



## INFLUÊNCIAS DO MODELO BUROCRÁTICO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

<sup>1</sup>*Amanda Cezar de Castro Chaves*, <sup>2</sup>*Claudia Herrero Martins Menegassi*, <sup>3</sup>*Luiz Tatto*  
<sup>4</sup>*Paulo Marcelo Ferraresi Pegino*

**RESUMO:** As organizações, independente de seu tamanho ou tempo de existência, utilizam o modelo burocrático em sua gestão. A forma em que se apresentam as dimensões apresentadas pelo modelo burocrático poderá variar de acordo com o grau de burocratização da organização. A Gestão do Conhecimento, que tem sido utilizada na gestão das organizações, traz elementos que podem ser analisados sob a perspectiva burocrática. Por meio da Gestão do Conhecimento e de seus ciclos apresenta-se a possibilidade de captar, estruturar, gerenciar, disseminar e reutilizar o conhecimento e esses processos podem sofrer influência do grau de burocratização adotado pelas organizações. Desse modo, o objetivo deste artigo é identificar as influências que o modelo burocrático presente nas organizações pode ter na Gestão do Conhecimento. Para tanto, realizou-se uma revisão de literatura sobre a burocracia e a Gestão do Conhecimento e a análise das influências que as dimensões do modelo burocrático podem exercer sobre a Gestão do Conhecimento nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Burocracia; Gestão do Conhecimento; Ciclo de Gestão do Conhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm em comum o modelo burocrático instaurado em sua estrutura, o fator que as diferencia está relacionado ao grau de burocratização que cada uma adota em seu modelo de gestão. A burocracia foi formalizada por Weber por meio de sua busca em entender como se estabelecia o poder, controle e dominação dentro das organizações.

Com base nos estudos feitos por Weber, o autor Richard Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978) apresenta seis dimensões da burocracia, as quais podem apresentar grau mais elevado em algumas organizações que em outras. As seis dimensões apresentadas pelo autor são: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica. Nesse sentido, pode-se dizer que não existem apenas dois tipos de organização, as burocráticas e não burocráticas, mas sim graus diferentes de burocracia adotados pelas organizações.

As organizações contemporâneas têm apresentado novas abordagens de gestão, configurando um momento onde o conhecimento é visto como um fator de vantagem competitiva entre as organizações (LASTRES et al, 2002). Sua gestão tem sido o foco de diversas organizações, além de objeto de estudo de numerosos trabalhos científicos.

Para um melhor entendimento de como ocorre a gestão do conhecimento nas organizações, Dalkir (2011) apresenta o ciclo integrado da Gestão do Conhecimento, composto pelas etapas: capturar (criar, recuperar), compartilhar (disseminar) e aplicar (utilizar) o conhecimento de forma a agregar valor na organização.

As etapas do ciclo da gestão do conhecimento podem ocorrer de modo diferenciado nas organizações de acordo com seu grau de burocratização. Sendo assim, esse artigo se caracteriza como um ensaio teórico cujo objetivo é analisar quais influências o modelo burocrático exerce sobre a Gestão do Conhecimento dentro das organizações. Essa análise foi feita a partir das dimensões do modelo burocrático organizadas por Hall (1961) e do ciclo integrado da gestão do conhecimento proposto por Dalkir (2011). O presente artigo caracteriza-se como ensaio teórico.

### 2 BUROCRACIA

A palavra burocracia em sua concepção se referia ao exercício do poder nos escritórios e repartições públicas. O ministro da França, do século XVIII, Jean-Claude Marie Vincent que fez uso do termo em francês *bureaucratie*, formado pelo termo francês bureau (escritório) e krátos, que significa poder, de origem grega (MENEGASSI, 2007).

<sup>1</sup> Discente da Pós Graduação Strict Sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar – Unicesumar

<sup>2</sup> Docente da Pós Graduação Strict Sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - Unicesumar

<sup>3</sup> Docente da Pós Graduação Strict Sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - Unicesumar

<sup>4</sup> Docente da Pós Graduação Strict Sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - Unicesumar



As organizações de modo geral utilizam o modelo burocrático como base para sua gestão. Segundo Dellagnelo (2000), as literaturas que discutem as novas formas de organizações não apresentam consistência metodológica de análise que identifique uma ruptura com o modelo burocrático de organização. A autora aponta que mesmo os pós-modernistas, ou aqueles pertencentes a teoria crítica, destacam a racionalidade como elemento básico na reconfiguração organizacional.

Weber, por meio de seus estudos sobre a burocracia, apresentou o tipo ideal, o qual apresenta as características encontradas dentro das organizações: cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidades bem delimitadas. Weber (1992:179-180) define a dominação burocrática do seguinte modo:

A dominação burocrática significa socialmente: (1) a tendência de nivelamento através da possibilidade de recrutamento dos mais qualificados profissionalmente. (2) Tendência à plutocratização justificando uma formação profissional mais longa (durando o maior tempo possível — frequentemente até o final da trintena). (3) A dominação da impessoalidade formalista SINE IRA ET STUDIO, sem ódio e sem paixão, ou seja, sem “amor”, sem “entusiasmo”, submetida tão-somente à pressão do dever estrito. Sem consideração das pessoas, formalismo igual para todos, isto é, para todos os interessados que se encontrem na mesma situação de fato. Assim conduz sem ofício o funcionário ideal.

A burocracia está diretamente relacionada às ideias de poder, disciplina e dominação. Weber (1999) descreve que por meio da utilização de dominação é possível alcançar o máximo de ganho em razão da precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, além de intensidade e extensibilidade dos serviços e aplicação formal e universal de todas as tarefas. E ainda define dominação como:

uma situação de fato, em que uma vontade manifesta ('mandado') do 'dominador' ou dos 'dominadores' quer influenciar as ações de outras pessoas (do 'dominado' ou dos 'dominados'), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações ('obediência'). (WEBER, 1999, p. 191).

Em seus estudos Weber (2000) identificou três tipos puros (ideais) de dominação legítima: i) dominação racional-legal, que ocorre em relação a legitimidade das ordens estabelecidas, regras, estatutos e leis sancionadas. Por meio destes os direitos e deveres são determinados; ii) dominação tradicional, que é instituída por meio da crença nas ordenações e poderes do senhor. Considera-se uma dominação inquestionável, pois se acredita na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais; iii) dominação carismática, que é baseada na devoção afetiva a um senhor e às suas qualidades e carisma. Pode-se dizer que os três tipos de dominação podem estar presente no modelo burocrático.

Além da dominação, Weber (1999) aponta que a base do modelo burocrático inclui o poder e a disciplina. O poder implica em todo e qualquer potencial que o indivíduo tem de realizar sua vontade, mesmo que seja contra a vontade dos demais que vivem em sociedade, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. A disciplina é a probabilidade de encontrar obediência entre a diversidade de indivíduos em razão das atividades treinadas.

O poder, a disciplina e a dominação são as bases do modelo burocrático no cenário organizacional e é possível afirmar que as organizações o utilizam em maior ou menor grau, de acordo com suas dimensões e, ainda, dentro delas podendo variar. Richard Hall (1968, p. 95, tradução nossa) apresenta seis dimensões que identificam o modelo burocrático:

(1) A hierarquia de autoridade – o grau em que a tomada de decisão é pré-estruturada pela organização; (2) Divisão do trabalho – o grau em que as tarefas de trabalho são subdivididas através de especialização funcional decidida pela organização; (3) Presença de regras – o grau em que o comportamento dos membros organizacionais está sujeito ao controle organizacional; (4) Especificações de procedimentos – o grau em que membros das organizações devem seguir técnicas definidas pela organização para lidar com as situações em que se encontram; (5) Impessoalidade – o grau em que, tanto membros organizacionais, quanto o público externo são tratados sem consideração às qualidades individuais; (6) Competência técnica – o grau em que padrões 'universalizados', definidos organizacionalmente são utilizados nos processos de seleção e de promoção de pessoal.

Na figura 1 é possível visualizar as seis dimensões apresentadas por Hall (1968).



Figura 1: Dimensões da Burocracia apontadas por Richard Hall.

Fonte: elaborado pelos autores.

Por meio dessas dimensões será feita a análise das influências que o modelo burocrático pode exercer sobre a Gestão do Conhecimento, objetivo deste artigo.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A abordagem de gestão do conhecimento feita por Drucker (1969) sugere, por meio de seus estudos, que o trabalho se tornaria cada vez mais baseado no conhecimento e que as organizações poderiam transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho.

A definição dada por Davenport e Prusak (2003) visualiza a Gestão do Conhecimento como um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento, levado em prática por uma organização, de forma a atingir seus objetivos corporativos. Ainda segundo os autores não é o conhecimento que é novo, mas sim o reconhecimento deste como um ativo importante e necessário para a sobrevivência das organizações.

Zhou e Fink (2003) afirmam que a Gestão do Conhecimento deve ter um foco em quatro áreas específicas: 1) monitorar e facilitar atividades relacionadas com conhecimento; 2) estabelecer e atualizar a infraestrutura de conhecimento; 3) criar, renovar e organizar os ativos de conhecimento; 4) utilizar eficazmente os ativos de conhecimento. Assim, a Gestão do Conhecimento é um processo que visa captar, registrar e utilizar o conhecimento dos indivíduos e da organização.

Dalkir (2011) contextualiza que a Gestão do Conhecimento não é tecnologia, contudo a Gestão do Conhecimento se utiliza desta como ferramenta. A Gestão do Conhecimento é vista como a administração dos ativos de conhecimento de dentro das organizações, proporcionando à organização saber o que ela sabe.

#### 3.1 Ciclos da gestão do conhecimento

O conhecimento deve ser capturado e codificado de forma que possa se tornar uma parte da base de conhecimento existente na organização. O conhecimento é representado por uma moeda intelectual que produz maior valor quando circula, sendo assim, o conhecimento que não é capturado torna-se desvalorizado (DALKIR, 2011).

Os principais processos da Gestão do Conhecimento incluem identificar tanto o conhecimento quanto suas fontes de dentro da organização. O conhecimento é melhor disseminado quando este se encontra em sua forma explícita, ou seja, codificado. Possibilitando que este conhecimento seja transferido para um repositório de conhecimento da organização a fim de compor a memória corporativa. (DALKIR, 2011)

Batista (2012) aponta que a Gestão do Conhecimento é definida por um processo cíclico que abrange a captação, a disseminação, o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento. E que o fato de adquirir conhecimento incorpora novo conhecimento à organização.

Dalkir (2011) apresenta quatro ciclos da Gestão do Conhecimento, suas abordagens e a forma com que estes acontecem. Dentre os autores estão Zack (1996), Bukowitz e Willians (2000), McElroy (1999) e Wiig (1993).

O ciclo de Meyer e Zack (1996) origina-se do design de produtos, de sua concepção e desenvolvimento, processo este que passa pelo domínio intelectual. Contudo a criação é vista como um produto de conhecimento de alto valor agregado em cada etapa do processamento do conhecimento. O aprendizado obtido com o ciclo físico do produto aplica-se à gestão dos ativos de conhecimento. Esse ciclo é composto pelas seguintes etapas: 1)



aquisição, 2) refinamento (processo de limpeza daquilo que não me serve), 3) armazenamento/recuperação, 4) distribuição e 5) apresentação

A aquisição de dados ou informações refere-se a fontes de matéria-prima. O refinamento é visto como a principal fonte de valor adicionado, fase em que acontece a padronização ou limpeza daquilo que não será útil. Nessa fase ocorre a criação de objetos de conhecimento utilizável, pois armazena o conteúdo mais flexível a futuras utilizações.

A fase do armazenamento/recuperação é uma fase intermediária entre a aquisição e o refinamento que alimentam os repositórios e separa somente o que terá importância. O repositório pode ser físico (arquivos, pastas, informação impressa) ou digital (banco de dados, *software*). Isso permite que a organização filtre e armazene somente o conhecimento que tem valor para a empresa. Para tanto o conteúdo do repositório deve ser constantemente analisado para alcançar padronização do conteúdo. O repositório e refinamento precisam ser apoiados por recursos de TI, conhecimento interno sobre os negócios, conhecimento externo sobre os ambientes atual e emergentes e pela forma como são organizados e gerenciados.

A distribuição aborda a forma de como o produto é entregue ao utilizador final. Essa fase envolve meio de entrega, tempo, frequência, forma, linguagem e outros que se fizerem necessário. A fase da apresentação/utilização faz avaliação das fases anteriores, para ter certeza se o que foi produzido tem valor e se o conteúdo é ou não utilizável.

O ciclo apresentado por Bukowitz e Willians (2000) demonstra como as organizações, por meio do processo da Gestão do Conhecimento, geram, mantêm e implantam o estoque estratégico do conhecimento para criar valor para organização. Nesse ciclo, o conhecimento consiste em repositórios de conhecimento, relações, TI, infraestruturas de comunicações, habilidades funcionais, capacidade de resposta ambiental, inteligência organizacional, fontes externas, entre outros.

Esse modelo se ampara em dois tipos de processos: o tático e o estratégico. O tático, provindo das atividades cotidianas, com o objetivo de obter, utilizar, aprender e contribuir com o conhecimento obtido para atender as demandas ou oportunidades do mercado. O estratégico, desencadeado por mudanças no ambiente macro e constitui processos de mais longo alcance de adequação do capital intelectual às necessidades estratégicas. Esse processo tem por finalidade avaliar, construir e eliminar o conhecimento que não é necessário.

As etapas deste ciclo compõem: 1) obter, 2) utilizar, 3) aprender, 4) contribuir, 5) avaliar, 6) construir/sustentar e 7) eliminar/redirecionar. A etapa obter consiste em buscar as informações necessárias para tomar decisões, resolver problemas ou inovar. Com a capacidade de vasculhar grande volume de conteúdo, proporcionando a identificação do conhecimento de valor para então gerir esse conhecimento de forma efetiva e eficiente.

Utilizar é uma etapa que objetiva combinar as informações de maneiras novas e interessantes a fim de promover a inovação organizacional. O foco está em indivíduos e em grupos. Aprender é uma etapa que tem forte ligação com a estratégia organizacional e as atividades de aprendizagem organizacional. Momento em que acontece o processo formal de aprendizagem por meio de experiências para criar vantagem competitiva, pois representa a transição entre a aplicação de ideias e geração de novas ideias. A aprendizagem organizacional é criada por meio da memória organizacional, a qual apresenta os casos de sucessos, proporcionando as melhores práticas e os casos de fracassos, mostrando assim as lições aprendidas.

Contribuir refere-se à ação dos indivíduos de registrar o que aprenderam na base de conhecimento coletivo, por meio dos repositórios de conhecimento da organização. Esta etapa permite que o conhecimento individual torne-se visível e disponível para todos da organização.

Na etapa cinco a organização deve avaliar o capital intelectual, o capital do cliente, o capital organizacional e o capital humano. Essa etapa define o conhecimento crítico e mapeia o capital intelectual atual e compara com suas futuras necessidades de conhecimento. Por meio de indicadores, demonstram o crescimento da base do conhecimento e o lucro que a organização está obtendo com investimentos no capital intelectual, constatando o impacto do conhecimento no desempenho organizacional.

A etapa construir/sustentar permite que os recursos sejam canalizados para criar novos conhecimentos e reforçar o conhecimento existente. Garantindo desta forma que a organização se mantenha competitiva por meio deste capital intelectual.

Eliminar/redirecionar é uma etapa que mantém ativos (físicos/intelectuais) que criam valor para a organização. Examina seu capital intelectual e verifica os recursos para mantê-los e se esses recursos seriam melhores utilizados de outra maneira. Ainda envolve a compreensão do porquê, quando, onde e como eliminar partes da base de conhecimento e analisa o custo de reter conhecimento e as partes da base de conhecimento que são desnecessárias para sustentar a viabilidade industrial e vantagem competitiva.

Percebe-se que o ciclo de Meyer e Zack por incorporar o conhecimento tácito e explícito, introduz duas fases críticas a aprendizagem de conteúdos de conhecimento e a decisão de quanto manter ou eliminar esse conhecimento.

O ciclo da Gestão do Conhecimento descrito por McElroy (1999) consiste nos processos de produção, integração e retroalimentação do conhecimento, com amplo escopo e integrativo, pautado em feedback para a memória organizacional, crenças e reivindicações para obter um novo ciclo.



Este ciclo contextualiza que o conhecimento organizacional é realizado tanto subjetivamente na mente dos indivíduos quanto objetivamente de forma explícita, e juntos formam o conhecimento organizacional. Aborda os processos para identificar o conteúdo de conhecimento que é de valor para a organização e seus funcionários. Nesse ciclo o conhecimento é informação até que seja validada, o que envolve sua codificação em nível organizacional. Suas etapas são formadas por: 1) formulação de problema; 2) aprendizagem individual/ grupo; 3) validação do conhecimento; 4) codificação; 5) aquisição de informação; e 6) avaliação do conhecimento.

A formulação de problema indica a natureza específica da lacuna de conhecimento. A aprendizagem individual/grupo representa o primeiro passo para aprendizagem organizacional. A validação do conhecimento envolve codificação em um nível organizacional. Aquisição de informação é o processo pelo qual uma organização adquire conhecimentos ou informações produzidos por outros, geralmente externos à organização. A avaliação do conhecimento é um processo pelo qual o conhecimento é avaliado para determinar sua veracidade e valor. Esse ciclo incide sobre os processos para identificar o conteúdo de conhecimento que é de valor para a organização e seus funcionários.

O ciclo de Wigg (1993) é mais complexo, com detalhamentos mais aprofundados de algumas etapas. Visto que sua visão é o aprimoramento das tarefas com mais experiências, a aquisição do conhecimento é a principal força que determina e impulsiona a capacidade de agir de forma inteligente. As etapas desse ciclo são: 1) obter conhecimento; 2) analisar o conhecimento; 3) reconstruir/sintetizar o conhecimento; 4) codificar o conhecimento modelo e 5) organizar o conhecimento.

Obter conhecimento envolve analisar o conhecimento, reconstruir/sintetizar conhecimento, codificar o conhecimento e organizar o conhecimento. Analisar o conhecimento busca extrair o conhecimento a partir de material obtido, explica as relações entre fragmentos de conhecimento e verifica o significado dos materiais extraídos. Reconstruir/sintetizar conhecimento, analisa os materiais para obter princípios mais amplos, gerando hipóteses para explicar observações, estabelecendo a conformidade entre o conhecimento novo e existente, auxilia na atualização do conhecimento, incorporando um novo conhecimento. Codificar o conhecimento é a representação do conhecimento, documenta o conhecimento em livros e manuais por meio da codificação para publicá-lo em um repositório de conhecimento. Organizar o conhecimento para usos específicos e de acordo com uma estrutura organizacional estabelecida.

Dalkir (2011) ressalta que a vantagem desse ciclo é a descrição clara e detalhada de como a memória organizacional é colocada em uso, com a finalidade de gerar valor para os indivíduos, grupos e para a organização.

Meyer & Zack (1996)	Bukowitz & Williams (2003)	McElroy (1999)	Wiig (1993)	Integrado KM Ciclo
<b>Aquisição</b>	Obter	Formulação do problema	Obter conhecimento	Criação/captação do conhecimento
<b>Refinamento</b>	Utilizar	Aprendizagem individual/grupo	Analisar o conhecimento	Criação/captação do conhecimento
<b>Armazenamento/Recuperação</b>	Aprender	Validação do conhecimento	Reconstruir/sintetizar o conhecimento	Criação/captação do conhecimento
<b>Distribuição</b>	Contribuir	Codificação	Codificar o conhecimento	Criação/captação/Contextualização do conhecimento
<b>Apresentação</b>	Avaliar	Aquisição de Informação	Organizar o conhecimento	Internalização/utilização/atualização do conhecimento
	Construir/sustentar	Avaliação do conhecimento		
	Eliminar/redirecionar			

Quadro 1: Etapas do Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento.

Fonte adaptada: Dalkir, 2005

A análise dos ciclos Meyer e Zack, Bukowitz e Williams, McElroy e Wiig, auxilia a identificação de dez etapas da Gestão do Conhecimento: 1) captura, criação, contribuição; 2) filtragem, seleção; 3) codificação; 4) refinamento; 5) compartilhamento; 6) acesso; 7) aprendizagem; 8) aplicação; 9) avaliação; e 10) eliminação, reuso. O Quadro 1 auxilia a visualização da contribuição dos ciclos apresentados.



Tomando como base os ciclos apresentados por esses autores, Dalkir (2011) buscou uma forma de simplificação agrupando algumas etapas e propondo, assim, o ciclo integrado da gestão do conhecimento, representado na figura 2.

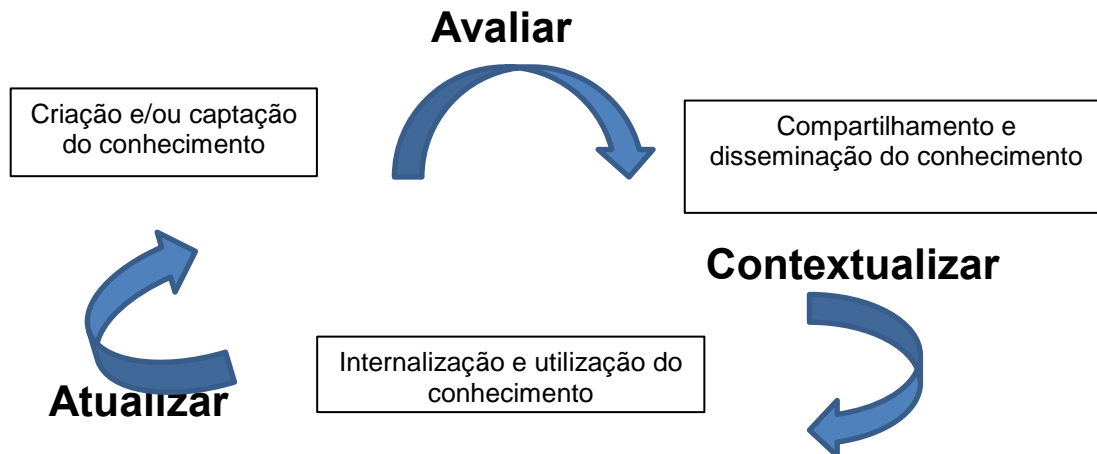


Figura 2: Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento.  
Fonte: Dalkir (2011, p.54).

O ciclo integrado da Gestão do Conhecimento apresenta a aplicação de uma abordagem sistemática para a captação, estruturação, gestão, disseminação e reutilização do conhecimento. Essa abordagem objetiva garantir a plena utilização do conhecimento da organização, juntamente com o potencial de competências individuais, pensamentos, inovações e ideias para criar uma organização mais eficaz e eficiente.

#### 4 INFLUÊNCIAS DO MODELO BUROCRÁTICO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O estudo realizado do modelo burocrático mostra que este se encontra nas mais diversas organizações, seja em maior ou menor grau. O tipo ideal apontado por Weber (1992) serve como parâmetro para identificar o grau de burocratização da organização. Hall (1961) aponta que o modelo burocrático pode ser percebido, no interno das organizações, por meio de seis dimensões: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica. Utilizar-se-á essas seis dimensões do modelo burocrático para fazer correlação das possíveis influências deste no ciclo integrado da gestão do conhecimento proposto por Dalkir (2011).

A Hierarquia de autoridade quando assumida por um gestor que tem a visão da Gestão do Conhecimento e adota seu ciclo para agir de forma diferenciada na organização torna essa dimensão favorável a Gestão do Conhecimento. Se ocorrer o inverso, o gestor não visualizar os benefícios que a GC pode trazer para organização, essa dimensão pode vir a ter uma influência negativa. Detienne (2004) ressalta que a Gestão do Conhecimento não pode ficar entre os altos escalões de uma organização, mas para que a Gestão do Conhecimento seja difundida, esta deve ter suas práticas ativas, incorporadas e praticadas pelos líderes da organização.

A divisão do trabalho quando bem dimensionada, de acordo com a visão e os objetivos da empresa, pode ter uma influencia positiva para a Gestão do Conhecimento, se os departamentos dentro da organização tiverem momentos para troca de ideias, experiências, proporcionando muitas vezes, por meio da troca de conhecimento entre os colaboradores, soluções e inovações para a organização. Ou seja, todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo produtivo, independente se for em nível operacional ou estratégico, devem ser incentivados a participarem do compartilhamento de conhecimento.

Vive-se hoje a era do conhecimento, das organizações que aprendem, onde se tornou fundamental para as empresas a permuta deste conhecimento entre seus integrantes, pois esta transferência pode criar um efeito sinérgico no que diz respeito à criatividade das pessoas, que pode ser extremamente importante para as estratégias das organizações diante deste ambiente de mutabilidade (HARTMAN; REIS; KOVALESKI, 2004, p. 1021).

Contudo, a divisão do trabalho pode ser uma influência negativa, se os colaboradores tiverem barreiras para conversarem entre os diferentes departamentos, dificultando o compartilhando do conhecimento e a criação de novos conhecimentos para a organização. Floriano (2009) discorre que a organização que possui a cultura em



que conhecimento é poder, os colaboradores terão dificuldade em compartilhar seus conhecimentos, pois o medo de perder o poder na empresa predomina.

A presença de regras e especificações de procedimentos é parte do conhecimento codificado da organização. Essa é uma dimensão favorável à GC na organização, pois os colaboradores, tanto os que ingressam, quanto os que já trabalham na organização, têm de forma clara o que a organização espera de cada um. Caso não haja as descrições, a execução do trabalho pode ser prejudicada pela falta de conhecimento daquilo que realmente se deve cumprir dentro da organização. No entanto, o excesso de regras e especificações de procedimentos pode impedir a geração de novos conhecimentos. Krogh, Ichijo, Nonaka (2001) apontam que uma das barreiras para a criação de novos conhecimentos é a barreira da acomodação. Nesse caso, o conceito de conhecimento é visto como crença verdadeira, onde aceitar o novo compromete todas as crenças e experiências anteriores.

A impessoalidade é favorável para organização no quesito que o conhecimento é disponibilizado para todos, sem distinção de pessoa para pessoa, facilitando o acesso de todos a este. Dalkir (2011) argumenta que um conhecimento novo ou recém-identificado deve ser compartilhado envolvendo aos colaboradores que já tem acesso a este conhecimento, assim como, aqueles que terão seu primeiro contato com este conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento organizacional deve ser difundido como um todo, incorporando-o em produtos, serviços e sistemas da organização. No entanto, a impessoalidade vista de forma que as pessoas tem pouco acesso uma às outras causa barreiras para o compartilhamento e criação de novos conhecimentos dentro da organização. Weber (1963) cita que dentro de uma organização com fins econômicos espera que não exista relação entre os colaboradores. Campo (1978) reforça esta ideia apontando que as organizações burocráticas massificam o individuo despersonalizando suas relações sociais.

A competência técnica é vista como uma influência positiva pelo fato de que as pessoas qualificadas contribuem para o conhecimento da organização, e esses conhecimentos podem ser úteis para melhorar os resultados da organização. O conhecimento individual contribui com o conhecimento técnico, tornando-se um pré-requisito para o conhecimento organizacional (MEYER E SUGIYAMA, 2007). Contudo, pode influenciar de forma negativa se a pessoa que detém o conhecimento não estiver disposta a compartilhar com os demais colaboradores da organização.

A figura 3 permite que se visualize de forma sucinta as influências das dimensões da burocracia na Gestão do Conhecimento.

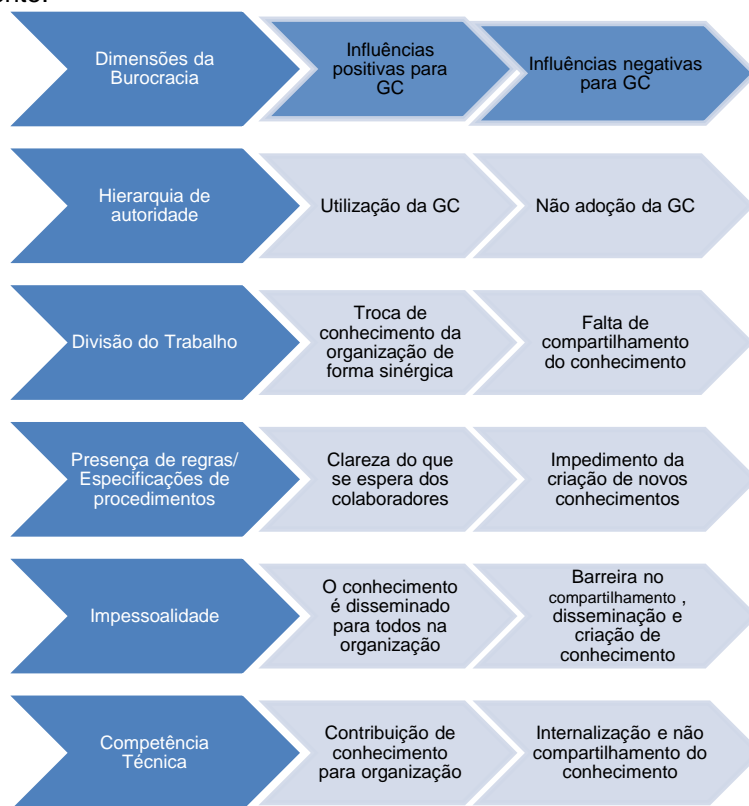


Figura 3: Demonstração da influência do modelo burocrático a GC.

Fonte: elaborado pelos autores

As organizações que pretendem utilizar a Gestão do Conhecimento necessitam analisar seu modelo burocrático implantado para que possa identificar se as influências são positivas ou negativas para sua gestão.



Drucker (1969) aponta que as organizações que visam trabalhar com conhecimento devem ser, portanto, rígidas e flexíveis, ter autoridade clara e, ao mesmo tempo, orientar-se pelas tarefas, informadas tanto pela lógica da situação quanto pela necessidade do comando.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ciclo integrado da Gestão do Conhecimento objetiva capturar (criar, recuperar), compartilhar (disseminar) e aplicar (utilizar) o conhecimento de forma a agregar valor na organização. Visto que não existem organizações burocráticas e não burocráticas, mas sim organizações com diferentes graus de burocratização, as dimensões que compõem a burocracia podem exercer influências positivas ou negativas às organizações no tocante à Gestão do Conhecimento.

As seis dimensões burocráticas postuladas por Richard Hall (1961) permitiram fazer uma correlação com o ciclo integrado da Gestão do Conhecimento proposto por Dalkir (2011). Favorecendo a visualização das influências e variações que estas podem ter na Gestão do Conhecimento.

Este artigo permitiu identificar que há influências do modelo burocrático na Gestão do conhecimento. Considerando um grau maior ou menor, dentro das dimensões foi possível correlacionar os efeitos positivos e negativos de cada uma delas a Gestão do Conhecimento. Contudo, pode-se concluir que as organizações que tem por objetivo adotar a Gestão do Conhecimento em suas estratégias de gestão deve avaliar o modelo burocrático da organização e como se predomina cada uma de suas dimensões e correlacionar os possíveis impactos que podem ocorrer.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, F. F. **Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2012.
- BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre. 2002.
- CLEGG, S. **Poder, linguagem e ação nas organizações**. In: CHANLAT, J. F. (Orgs.). O indivíduo nas organizações– dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Oxford: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerencial o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. **Novas formas organizacionais e o modelo burocrático de organizações**. Revista de Ciências Humanas, n. 4, p. 71-94, 2000.
- DETIENNE, K. et al., **Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership and CKOs**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, N. 10, pp. 26-43, 2004.
- DRUCKER, Peter. **Uma Era de Descontinuidade: Orientações para uma Sociedade em Mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.
- FLORIANO, Paulo Roberto. **Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. Biblioteca Terra Fórum Consultores. Disponível em: . Acesso em: 31 out. 2009.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.
- HALL, Richard. **O conceito de burocracia: uma contribuição empírica**. In: CAMPOS, Edmundo (Org.)Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1978.
- HARTMAN, Adriane; REIS, Dálcio Roberto dos; KOVALESKI, João Luiz. **Uma resposta às mudanças organizacionais através do trabalho em equipes multifuncionais: um estudo de caso na indústria de fertilizantes**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENEGEP, 2004.
- KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de janeiro: Campus, 2001.
- MENEGASSI, Claudia H. M. **As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão**. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.
- MEYER, B.; SUGIYAMA, K. **The concept of knowledge in KM: a dimensional model**. *Journal of Knowledge Management*, vol 11, n.1, p. 17-35, 2007
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Else vier, 1997.
- ZHOU, Albert Z. ; FINK, Dieter. **The intellectual capital web: A systematic linking of intellectual capital and knowledge management**. *Journal of Intellectual Capital*, v. 4, n. 1, p. 34-48, 2003.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. v. 1.



## Anais Eletrônico

IX EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar

Nov. 2015, n. 9, p. 4-8

ISBN 978-85-8084-996-7



WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEBER. **Economía y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

WEBER, M. **História geral da economia**. São Paulo: Mestre Jou, 1963.