

A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA: análise de aderência do modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016)

Fábio Corrêa

Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC.

E-mail: fabiocontact@gmail.com

Fabrizio Ziviani

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC.

E-mail: fabrizio.ziviani@fumec.br

Eric de Paula Ferreira

Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC.

E-mail: eric.p.f@gmail.com

Renata de Souza França

Doutoranda em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC.

E-mail: profrenatafranca@gmail.com

Jurema Suely de Araujo Nery Ribeiro

Doutoranda em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC.

E-mail: jurema.nery@gmail.com

RESUMO

A Gestão do Conhecimento demanda de modelos que sejam orientados pelo paradigma holístico, emergindo a perspectiva da Gestão do Conhecimento holística. Mediante a fundamentação desta teoria, esta pesquisa tem por objetivo analisar a aderência do modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) à Gestão do Conhecimento holística. Por meio dos procedimentos metodológicos de Análise de Conteúdo, em conjunto com as abordagens qualitativa e quantitativa, o exame do modelo é realizado. Por resultado, o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016), proposto para o contexto das Instituições de Ensino Superior, adere parcialmente a Gestão do Conhecimento holística, revelando a necessidade de novas estruturas que abordem essa forma de gestão. A pesquisa contribui por evidenciar que a lacuna de modelos de Gestão do Conhecimento, orientados ao paradigma holístico, ainda é presente e por indicar uma forma de examinar tais estruturas frente a este paradigma. Assim, para que seja possível avaliar como o gerenciamento do conhecimento tem sido orientado ao paradigma holístico, analisar outros modelos de Gestão do Conhecimento, seguindo os procedimentos abordados nesta pesquisa, é uma sugestão de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Paradigma holístico. Gestão do Conhecimento holística. Farías, Mercado e Gonzáles. Análise de Conteúdo.

**THE HOLISTIC KNOWLEDGE MANAGEMENT:
adherence analysis of the Farías, Mercado and
Gonzáles (2016) model**

ABSTRACT

Knowledge Management demands models that are oriented by the holistic paradigm, emerging the perspective of holistic Knowledge Management. Based on this theory, this research aims to analyze the adherence of the model of Farías, Mercado and Gonzáles (2016) to holistic Knowledge Management. Through the methodological procedures of Content Analysis, together with the qualitative and quantitative approaches, the examination of the model is performed. As a result, the

model of Farías, Mercado and Gonzáles (2016), proposed for the context of Higher Education Institutions, partially adheres to holistic Knowledge Management, revealing the need for new structures that address this form of management. The research contributes to highlight that the gap of Knowledge Management models, oriented to the holistic paradigm, is still present and because it indicates a way to examine such structures in front of this paradigm. Thus, in order to evaluate how knowledge management has been oriented to the holistic paradigm, analyzing other models of Knowledge Management, following the procedures covered in this research, is a suggestion of future research.

Keywords: Knowledge management. Holistic paradigm. Holistic Knowledge Management. Farías, Mercado and Gonzáles. Content analysis.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) remolda a forma como as instituições tratam seus ativos de informação e conhecimento, abordando-os como elementos propulsores para um desempenho institucional superior. Na vertente das bibliotecas universitárias, a GC pode contribuir ao promover o gerenciamento deste ativo a fim de atingir os objetivos da instituição em prol da melhoria de seu desempenho (BEM, 2015).

Neste cenário, os profissionais de biblioteconomia podem assumir um papel importante, de modo a se tornarem “intermediários de informação eletrônica e da internet” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 74). Estudos como os de Marques Júnior e Albino (2011), Bem (2015) e Pinheiro *et al.* (2016), situam a GC no âmbito das bibliotecas universitárias, fortalecendo a relevância dos bibliotecários para com a GC.

Este papel, atribuído aos bibliotecários, os torna membros constituintes de uma equipe de GC (BATISTA, 2012), por atuarem nos projetos de gerenciamento do conhecimento e colocarem em prática esse tipo de gestão na instituição. Isto foi feito na Bozz Allen & Hamilton, que designou profissionais de informação, com formação em biblioteconomia, para uma função de suporte ao compartilhamento do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Todavia, a GC possui diversos aspectos além de uma equipe de GC, constituída também por bibliotecários. Alguns desses aspectos, como a tecnologia da informação (WONG; ASPINWALL, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015),

cultura organizacional (AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010) e estratégia (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; SEDIGHI; ZAND, 2012), são críticos para o sucesso do gerenciamento do conhecimento.

A respeito destes aspectos, e diante da não consonância de quais devem ser contemplados no gerenciamento do conhecimento, uma necessidade é posta como imperativa: a GC demanda de uma abordagem holística (HOLSAPPLE; JOSHI, 1999; RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001; HEISIG, 2009; FTEIMI, 2015). É sobre este alicerce que este estudo se desenvolve, orientado pelo objetivo de analisar a aderência do modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) à GC holística.

Contudo, para atingir o objetivo desta pesquisa, primeiramente é fundamentada a GC holística e as partes que a compõe. Em sequência, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o exame do modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016), bem como a justificativa de seleção desse. Por conseguinte, o modelo é analisado e os resultados, advindos desta análise, são apresentados. As considerações finais concluem esta pesquisa, juntamente com as referências que a fundamenta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O paradigma holístico apregoa que um fenômeno deva ser dividido em partes menores, a fim de analisá-las juntamente as demais, mantendo assim as conexões existentes que o constituem (WEIL, 1991; VERGARA, 1993; CAPRA, 2000; CREMA, 2015). Desta forma, este paradigma se distingue do reducionismo, também denominado paradigma cartesiano-newtoniano, pois esse paradigma analisa as partes de forma isolada para entender o fenômeno (CREMA, 1991; VERGARA, 1993; PEREIRA, 2002; FERREIRA *et al.*, 2009).

O paradigma holístico foi ajustado a GC quando Holsapple e Joshi (1999) analisaram 10 modelos de GC e concluíram haver a necessidade de um modelo mais abrangente. Posteriormente, Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015) analisaram o total de 260 modelos e concluíram que o “objetivo da GC é implementar uma abordagem holística” (HEISIG, 2009, p. 16, tradução dos autores), delimitando “diferentes elementos da GC, que devem ser considerados em conjunto” (FTEIMI, 2015, p. 5, tradução dos autores).

Um modelo de GC é uma representação que ajusta as partes principais do gerenciamento do conhecimento e suas interfaces (WEBER *et al.*, 2002; HEISIG, 2009), permitindo que se compreenda os relacionamentos existentes (CAJUEIRO, 2008). Pela perspectiva prática, um modelo de GC permite que a gestão deste ativo seja operacionalizada nas instituições, aliando a teoria científica ao exercício efetivo nas instituições.

Todavia, uma vez que o paradigma holístico assinala que as partes devem ser analisadas junto ao todo, torna-se necessário conhecê-las, em razão dessas comporem o fenômeno em sua grandeza. Assim, adota-se a perspectiva de Fatores Críticos de Sucesso, pois são áreas institucionais que, se tiverem resultado satisfatório, garantirão o desempenho bem sucedido da instituição (ROCKART, 1979). Em outros termos, são as dimensões – partes – críticas para o sucesso da GC em sua integralidade.

No âmbito da GC, as partes (dimensões) devem ser consideradas nos modelos de GC em conjunto (FTEIMI, 2015), visto que são críticas para o sucesso do gerenciamento do conhecimento e suas conexões constituem o todo dessa gestão. Portanto, as partes (dimensões) da GC holística podem ser assinaladas como:

- a) Estratégia: a estratégia da GC demanda de alinhamento com a estratégia organizacional para que esta possa contribuir com os objetivos da instituição (SKYRME; AMIDON, 1997; AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; AL-MABROUK, 2006; SEDIGHI; ZAND, 2012). A estratégia de GC também deve ser comunicada aos indivíduos da instituição com a finalidade de que todos a conheçam e saibam como contribuir para atingi-la (LIN; LIN, 2006; GAI; XU, 2009);
- b) Liderança e suporte da alta administração: os líderes e a alta administração devem compreender os conceitos da GC e apoiar esta iniciativa na instituição (SEDIGHI; ZAND, 2012; ZIEBA; ZIEBA, 2014), atuar como modelo de comportamento a ser seguido (WONG; ASPINWALL, 2005; WAI; HONG; DIN, 2011), prover recursos financeiros (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998) e sustentar moralmente o programa de conhecimento (AL-MABROUK, 2006), sendo formas de apoiar a GC;
- c) Equipe de gestão do conhecimento: trata-se de uma equipe composta por pessoas com papéis e responsabilidades específicas (WONG; ASPINWALL, 2005; VALMOHAMMADI, 2010; ARIF; SHALHOUB, 2014), como coordenar e

- gerenciar (GAI; XU, 2009), em prol da promoção da GC na instituição (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998);
- d) Recursos (financeiro, humano, material e tempo): assim como outras iniciativas, a GC demanda de recursos para ser posta em prática, como aporte financeiro, de pessoal, de materiais e de *lócus* de trabalho, bem como tempo para a condução das atividades (WONG; ASPINWALL, 2005; AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2009; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015);
- e) Processos e atividades: é um fator crítico para o sucesso da GC (WONG; ASPINWALL, 2005), pois anunciam o que pode ser feito com o conhecimento, pela perspectiva de seu manuseio (WONG, 2005; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010) e são o cerne de uma instituição que se orienta para o gerenciamento do conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012);
- f) Gestão de recursos humanos: por atuar junto as pessoas que detém o conhecimento (VALMOHAMMADI, 2010; SEDIGHI; ZAND, 2012), os processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de funcionários da gestão de recursos humanos (WONG; ASPINWALL, 2005; WONG, 2005; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015) são vitais para o sucesso da GC (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010);
- g) Treinamento e educação: educar os funcionários quanto ao vocábulo e o intento da GC (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998), evidenciando suas contribuições para com esta gestão (GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010), bem como treiná-los para prover habilidades para desenvolver suas atividades (ANGGIA *et al.*, 2013) e manusear as ferramentas voltadas para o conhecimento (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010), sendo, dessa forma, ações desta dimensão para fundar um campo fértil para a GC (SEDIGHI; ZAND, 2012);
- h) Motivação: incentivar o comportamento colaborativo (WONG, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012) e estabelecer formas de recompensa que motivem a prática da GC (AL-MABROUK, 2006; LIN; LIN, 2006). As recompensas podem ser financeiras, reconhecimento (WONG; ASPINWALL, 2005; VALMOHAMMADI, 2010) e valorização do indivíduo por planos de carreira (ZIEBA; ZIEBA, 2014), considerando essa vertente a longo prazo (SEDIGHI; ZAND, 2012);

- i) Trabalho em equipe: as pessoas, atuando em equipe, elevam o potencial dos processos de GC (SEDIGHI; ZAND, 2012) e são meios férteis para que ocorra a criação e compartilhamento do conhecimento (WAI; HONG; DIN, 2011) e, por conseguinte, o desenvolvimento do conhecimento institucional (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006);
- j) Cultura: a GC demanda de uma cultura propícia que fomente a partilha do conhecimento (WONG, 2005) e a confiança entre os indivíduos (GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010), para o estabelecimento de um ambiente colaborativo (LIN; LIN, 2006) em prol do conhecimento;
- k) Tecnologia da informação: é um facilitador relevante na manipulação do conhecimento (AL-MABROUK, 2006; WONG, 2005), uma vez que apoia o manejo do conhecimento explícito, como banco de dados, intranets e internet (WONG; ASPINWALL, 2005; ANGGIA *et al.*, 2013; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015), além de permitir o contato entre as pessoas em prol do conhecimento tácito, como videoconferências e telefones (SKYRME; AMIDON, 1997; WONG; ASPINWALL, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015);
- l) Mensuração: remete a avaliação do desempenho do gerenciamento do conhecimento (VALMOHAMMADI, 2010; ARIF; SHALHOUB, 2014; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015), podendo fazer uso de medições financeiras e não financeiras (GAI; XU, 2009) em face a intangibilidade do conhecimento. Contribuições para esta dimensão são exploradas pela vertente denominada capital intelectual (AL-MABROUK, 2006; SEDIGHI; ZAND, 2012);
- m) Projeto Piloto: assume a condução da GC em menor abrangência institucional, visando aprender com os erros advindos de uma implantação em menor amplitude e elevar o potencial de sucesso da condução do gerenciamento do conhecimento em níveis mais amplos, como em diversos setores ou em toda a instituição (SKYRME; AMIDON, 1997; AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006).

As dimensões acima consolidadas, são resultantes de pesquisas científicas realizadas de 1997 a 2015, de Skyrme e Amidon (1997) a Kumar, Singh e Haleem (2015), sob o prisma dos fatores críticos para o sucesso da GC. Estas são compreendidas, nesta pesquisa, como as partes que constituem o todo da GC holística e, portanto, devem ser

analisadas em conjunto para que a GC seja contemplada em sua totalidade no contexto institucional.

Mediante a estas partes, esta pesquisa delinea, na seção seguinte, os procedimentos metodológicos adotados para investigar a presença dessas dimensões no modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016), de forma a identificar o quanto este está orientado a GC pautada no paradigma holístico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Minayo (1998, p. 22), metodologia é “o caminho e o instrumental próprios da abordagem da realidade”, um meio no qual o pesquisador se apoia para contemplar os fenômenos do mundo real. Assim, esta seção clarifica os instrumentais metodológicos a serem utilizados para analisar o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016), mediante ao fenômeno da GC holística.

Esta pesquisa é caracterizada, segundo o delineamento de Gil (2002), quanto a natureza, abordagem e técnica. Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve o fenômeno e as relações estabelecidas entre seus elementos (GIL, 2002), ou seja, descreve a relação do modelo com as dimensões da GC holística. Quanto a abordagem, a pesquisa é caracterizada pelo emprego de métodos mistos, fazendo uso de aspectos qualitativos e quantitativos (GIL, 2002; CRESWELL, 2007).

A abordagem qualitativa, por permitir maior profundidade nas análises e captar significações acerca do fenômeno (MINAYO, 1998; GIL, 2002), é utilizada para examinar o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016). Por meio do método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), de cunho qualitativo, o modelo será analisado de forma a captar a presença, ou ausência, das 13 dimensões da GC holística, sendo tais dimensões as unidades de registro da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977).

Por conseguinte, após identificar as dimensões no modelo, estas serão contempladas pela abordagem quantitativa. Esta abordagem fundamenta-se na quantificação e pelo uso de métodos matemáticos (GIL, 2002; MINAYO, 1998; MASCARENHAS, 2012). Assim, as dimensões, presentes no modelo, serão quantificadas de forma a revelar o percentil de adesão do modelo a GC holística.

Para Barros e Lehfeld (2007) pesquisas bibliográficas fazem uso de artigos científicos, teses, livros, dentre outras mídias. O modelo de Farías, Mercado e Gonzáles

(2016) é um artigo científico e, em consonância com Gil (2002), isto classifica esta pesquisa pela técnica bibliográfica, pois faz uso de estudo científico como um meio para abordar o fenômeno em estudo.

Quanto a seleção do modelo em questão, a GC têm apresentado uma relação direta com o Ensino Superior. Algumas vertentes exploradas compreendem a própria Instituição de Ensino (CAJUEIRO, 2008), as bibliotecas universitárias (MARQUES JÚNIOR; ALBINO, 2011; BEM, 2015; PINHEIRO *et al.*, 2016) e os programas de doutoramento (ROLÓN; CABRERA; RUFFINELLI, 2016). Neste mesmo segmento, Farías, Mercado e Gonzáles (2016) anunciam um modelo de GC para uma divisão de pós-graduação do México, que tende a revelar possíveis implementações que contemplem as vertentes supracitadas e que possam ser úteis para o contexto brasileiro.

Destarte, pelo de fato Farías, Mercado e Gonzáles (2016) anunciarem um modelo de GC nesta conjuntura, com data relativamente recente, a investigação desta estrutura estimula o interesse em compreender como esse modelo tende a contemplar a GC e as dimensões críticas para seu sucesso. Ademais, acredita-se que o modelo eleve a perspectiva dos contributos da GC nas Instituições de Ensino Superior, permitindo que essas instituições implementem uma abordagem holística, o que incita sua investigação no âmbito desta pesquisa.

Em tempo, salienta-se que esta análise não apresenta o intento de conferir mérito ou demérito ao modelo em questão. Especificamente, pretende-se analisar o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) de forma a identificar o quão – em percentil – esta abordagem se adere ao gerenciamento do conhecimento pautado no paradigma holístico.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

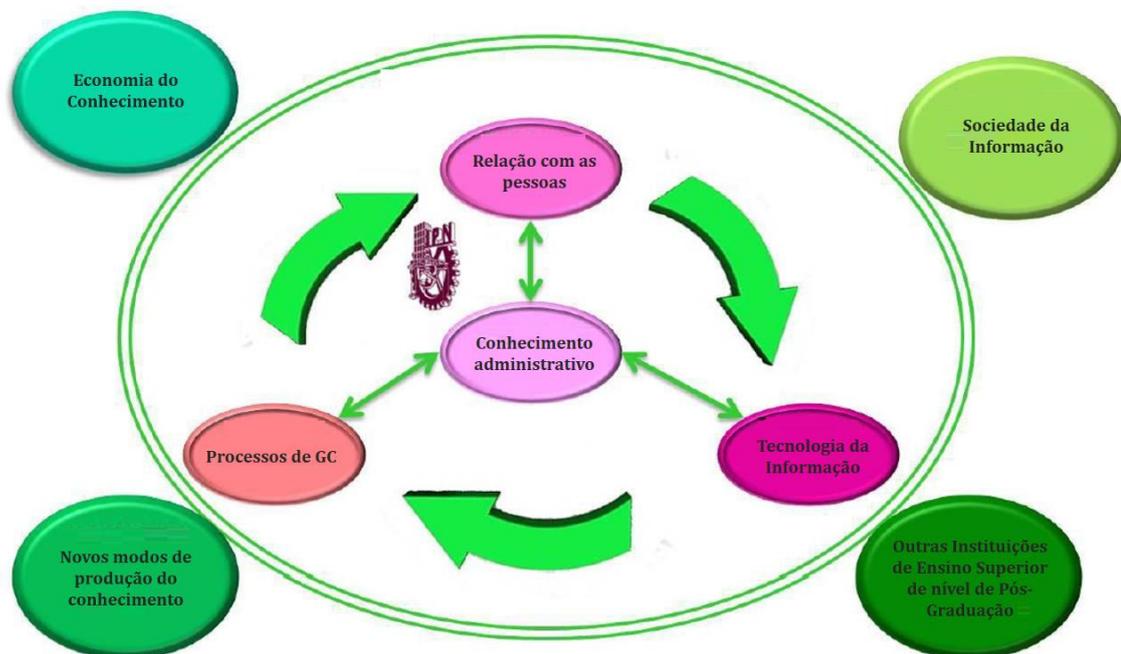
O estudo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) é orientado a um setor de uma Instituição de Ensino Superior do México e tem por objetivo “apresentar um modelo administrativo de gestão do conhecimento para a Divisão de Pós-Graduação do Instituto Nacional Politécnico (IPN)” (FARÍAS; MERCADO; GONZÁLES, 2016, p. 128, tradução dos autores).

Segundo Bem (2015), nas bibliotecas universitárias a GC pode contribuir ao promover o gerenciamento deste ativo para atingimento dos objetivos da instituição em prol da melhoria de seu desempenho, mas, na visão de Mercado e Gonzáles (2016), a GC

pode ser vista de forma mais abrangente. Os autores abordam o gerenciamento do conhecimento a um setor da instituição de ensino como um todo.

Nesse âmbito, os pesquisadores apresentam um modelo que conforma elementos internos, denominados como: processos de GC, relações com as pessoas e tecnologia da informação. Esses são circundados pelos elementos externos: economia do conhecimento, sociedade da informação, outras instituições de pós-graduação e novos modos de produção do conhecimento (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016)



Fonte: Farías, Mercado e Gonzáles (2016, p. 135, tradução dos autores).

Os elementos externos são apresentados como agentes que promovem mudança no contexto das instituições de ensino. Tais mudanças podem ser exemplificadas pela “flexibilidade acadêmica, busca de formas de financiamento alternativos para o orçamento público e desenvolvimento do chamado capitalismo acadêmico” (FARÍAS; MERCADO; GONZÁLES, 2016, p. 135, tradução dos autores).

Os elementos internos são apontados como facilitadores, pois permitem a seleção, captura, armazenamento e recuperação do conhecimento administrativo tácito, permitindo que esse conhecimento seja utilizado no processo de tomada de decisão e também compartilhado sob a forma de conhecimento explícito na organização (FARÍAS; MERCADO; GONZÁLES, 2016).

O elemento interno, designado processos de GC, se adere a dimensão “Processos e atividades” da GC holística, pois anuncia o que pode ser feito com o conhecimento, pela perspectiva de seu manuseio (WONG, 2005; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010) e é o cerne de uma instituição que se orienta para o gerenciamento do conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012). Portanto, é um fator crítico para o sucesso da GC (WONG; ASPINWALL, 2005).

Segundo os autores, a tecnologia da informação, apresentada como um elemento interno do modelo, deve fazer uso de “repositórios digitais, assinaturas eletrônicas, bancos de dados de conhecimento, ferramentas Web 2.0 e sistemas de gerenciamento de conteúdo” (FARÍAS; MERCADO; GONZÁLES, 2016, p. 136, tradução dos autores).

Esta perspectiva se adere a dimensão “Tecnologia da Informação” da GC holística, pois a tecnologia é um facilitador relevante na manipulação do conhecimento (AL-MABROUK, 2006; WONG, 2005). Algumas tecnologias, como banco de dados, *intranets* e *internet*, apoiam no manejo do conhecimento explícito (WONG; ASPINWALL, 2005; ANGGIA *et al.*, 2013; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015), enquanto videoconferências e telefones permitem o contato entre as pessoas em prol do conhecimento tácito (SKYRME; AMIDON, 1997; WONG; ASPINWALL, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).

Em continuidade, Farías, Mercado e Gonzáles (2016) ponderam que os responsáveis pela GC devem ser a equipe de gestão da Instituição de Ensino Superior, os membros da organização e *experts* internos e externos. Essa caracterização não adere a dimensão “Equipe de gestão do conhecimento”, pois uma equipe de GC deve possuir papéis e responsabilidades específicas (WONG; ASPINWALL, 2005; VALMOHAMMADI, 2010; ARIF; SHALHOUB, 2014) em prol da promoção da GC na organização (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998), não sendo assinalado, no modelo, tais papeis, mas sim as pessoas relacionadas a instituição.

Bukowitz e Williams (2002) sugerem que anexar essas responsabilidades a de outros profissionais da organização tende a não funcionar, pois há necessidade de tempo para impulsionar o gerenciamento do conhecimento. Deve haver responsáveis específicos, como chefe de conhecimento, para promover essa gestão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TEIXEIRA FILHO, 2000).

No Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), a equipe de GC foi definida por meio de um comitê permanente de representantes da GC, responsáveis pela

condução da GC na instituição (MACEDO *et al.*, 2001). Na Petrobrás, foi criada a gerência corporativa de GC (BALCEIRO; ANTÔNIO, 2010), exemplificando que esta equipe deve ser, especificamente, voltada à GC.

Também é possível explorar, como membros desta equipe, os bibliotecários, como feito pela empresa Bozz Allen & Hamilton, que designou profissionais de informação, com formação em biblioteconomia, a uma função de suporte ao compartilhamento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Os bibliotecários também são ponderados por Batista (2012) como perfis que contribuem na GC pelo desenvolvimento de taxonomias, por exemplo.

Em relação a cultura organizacional, Farías, Mercado e Gonzáles (2016) pontuam que esta deve ser benéfica ao compartilhamento do conhecimento na organização. A cultura organizacional, apontada pelos autores, é aderente a dimensão “Cultura” da GC holística, pois uma cultura propícia ao gerenciamento do conhecimento deve fomentar a partilha do conhecimento (WONG, 2005) e a confiança entre os indivíduos (GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010) para estabelecimento de um ambiente colaborativo (LIN; LIN, 2006).

Farías, Mercado e Gonzáles (2016) não descrevem, precisamente, os elementos – internos e externos – do modelo e os resumem pelo seu intento de mobilizar e converter o conhecimento tácito existente de forma integrada, visando seu uso na instituição. Também citam fases para a condução da GC proposta por outros autores, como criar, armazenar e capturar conhecimento, mas não clarificam se essas se ajustam ao processo de implementação do modelo proposto pela pesquisa.

Ademais, todos os pontos delimitados são abrangentes e não clarificam sua relação direta para com o modelo. A exemplo, assinalar diversas tecnologias sem demonstrar sua adequação ao modelo torna os benefícios desses recursos imperceptíveis quanto ao esperado pela proposta. Ponderar que os responsáveis pela GC são, praticamente, todos os membros envolvidos com a instituição, não evidencia quem seriam os responsáveis pela implementação do modelo.

Assim, como nos aspectos apresentados anteriormente, a própria implantação do modelo é tão abrangente que não permite perceber a relação de um determinado recurso com os elementos da estrutura. Como mencionado por Farías, Mercado e Gonzáles (2016):

Para implementar a proposta se propõe um trabalho em equipes de alto desempenho através da formação de círculos de intercâmbio de conhecimento, buscando as melhores práticas, o desenvolvimento de mapas de conhecimento, criação e desenvolvimento de comunidades virtuais, o trabalho colaborativo, o estabelecimento de comunidades de prática, criação de uma base de dados de conhecimento, fóruns de discussão, reuniões e seminários. Tudo isso facilitaria a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua socialização na organização para integrá-lo entre todos os membros. (FARÍAS; MERCADO; GONZÁLES, 2016, p. 136, tradução dos autores)

O *mix* de ferramentas propostas não se alinha diretamente aos elementos do modelo de forma a evidenciar como promover a referida implementação. Em verdade, Farías, Mercado e Gonzáles (2016) apontam as diversas práticas cabíveis a GC e evidenciam que essas são benéficas para promover o conhecimento na instituição, mas não é possível captar a relação dessas com a estrutura proposta. O que torna o modelo ainda mais confuso é o fato dos autores mencionarem fatores críticos de sucesso da GC, como confiança, liderança, planejamento, dentre outros, mas não os representarem na estrutura.

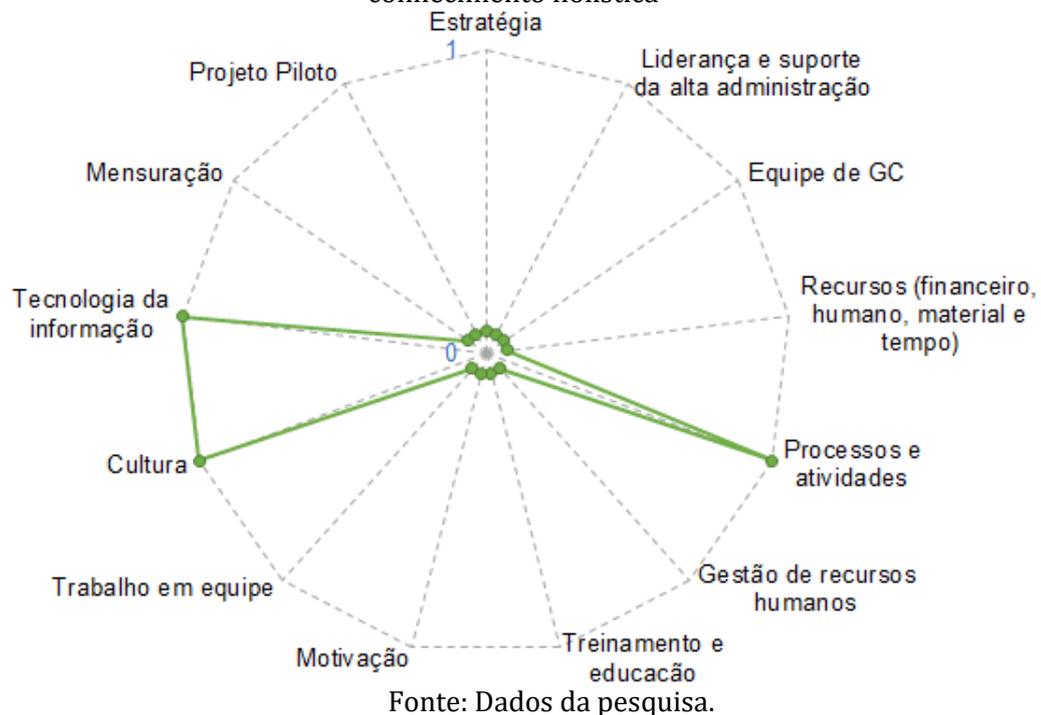
Portanto, devido ao fato do modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) expor os diversos elementos da GC de forma ampla, mas os descreverem de forma restrita, quando o fazem, e por não determinar procedimentos que descrevam como o modelo possa ser posto em prática, esse modelo se torna uma representação abstrata da GC. Por síntese, o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) apresenta as seguintes dimensões da GC holística.

- a) Estratégia: não especificado;
- b) Liderança e suporte da alta administração: não especificado;
- c) Equipe de gestão do conhecimento: não especificado. Não se considera que, praticamente, todas as pessoas envolvidas com a organização sejam as responsáveis pela implementação da GC;
- d) Recursos (financeiro, humano, material e tempo): não especificado;
- e) Processos e atividades: sim. É pontuado como um elemento interno do modelo, embora não sejam estabelecidos quais são esses processos;
- f) Gestão de recursos humanos: não especificado
- g) Treinamento e educação: não especificado;
- h) Motivação: não especificado;

- i) Trabalho em equipe: não especificado;
- j) Cultura: sim. Ponderada no modelo, embora não sejam articulados os processos para promover o alcance do estágio cultural almejado;
- k) Tecnologia da informação: sim. Representado por um *mix* de tecnologias passíveis de contribuição a GC, embora essas não sejam relacionadas com a estrutura proposta pelo modelo;
- l) Mensuração: não especificado;
- m) Projeto Piloto: não especificado.

Mediante a análise promovida sobre o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016), as dimensões, acima ponderadas, são dispostas no Gráfico 1, demonstrando a adesão do referido modelo as dimensões da GC holística, concernentes a essa pesquisa. A presença de uma dimensão a posiciona na escala 1 (extremidade externa) do gráfico e sua ausência a assinala na escala 0 (centro).

Gráfico 1 – Adesão do modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) as dimensões da gestão do conhecimento holística



Assim, o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) contempla as dimensões “Processos e atividades”, “Cultura” e “Tecnologia da informação”, o remetendo ao percentual de 23,1% (3 do total de 13 dimensões) de adesão ao que se considera por GC holística, conforme caracterização apresentada nessa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi conduzida pelo objetivo de analisar a aderência do modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) à GC holística. Após delinear o que consiste a GC pautada no paradigma holístico e suas partes, fez-se o uso da abordagem qualitativa – Análise de Conteúdo – e quantitativa como para o exame do referido modelo.

Por resultado, o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) se adere em 23,1 pontos percentuais a GC holística, revelando que ainda há necessidade de desenvolvimento de modelos amparados no paradigma holístico. Contudo, este resultado não é conclusivo, pois o mesmo é observado mediante a análise específica de um modelo recente. Assim, isto se apresenta como uma limitação desta pesquisa, sendo uma sugestão de pesquisas futuras analisar outros modelos de GC difundidos na literatura.

Em destaque, o modelo de Farías, Mercado e Gonzáles (2016) apresenta uma visão parcial do todo da GC no contexto das Instituições de Ensino Superior. Neste segmento, um ponto que pode ser explorado pelo modelo são os profissionais de biblioteconomia, presentes na instituição, pois estes contribuem com a GC por meio da classificação da informação em sistemas tecnológicos, por exemplo. Uma vez que a tecnologia é uma dimensão do modelo dos autores, o papel dos bibliotecários tende a ser benéfico.

Ademais, as diversas dimensões ausentes no modelo, são imprescindíveis e, portanto, críticas para o sucesso da GC. O alinhamento da estratégia da instituição com a da GC é *mister* para que o gerenciamento do conhecimento apoie os objetivos estratégicos. Deste modo, para que a GC seja conduzida de forma a apoiar tais objetivos, é necessária a alocação de uma equipe de profissionais responsáveis por coordenar e gerenciar as ações da instituição em prol do conhecimento.

É importante ratificar que os resultados obtidos pela análise do modelo não têm por intento diminuir a proposta dos autores. Em verdade, esta análise não visa o mérito ou demérito do modelo, mas sim buscar compreender como a GC tem se orientado a uma abordagem holística. Assim, ressalta-se a necessidade de desenvolvimentos de novas pesquisas, utilizando os métodos aqui apresentados, a fim de compreender como ocorre o ajustamento prático-teórico da GC holística nas instituições.

AGRADECIMENTOS: à FAPEMIG, à CAPES, ao CNPq e à FUMEC.

REFERÊNCIAS

ABBASZADEH, Mohammad Ali; EBRAHIMI, Mehran; FOTOUHI, Hossein. Developing a causal model of critical success factors for knowledge management implementation. **Anais...** International Conference on Education and Management Technology, ICEMT 2010, p. 701-705, 2010.

AKHAVAN, Peyman; JAFARI, Mostafa; FATHIAN, Mohammad. Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis. **European Business Review**, v.18, n. 2, p. 97-113, 2006.

AL-MABROUK, Khalid. Critical success factors affecting knowledge management adoption: A review of the literature. **Anais...** 2006 Innovations in Information Technology, IITFALSO, 2006.

ANGGIA, Pinkie. *et al.* Identifying critical success factors for knowledge management implementation in organization: A survey paper. **Anais...** International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems, ICACSIS 2013, p. 83-88, 2013.

ARIF, Mohammad J.; SHALHOUB, Mohammed Hassan Bin. Critical success factors with its effective role in knowledge management initiatives in public and private organizations in Saudi Arabia: experts perspectives. **Life Science Journal**, v.11, n. 6, p. 636-645, 2014.

BALCEIRO, Raquel Borba; ANTÔNIO, José Augusto Carrinho. Implantação da gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa de energia. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y (org). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, p. 69-94, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, 2007.

BEM, Roberta Moraes. Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias. 2015, 346 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

BUKOWITZ, Wendy R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

CAJUEIRO, Joyce Lene Gomes. Modelo de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior. 2008. 152f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4985>>. Acesso em: 29 maio 2017.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 9 ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

CREMA, Roberto. Abordagem holística: integração do método analítico e sintético. In: BRANDÃO, Dênis M. S.; CREMA, Roberto. (orgs). **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. São Paulo: Summus, p. 83-99, 1991.

CREMA, Roberto. **Introdução à visão holística**: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma. 6 ed. São Paulo: Summus, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Successfull knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v.39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, Thomas. H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FARÍAS, Eduardo Bustos; MERCADO, María Trinidad Cerecedo; GONZÁLEZ, María de Jesús García. Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. **Revista electrónica de investigación educativa**, v. 18, n. 1, p. 128-139, 2016.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FTEIMI, Nora. Analyzing the literature on knowledge management frameworks: Towards a normative knowledge management classification schema. **Anais... 23rd European Conference on Information Systems, ECIS 2015**, v. 2015-May, 2015.

GAI, Suxia; XU, Congwei. Research of critical success factors for implementing knowledge management in China. **Anais... 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2009**, v.4, p. 561-564, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEISIG, Peter. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOLSAPPLE, Clyde W.; JOSHI, Kshiti D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. **Anais... 32nd Annual Hawaii International Conference IEEE**, 1999.

KUMAR, Sanjay; SINGH, Vinay; HALEEM, Abid. Critical success factors of knowledge management: modelling and comparison using various techniques. **International Journal of Industrial and Systems Engineering**, v.21, n. 2, p. 180-206, 2015.

LIN, Yu-Cheng; LIN, Lee-Kuo. Critical success factors for knowledge management studies in construction. 2006. **Anais... 23rd International Symposium on Robotics and Automation in Construction, ISARC 2006**, p. 768-772, 2006.

MACEDO, Cláudio Cyrne *et al.* Estratégia de integração das práticas de gestão do conhecimento ao modelo de gestão do SERPRO. In: SANTOS, Antônio Raimundo *et al.* (orgs.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001, p. 49-79.

MARQUES JÚNIOR, Euro; ALBINO, João Pedro. Gestão do Conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v.7, n.1, p. 74-89, 2011.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

PEREIRA, Maurício. Fernandes. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (Ed.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

PINHEIRO, Williams Jorge C. *et al.* Serviço de referência em bibliotecas universitárias: em busca da eficiência pela gestão da informação e do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 12, n. 2, p. 76-90, 2016.

ROCKART, John. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

ROLÓN, Violeta; CABRERA, César; RUFFINELLI, Rosa. Gestión del conocimiento y la investigación científica. **Scientiamericana, Revista Multidisciplinaria**, v. 3, n. 2, 2016.

RUBENSTEIN-MONTANO, Bonnie *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decision support systems**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

SEDIGHI, Mohammadbashir; ZAND, Fardad. Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. **Anais...** International Conference on ICT and Knowledge Engineering, p. 1-9, 2012.

SKYRME, David; AMIDON, Debra. The knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, v.1, n. 1, p. 27-37, 1997.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

VALMOHAMMADI Changiz. Investigation and assessment of critical success factors of knowledge management implementation in Iranian small-to-medium sized enterprises. **Journal of Applied Sciences**, v.10, n. 19, p. 2290-2296, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Cadernos EBAP**, n. 62, 1993.

WAI, Yip Mum; HONG, Alex Ng Hou; DIN, Sabariyah binti. Critical success factors and perceived benefits of knowledge management implementation: Towards a conceptual framework. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v.5, n. 10, p. 754-760, 2011.

WEBER, Frithjof *et al.* Standardisation in knowledge management – towards a common KM framework in Europe. **Anais...** UNICOM Seminar “Towards Common Approaches & Standards in KM”, v. 17, 2002.

WEIL, Pierre. O novo paradigma holístico: ondas a procura do mar. In: BRANDÃO, Dênis; CREMA, Roberto. (Eds.). **O novo paradigma holístico**: ciência, filosofia, arte e mística. São Paulo: Summus, 1991.

WONG, Kuan Yew. A critical review of knowledge management frameworks. **International Journal of Information Technology and Management**, v. 4, n. 3, p. 269-289, 2005.

WONG, Kuan Yew; ASPINWALL, Elaine. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME Sector. **Journal of Knowledge Management**, v.9, n. 3, p. 64-82, 2005.

ZIEBA, Malgorzata; ZIEBA, Krzysztof. Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies. **Engineering Economics**, v.25, n. 4, p. 458-465, 2014.

Recebido em: 16 de agosto de 2018 Aceito em: 30 de novembro de 2018
--