser baseado na consulta ativa a colegas para aprender com eles.

O conhecimento é adquirido pelas pessoas quando elas organizam as suas experiências individuais, possibilitando o compartilhamento. De tal forma, uma rede de conhecimentos é consolidada com a organização do conhecimento adquirido pelos indivíduos que estão, dessa forma, criando o conhecimento organizacional para ser utilizado a qualquer momento, formando, assim, uma memória organizacional.

### 2.2.3.

#### **A importância da gestão de conhecimento na administração pública**

A gestão do conhecimento em empresas públicas é um tema que têm aumentado sua necessidade desde o momento em que a sociedade se conscientiza do poder da informação e da crescente valorização do elemento humano e seu conhecimento na implementação e da evolução da tecnologia.

Para Karl Wiig (2000), a administração pública em qualquer sociedade é importante e complexa, e, dessa forma, “sua abordagem e eficácia determinam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade” (WIIG, 2000).

Ainda segundo esse autor, a atuação da administração pública possui diversas faces, seja como um aplicador, implementador, educador, disciplinador, pacificador e dosador, todos esses com diferentes ênfases, dependendo da cultura das sociedades e de seus compromissos. (WIIG, 2000).

Por sua vez, o cidadão deve cooperar em diversas formas e ter confiança nas capacidades da sociedade em que vive. Para tal, é necessário que seu entendimento sobre as ações e direções nas quais as entidades públicas firmam sejam amplas para que haja confiança e participação. A cidadania ignorante é um grande parceiro de políticas públicas pobres. Um aspecto preponderante de sucesso de uma sociedade é o conhecimento que sua sociedade possui e, nas trocas com os entes públicos, portanto, é necessário que este conhecimento esteja nas estruturas das sociedades para que possa ser aproveitado (WIIG, 2000).

A pesquisa de Batista (2005) mostrou que, apesar de grande parte dos organismos públicos da administração direta brasileira pesquisada possuírem a sua disposição as ferramentas de gestão do conhecimento, poucos foram aqueles que definiram estratégia para a gestão do conhecimento e, portanto, encontram-se numa fase anterior na qual até já se definiu uma estratégia, mas sem que ela seja de conhecimento dos demais servidores. Ainda segundo este estudo, as empresas estatais estão em estado mais avançado uma vez que

*“todas elas definiram estratégias de Gestão do Conhecimento; contam com áreas coordenando as ações (ou unidades específicas, área de RH ou, ainda, outros setores); e utilizam amplamente o termo Gestão do conhecimento. Além disso, na metade das empresas, a estratégia de gestão do conhecimento foi disseminada e é bem conhecida pelos servidores” (BATISTA, 2005, p. 57).*

As empresas estatais pesquisadas introduziram suas experiências em gestão do conhecimento a partir da alta administração que trata o tema com grande importância e consegue compartilhá-lo com a média administração e fazê-lo conhecido dos demais empregados. Importante notar que essas se encontram em parcial utilização do processo, em que as principais iniciativas encontradas foram de implementação de políticas de recursos humanos, além dos centros de documentação e informação/bibliotecas e de informática (BATISTA, 2005).

Ainda mais importante é que, em todas aquelas pesquisadas, a formalização e o gerenciamento da gestão do conhecimento são realizados por um grupo formal, que possui um objetivo formalizado e um resultado claro a ser perseguido, em que foram encontradas iniciativas que focam em inovação, compartilhamento do conhecimento, desenvolvimento profissional e pessoal, além da preservação do conhecimento organizacional. São criados ambientes propícios ao compartilhamento de conhecimento, mapeadas as competências individuais e a reutilização de experiências e informações de forma sistemática (BATISTA, 2005).

### **2.3. Memória organizacional**

*"O que caracteriza a atual revolução não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desse conhecimento e dessa informação para a geração de conhecimentos e dispositivos de processamento/comunicação da informação, em ciclos de realimentação cumulativos entre a inovação e seu uso." (Castells, 1999, p. 50-51)*

O conhecimento absorvido e todo conhecimento gerado pela organização ao longo do tempo não pode ser perdido. Durante a história das organizações, são construídas possibilidades de ações e resultados que podem ser ótimos facilitadores para utilização em decisões futuras. E ainda auxiliar a empresa na busca de caminhos diferenciados ainda não vivenciados. A principal tarefa consiste em recuperar e compartilhar todo esse conhecimento. Antes disso, é necessária a otimização de alguns processos que permitam facilitar essa busca e organização.

Para Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional é o resultado do conhecimento armazenado para utilização nas tomadas de decisão futuras. Ainda segundo esses autores, a memória organizacional pode estar dispersa entre diversos repositórios de informações, sendo fundamental para as organizações criar os meios para recuperá-las.

De maneira a descrever o conhecimento retido pelos funcionários, Rao e Argote (2006) relatam que o conhecimento também está no conteúdo das rotinas e dos relatórios produzidos, que são formas de gerenciar os ativos intelectuais permitindo a reutilização dos seus conhecimentos e experiências. Essa prática de gestão do conhecimento envolve todo o conhecimento explícito e tácito na organização tornando-a capaz de reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro da empresa (CONKLIN, 2001).

Segundo Teixeira Filho (2000), a memória organizacional pode ser vista como um conjunto abrangente de referências que a organização sabe estar disponível para quem atua na empresa com o fim de apoiar os processos de trabalho. De forma complementar, para Ferro e Moresi (2008), o conceito de memória organizacional pode ser definido como a condição a ser incorporada para capacitar a organização a preservar, recuperar e utilizar sua experiência (*informação sobre sucessos e falhas passadas*) e, assim, aprender por meio de sua própria história. Informações e conhecimento novo adquirido pela organização devem estar disponíveis para serem utilizados em decisões futuras.

Além disso, estes mesmos autores reiteram que as pessoas têm focos diferentes nos problemas e que, apesar de trabalharem juntas, essas maneiras não são sistemáticas, resultando que os problemas podem ter soluções dentro da organização sem que elas imaginem (FERRO e MORESI, 2008). Cabe ressaltar que as informações podem estar não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas, ou seja, a memória inserida na cultura das organizações.

Este posicionamento vem a corroborar com a visão de Walsh e Ungson (1991) que assume que, para os diferentes tipos de repositórios, em que os repositórios de informações podem ser classificados como externos, quando se encontram fora da empresa e, mesmo assim, precisam ser recuperados, ou como internos (que é o foco desta pesquisa), que são de cinco meios, quais sejam: (1) as experiências e observações individuais; (2) as histórias e valores culturais que

cada empregado traz para a organização; (3) a transformação ocorrida nos processos e procedimentos que são incorporados na organização; (4) o conhecimento que está inserido nos papéis que cada indivíduo representa na estrutura da empresa; e (5) o conhecimento gerado no ambiente de trabalho da empresa.

Existem abordagens diferentes para as estruturas e os repositórios de conhecimento. Pela estrutura apresentada por Liebowitz e Backman (1998), a primeira dimensão do conhecimento é passivo e armazena o conhecimento em estruturas predeterminadas. O segundo é uma estrutura ativa na qual as estruturas são manipuladas de forma a produzirem saídas e deduções. Dessa forma, as estruturas de conhecimento tem seu próprio mecanismo de raciocínio e, para exemplificar, eles citam os Bancos de dados que, se não contiverem uma linguagem investigativa correspondente que possibilite explorar os dados que estão nele, não possuem muito valor. (Liebowitz e Backman, 1998)

A criação de um repositório de conhecimento consiste em um armazenamento de expertise, conhecimento, experiência e documentação de um determinado assunto. Assim, uma disciplina, um campo específico de estudo, ou uma habilidade precisam ter seus conhecimentos coletados e formalizados para, então, serem representados. Os exemplos de representação das estruturas de um repositório de conhecimento podem ser dados por dicionários (definição de termos na área do conhecimento); banco de Imagens (imagens digitais ou vídeo); banco de textos (Livros, periódicos, manuais, notícias); banco de casos (experiência como protótipo para tomada de decisões e resolução de problemas); banco de regras (heurística, tomada de decisão, resolução de problemas, conhecimento de definições); banco de processos (mapas de processos) ou ainda, banco de modelos (modelos causais, ou estruturas de sistema de negócios), dentre outros.

A criação de um repositório de conhecimento está, inicialmente, ligada à utilização da documentação já existente e interna na organização. São os procedimentos, análises, os dados de medidas, resultados de performances, análises de auditores, investidores e clientes, ou, ainda, os mapas de fluxos de processos e trabalhos, as avaliações e as estimativas e mesmos os planos internos.

A seguir, deve ser possibilitado o acesso e a retirada do conhecimento armazenado, e navegando por esses repositórios a distribuição do seu conteúdo a todos os grupos interessados. As organizações que aplicam a gestão do conhecimento possuem funcionários que são capazes de identificar as áreas de interesse e responsabilidade e onde está a expertise daquele conhecimento e compartilhar o conhecimento de modo que possa ajudar seus colegas.

A seguir, esses dados comunicados são partilhados de ideias, opiniões e experiência por meio de diversos mecanismos como telefone, fax, e-mail, grupos de conversas informais, áudio, vídeo e conferência em computador. O estágio compartilhar recupera conhecimento da memória e o torna acessível aos indivíduos, equipes e departamentos que trocam ideias, opiniões, conversas informais, conhecimento e expertise em reuniões pessoais ou virtuais. Estas atividades podem ser estruturadas nas instâncias: a) acesso e retirada; b) distribuição e interesses do conhecimento; e c) colaboração entre as funções.