

A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA: ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO MODELO DE BEM, COELHO E DANDOLINI (2016)

Fábio Corrêa

Universidade FUMEC

Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC. Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC (2014). MBA em Engenharia de Software e Governança de Tecnologia da Informação pela FUMEC (2009) e Graduação em Sistemas de Informação pela Faculdade COTEMIG (2008).

Doutor da FAPEMIG.
fabiocontact@gmail.com

RESUMO

O paradigma holístico tem sido anunciado, frequentemente, como uma abordagem a ser utilizada no âmbito do gerenciamento do conhecimento. Por este alicerce, esta pesquisa objetiva analisar a aderência do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) a GC holística, de forma a evidenciar o quanto novos modelos de Gestão do Conhecimento tem sido desenvolvidos perante a este paradigma. Por meio da abordagem qualitativa-quantitativa, com método de Análise de Conteúdo, o referido modelo foi analisado. Por resultado o modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) se adere em 61,5% pontos percentuais a Gestão do Conhecimento holística, conforme caracterização apresentada nessa pesquisa. Isto permite elucidar que há oportunidade para o desenvolvimento de modelos que contemplem todas as dimensões, aqui descritas, de forma a contemplar o todo do gerenciamento do conhecimento no âmbito institucional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Paradigma holístico. Gestão do Conhecimento holística. Bem, Coelho e Dandolini (2016). Análise de Conteúdo.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sempre foi um elemento proeminente na sociedade. Conhecer é um fator que distingue as pessoas, balizando sábios, como Aristóteles, Platão e Einstein, de homens comuns. Entretanto, no âmbito empresarial a relevância do conhecimento, enquanto um ativo organizacional, ganhou notoriedade a partir da publicação de Nonaka (1991), que versou sobre a empresas criadora de conhecimento.

Desde esta publicação o conhecimento passou a ser uma vertente de estudo em diversas vertentes (ZANINI; PINTO; FILIPPIM, 2012; RIEDI *et al.*, 2014) e áreas, como Administração (MUYLDER *et al.*, 2017; BRITO *et al.*, 2017) e Ciência da Informação (RIBEIRO *et al.*, 2017; FEITOZA; DUARTE, 2017), e também foi promotor de um campo específico, denominado Gestão do Conhecimento (GC). É sobre esta forma de gestão que emergem os modelos de GC.

Um modelo de GC é uma representação esquemática da realidade, utilizada para demonstrar relacionamentos entre os elementos do gerenciamento do conhecimento (WEBER, 2002; CAJUEIRO, 2008). Tais modelos abordam a GC por suas dimensões, como apoio da alta administração, processos e atividades, mensuração e estratégia, (ANGGIA *et al.*, 2013; ARIF; SHALHOUB, 2014; ZIEBA; ZIEBA, 2014; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015), visando a organização destas para que a gestão deste ativo seja posta em prática nas organizações.

Todavia, a análise realizada sobre diversos modelos de GC evidenciou que há necessidade de estruturas que abordem o gerenciamento do conhecimento pela vertente do paradigma holístico (HOLSAPPLE; JOSHI, 1999; RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001; HEISIG, 2009; FTEIMI, 2015). Esta conclusão, anunciada em 1999, 2001, 2009 e 2015, conforme estudos supracitados, instiga o subsequente questionamento: quanto os novos modelos de GC tem sido desenvolvidos perante o paradigma holístico?

Por esta interrogativa se estabelece o objetivo deste estudo de **analisar a aderência do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) a GC holística**. Para atingimento do proposto esta pesquisa se subdivide em seções. Primeiramente (seção 2) a GC ajustada ao paradigma holístico é caracterizada (subseção 2.1) e suas dimensões consolidadas (subseção 2.2). Mediante a este alicerce os procedimentos metodológicos para promover o exame do modelo (seção 3) são explicitados e a análise desta estrutura (seção 4) é realizada. As considerações finais (seção 5) resgatam o objetivo desta pesquisa e as referências findam este estudo.

Acredita-se que esta pesquisa venha a contribuir com a academia por investigar se a GC tem caminhado para uma abordagem amparada no paradigma holístico, anunciado como necessário para o gerenciamento do conhecimento. Ademais, também contribui por evidenciar um método de como promover a análise de modelos de GC perante a este paradigma. Ambas as contribuições tendem a influenciar pesquisadores para que desenvolvam modelos considerando os delineamentos aqui expostos.

2 DESENVOLVIMENTO

Esta seção discorre sobre o paradigma holístico e seu ajustamento ao gerenciamento do conhecimento. Desta forma, primeiramente (subseção 2.1) é

delineado o que consiste a GC holística e, posteriormente (subseção 2.2), a atenção é voltada para as partes que compõem o todo da GC.

2.1 O TODO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As publicações de Holsapple e Joshi (1999), Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015) tem uma conclusão em comum: a GC demanda de uma abordagem holística, que venha a abarcar o gerenciamento do conhecimento em seu todo. Essa conclusão, anunciada pelos autores mediante a análise total de 270 modelos de GC, determina que os modelos de gerenciamento do conhecimento sejam conduzidos perante ao paradigma holístico.

Um paradigma resulta em um padrão científico adotado para tratar os problemas da ciência (KUHN, 1998). O padrão reducionista, datado da época de Descartes e Newton, embora anoso, ainda é o dominante (WEIL, 1991; PEREIRA, 2002; CREMA, 2015). Este paradigma, também denominado newtoniano-cartesiano, anuncia que o objeto de estudo deva ser dividido em partes e que estas sejam analisadas disjuntamente do todo (PEREIRA, 2002). Assim, pela compreensão das partes isoladas se chega ao entendimento do objeto de estudo (CREMA, 2015).

Entretanto, esse paradigma é posto como não suficiente para tratar os problemas contemporâneos, pois estes são mais intrincados dos que os do passado (WEIL, 1991; CAPRA, 2000; PEREIRA, 2002; MACIEL; SILVA, 2008; CREMA, 2015). Assim, o paradigma holístico é uma alternativa que admite a secção do objeto de estudo, no entanto determina que as partes sejam analisadas junto ao todo – distinção imperativa em relação ao reducionismo – pois as conexões entre as partes constituem o todo e permitem compreender os problemas contemporâneos em sua completude (PEREIRA, 2002; CREMA, 2015).

No âmbito dos modelos de GC, o paradigma holístico remete a necessidade de abordar o gerenciamento do conhecimento considerando todas as suas partes (dimensões) (HEISIG, 2009) e as conexões entre estas. Assim, um modelo de GC holístico abrange as partes do todo em conjunto (FTEIMI, 2015) e as analisa junto ao todo para que as conexões sejam mantidas, percebidas e, portanto, consideradas, visando abordar a completude deste fenômeno no âmbito organizacional.

Todavia, é necessário identificar quais são as partes (dimensões) do gerenciamento do conhecimento para que modelos de GC possam ser desenvolvidos considerando-as pela perspectiva do paradigma holístico. Por essa necessidade, a

seção seguinte consolida as dimensões da GC holística de forma a subsidiar a compreensão das partes que conformam o todo do gerenciamento do conhecimento.

2.2 AS PARTES DO TODO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para delinear as partes que constituem o todo da GC, esta pesquisa adota a perspectiva dos Fatores Críticos de Sucesso (ROCKART, 1979), compreendidos como áreas críticas das quais, se os resultados forem satisfatórios, garantirão o resultado organizacional bem sucedido. No âmbito da GC holística, os Fatores Críticos de Sucesso são as dimensões (partes) do todo do gerenciamento do conhecimento.

Pesquisadores têm explorado quais são os fatores críticos para o sucesso da GC, seguindo o delineamento exposto acima. Nesta pesquisa, estes fatores foram consolidados mediante a análise de estudos de 1997 a 2015, e são expressos por meio do Quadro 1, com os devidos autores que subsidiam esta consolidação.

Quadro 1 – Dimensões da gestão do conhecimento holística

Dimensão	Descrição	Referência
Estratégia	Ema vez estabelecida a estratégia da GC, essa deve ser compartilhada com os membros da organização, de forma com que cada funcionário compreenda os objetivos a serem atingidos e atividades a desempenhar diante da proposta da GC. A estratégia de GC deve estar alinhada com a estratégia de negócio.	Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009) e Akhavan, Jafari e Fathian (2006).
Liderança e suporte da alta administração	A GC demanda de suporte de suporte da alta administração no aspecto financeiro, moral, de tempo, homogeneização da mensagem da GC e direcionamento dos conhecimentos relevantes. A concessão de tempo é <i>mister</i> para que líderes e funcionários pratiquem as atividades da GC.	Davenport, De Long e Beers (1998), Al-Mabrouk (2006), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010), Sedighi e Zand (2012), Arif e Shalhoub (2014) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
Equipe de gestão do conhecimento	Estabelecer uma equipe de profissionais voltados para a promoção do conhecimento organizacional, com papéis específicos e responsabilidades como estabelecer processos de conhecimento, coordenar, gerenciar e definir o rumo a ser alcançado pela proposta de GC.	Davenport, De Long e Beers (1998), Wong (2005), Wong e Aspinwall (2005), Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009), Valmohammadi (2010) e Arif e Shalhoub (2014).
Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	A GC, como qualquer iniciativa organizacional, demanda de recursos financeiros, humanos (pessoas), materiais (insumos cotidianos) e de tempo para a condução das atividades.	Wong e Aspinwall (2005). Al-Mabrouk (2006), Gai e Xu (2009), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010) e Silva Junior, Polizel e Silva (2012).
Processos e atividades	É necessário compreender os fluxos dos processos relacionados a GC para sua condução, operacionalização e coordenação, devendo estes serem integrados ao fluxo de trabalho de forma clara para que os indivíduos possam desempenhá-los de forma estruturada e sistemática.	Al-Mabrouk (2006), Gai e Xu (2009) e Valmohammadi (2010).

Dimensão	Descrição	Referência
Gestão de recursos humanos	Os processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de funcionários, desempenhados pela gestão de recursos humanos, são vitais para o sucesso da GC.	Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010).
Treinamento e educação	Visa municiar os indivíduos de habilidades para desenvolver suas atividades. A educação, provida por meio do treinamento, tende a ser benéfica para veteranos ou recém-admitidos não somente em suas atividades, mas também de forma a fomentar a criatividade para um possível surgimento de ideias inovadoras.	Anggia <i>et al.</i> (2013) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
Motivação	Encontrar formas de motivar a criação, partilha e uso do conhecimento é um desafio para a GC. No entanto, deve-se considerar que tais incentivos não necessariamente estão relacionados a retornos financeiros, podendo ser por meio de recompensas, reconhecimento e valorização do indivíduo.	Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Valmohammadi (2010), Silva Junior, Polizel e Silva (2012) e Zieba e Zieba (2014).
Trabalho em equipe	A GC reconhece os ganhos obtidos por meio do trabalho em equipe, compreendido como a reunião de dois ou mais indivíduos que se influenciam e interagem. A partilha e a criação de conhecimentos, por meio do trabalho em equipe, tende a promover o desenvolvimento do conhecimento organizacional.	Wai, Hong e Din (2011), Akhavan, Jafari e Fathian (2006) e Sedighi e Zand (2012).
Cultura	Uma cultura propícia a GC deve fomentar a partilha do conhecimento, admissão de erros e reconhecimento do potencial de aprendizado por meio desses, dentre outros aspectos que regem uma atmosfera voltada ao conhecimento.	Wong (2005), Al-Mabrouk (2006), Akhavan, Jafari e Fathian (2006) e Silva Junior, Polizel e Silva (2012).
Tecnologia da informação	A tecnologia é um facilitador para a GC, pois promove a manipulação (captura, armazenamento e divulgação) do conhecimento explícito e o contato entre as pessoas em prol do conhecimento tácito.	Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Al-Mabrouk (2006), Gai e Xu (2009), Sedighi e Zand (2012), Anggia <i>et al.</i> (2013), Arif e Shalhoub (2014) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
Mensuração	Estabelece a necessidade de aferir o progresso da GC por meio de metas mensuráveis – financeiras e não financeiras – e pelo uso de diagnósticos.	Lin e Lin (2006), Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Valmohammadi (2010), Sedighi e Zand (2012) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
Projeto Piloto	Resulta em projetos aplicados em menor envergadura organizacional para captar as lições aprendidas e obter melhores resultados em sua aplicação em maior âmbito.	Skyrme e Amindon (1997) e Akhavan, Jafari e Fathian (2006).

Fonte: Autor da pesquisa.

As dimensões, descritas no Quadro 1, representam as partes do todo da GC holística e constituem as unidades de registro a serem identificadas no modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016). Fundamentado nestas dimensões, os procedimentos metodológicos elucidam os caminhos a serem trilhados para a análise do referido modelo, visando o atingimento do objetivo desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem qualitativa-quantitativa, também denominada mista ou multimétodo (CRESWELL, 2007) caracteriza esta pesquisa. A abordagem qualitativa permite maior profundidade nas análises, sendo este o intento ao examinar o modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016). Todavia, esta abordagem admite a subjetividade do pesquisador (MINAYO, 1998) e, portanto, demanda um rigoroso processo para manutenção dos resultados obtidos (FLICK, 2004).

Desta forma, esta pesquisa utiliza o método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977) qualitativa para promover o exame do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) em profundidade. Visando rigor científico na aplicação deste método, as citações diretas são utilizadas de forma a permitir a compreensão das inferências realizadas e regresso aos trechos da obra. Assim, a análise emprega o preceito posto por Flick (2004), permitindo a manutenibilidade dos achados oriundos do exame do modelo.

Em primeira etapa, o referido modelo é analisado de forma a identificar a presença ou ausência das dimensões da GC holística, apresentadas na seção anterior desta pesquisa, por meio da interpretação qualitativa. Em segunda etapa a abordagem quantitativa (MINAYO, 1998) é empregada por meio da quantificação dos dados obtidos no exame do modelo. Assim, as dimensões identificadas serão evidenciarão o grau percentil de adesão deste modelo a GC holística.

A seleção deste modelo se dá pela sua jovialidade e contexto de desenvolvimento. Por ser uma publicação de 2016, advinda de uma pesquisa doutoral desenvolvida no âmbito do programa de Engenharia de Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a pesquisa tende a revelar um alinhamento teórico e atual a GC. Assim, por sua jovialidade e contexto de desenvolvimento, acredita-se que o modelo tende a contemplar as dimensões da GC holística, delineadas nesta pesquisa, instigando sua análise.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção são dispostas as análises e os resultados obtidos por meio do exame do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016). Primeiramente (subseção 4.1), a Análise de Conteúdo qualitativa, promovida sobre o referido modelo, é apresentada primando pelo rigor metodológico na aplicação deste método. Em momento seguinte

(subseção 4.2), os resultados advindos da análise são quantificados e apresentados de forma a evidenciar o grau de adesão deste modelo as dimensões da GC holística.

4.1 ANÁLISE DO MODELO DE BEM, COELHO E DANDOLINI (2016)

O modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) consiste em uma publicação que demonstra os resultados obtidos pela tese doutoral de Bem (2014). Portanto, ao longo da análise dessa estrutura será feita menção a tese de doutorado, quando necessário, de forma a complementar a compreensão da proposta.

O modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) tem o intento de “propor um quadro de gerenciamento de conhecimento para bibliotecas universitárias” (BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016, p. 1, tradução do autor), denominado pelas autoras como Gestão de Conhecimento na Biblioteca Universitária – GC@BU. Para subsidiar a proposta, as autoras visualizam as bibliotecas universitárias como um ambiente complexo, o qual incorpora a teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos.

Por complexo se considera as interações entre os diversos agentes do sistema e as características provenientes de tais interações, nas quais os agentes afetam uns aos outros e o próprio ambiente (sistema). Assim, a proposta de Bem, Coelho e Dandolini (2016) é impulsionada pelo intento de reconhecer a complexidade inerente ao contexto das bibliotecas universitárias, visando contemplar essas bibliotecas em sua totalidade, considerando os indivíduos, propósito e recursos inerentes a esse contexto, os quais afetam uns aos outros e o todo.

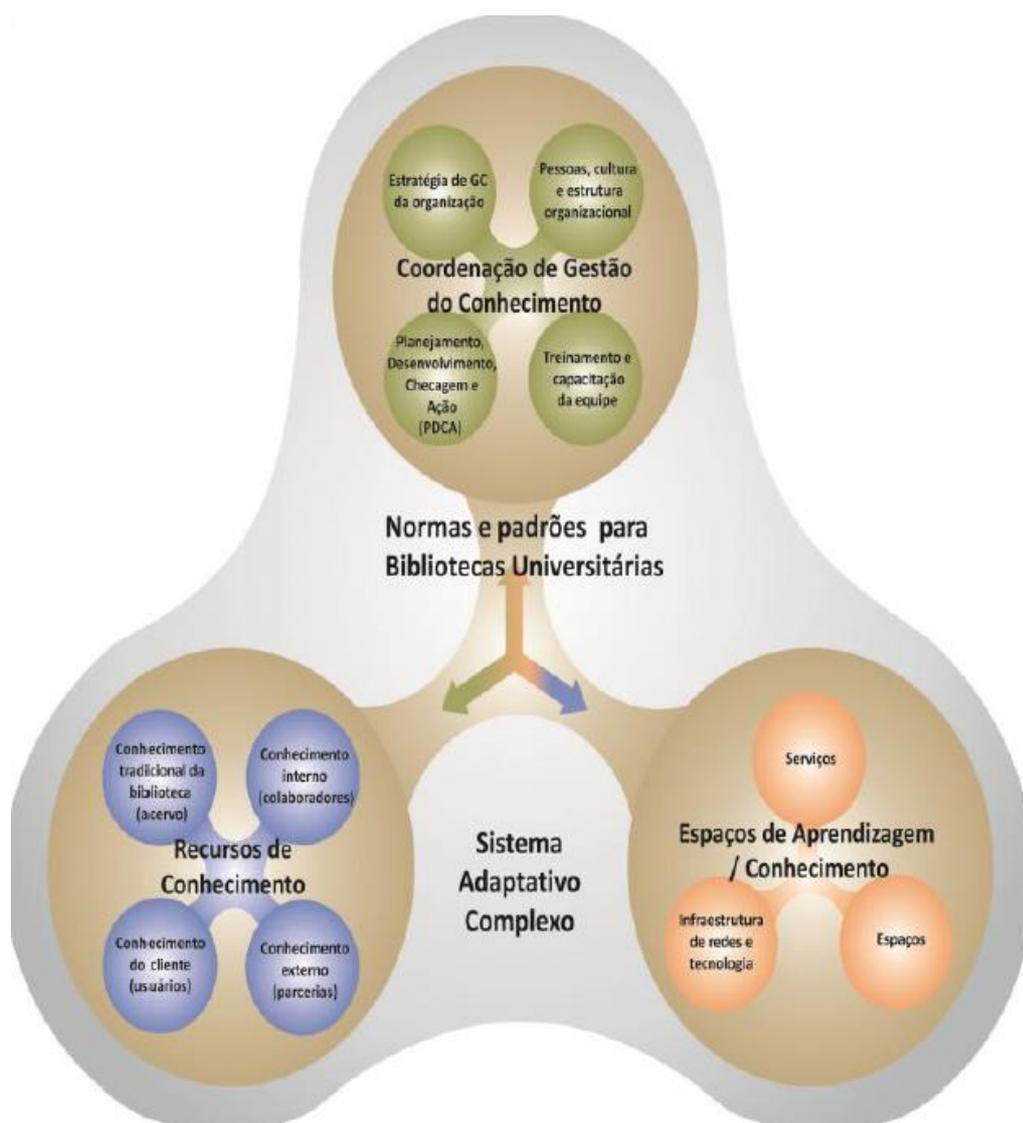
Mediante a essa fundamentação, Bem, Coelho e Dandolini (2016) sinalizam que a universidade deve estar ciente da diversidade de aspectos que a cerca, observando o conhecimento não somente como um recurso produzido por determinadas pessoas, processos e atividades, mas como um processo que envolve toda a instituição e todos os seus funcionários. Assim, o conhecimento tende a ser percebido como um recurso para a instituição de ensino e não como um insumo apenas produzido por ela. Para as autoras, a GC se posiciona nesse âmbito como um

[...] processo de criação, aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento tácito e explícito em benefício da universidade e de toda a sua comunidade de usuários, fornecendo as informações corretas ao cliente certo, a tempo e com o formato apropriado, para atingir os objetivos da instituição. (BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016, p. 2, tradução do autor).

Por meio do posicionamento dos Sistemas Adaptativos Complexos como um plano de fundo do modelo, Bem, Coelho e Dandolini (2016) segmentam sua proposta

em três grupos, os quais interagem e afetam uns aos outros e o todo (sistema), sendo: coordenação de GC (1), recursos de conhecimento (2) e espaços de aprendizagem ou conhecimento (3) (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016)



Fonte: Bem (2014, p. 204).

Cada grupo apresenta elementos que o conformam. A coordenação de GC (1) é subdividida em estratégia (1.1), pessoas, cultura e estrutura organizacional (1.2), treinamento e capacitação da equipe (1.3) e Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ação (PDCA) (1.4). O grupo de recursos de conhecimento (2) é constituído por conhecimento tradicional da biblioteca (acervo) (2.1), interno (colaboradores) (2.2), externo (parcerias) (2.3) e de clientes (usuários) (2.4). O grupo de espaços de aprendizagem ou conhecimento (3) é conformado por serviços (3.1), espaços (3.2) e infraestrutura de redes e tecnologia (3.3)

A coordenação de GC (1) pode ser representada por “um comitê, pela vice direção ou mesmo pela direção da biblioteca da universidade, porque as atividades neste módulo são gerenciais e intrínsecas à administração da biblioteca da universidade” (BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016, p. 6, tradução do autor). No entanto, as autoras assumem a necessidade de existência de um departamento responsável pela GC na biblioteca universitária. Esse departamento, segundo Bem, Coelho e Dandolini (2016), assume a criação de um posto de gerente de conhecimento, também denominado "*Chief Knowledge Officer – CKO*" como uma ação que tende a elevar a efetividade da coordenação da GC.

Esse departamento, responsável pela GC, é aderente a dimensão **Equipe de gestão do conhecimento** da GC holística, pois significa estabelecer uma equipe de profissionais voltados para a promoção do conhecimento organizacional (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998) com papéis específicos (WONG; ASPINWALL, 2005; VALMOHAMMADI, 2010) e responsabilidades (ARIF; SHALHOUB, 2014) como estabelecer processos de conhecimento (LIN; LIN, 2006), coordenar, gerenciar (GAI; XU, 2009) e definir o rumo a ser alcançado pela proposta de GC (WONG, 2005).

O elemento estratégia (1.1) ressalta a necessidade de alinhamento da estratégia da organização à estratégia de GC (BEM, 2015; BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016). Esse alinhamento cabe à coordenação de GC (1) “em parceria com a gestão da Biblioteca Universitária” (BEM, 2015, p. 220) e deve ser iniciado informando o que é fundamental às pessoas, ou seja, “valores, visão, modelo de negócios, objetivos estratégicos, diferenciais da empresa em relação à concorrência, além de informações específicas relacionadas à função dos colaboradores” (BEM, 2015, p. 220).

A estratégia (1.1) é aderente a dimensão **Estratégia** da GC holística, sob as perspectivas de alinhamento e clarificação. Na perspectiva de clarificação, uma vez estabelecida a estratégia da GC, essa deve ser compartilhada com os membros da organização, de forma com que cada funcionário compreenda os objetivos a serem atingidos e atividades a desempenhar diante da proposta da GC (LIN; LIN, 2006; GAI; XU, 2009). Por outro viés, a estratégia de negócio deve estar alinhada à estratégia da GC (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006). As organizações possuem metas e objetivos particulares intrinsecamente relacionados ao seu negócio e estabelecem suas estratégias de forma a atingir o almejado.

As pessoas, cultura e estrutura organizacional (1.2) apresentam diversas ações para que a GC atenda a biblioteca universitária. Algumas são ressaltadas, como:

Um projeto de Gestão do Conhecimento precisa de um suporte para que se mantenha na forma que a Biblioteca Universitária deseja e planeja. Isso significa que a gestão da biblioteca deve traçar planos de motivação para incentivar a criação e o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores; deve analisar e moldar a estrutura organizacional para adequar-se aos processos de Gestão do Conhecimento; deve estabelecer uma cultura voltada para o conhecimento que sustente os processos de Gestão do Conhecimento; deve preocupar-se com políticas de gestão de pessoas e deve exercer um papel de liderança nas transformações organizacionais e no compartilhamento de conhecimento, além de apoiar as lideranças internas da organização. (BEM, 2015, p. 222, sublinho do autor)

Desenvolver “os planos de motivação para incentivar a criação e o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores” (BEM, 2015, p. 222) é aderente a dimensão **Motivação** da GC holística. Encontrar formas de motivar a criação, partilha e uso do conhecimento é um desafio para a GC (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998). No entanto, deve-se considerar que tais incentivos não necessariamente estão relacionados a retornos financeiros, podendo ser por meio de recompensas (VALMOHAMMADI, 2010), reconhecimento (WONG; ASPINWALL, 2005; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012) e valoração do indivíduo (ZIEBA; ZIEBA, 2014).

A necessidade de “analisar e moldar a estrutura organizacional para adequar-se aos processos de Gestão do Conhecimento” (BEM, 2015, p. 222) se adere ao fator **Processos e atividades** da GC holística. É possível inferir, diante do trecho mencionado, que Bem (2015) prevê a necessidade de adequar os processos da instituição aos processos de GC e, conforme Al-Mabrouk (2006), Gai e Xu (2009) e Valmohammadi (2010), é necessário compreender os fluxos dos processos relacionados a GC para sua condução, operacionalização (VALMOHAMMADI, 2010) e coordenação (AL-MABROUK, 2006), devendo estes serem integrados ao fluxo de trabalho de forma clara para que os indivíduos possam desempenhá-los de forma estruturada e sistemática (GAI; XU, 2009).

Em relação a “estabelecer uma cultura voltada para o conhecimento que sustente os processos de Gestão do Conhecimento” (BEM, 2015, p. 222), se tem essa necessidade como aderente a dimensão **Cultura** da GC holística. Uma cultura propícia a GC deve fomentar a partilha do conhecimento, admissão de erros e

reconhecimento do potencial de aprendizado por meio desses, dentre outros aspectos que regem uma atmosfera voltada ao conhecimento (WONG, 2005).

A GC “deve preocupar-se com políticas de gestão de pessoas” (BEM, 2015, p. 222) o que se adere a dimensão **Gestão de recursos humanos** da GC holística. Os processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de funcionários, desempenhados pela gestão de recursos humanos, são vitais para o sucesso da GC (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010). Bem (2015) ressalta que a GC deve “preocupar-se” com tais políticas, corroborando com Teixeira Filho (2000, p. 12) que afirmam que a GC “não é gestão de recursos humanos, mas só se realiza com as pessoas da organização”, em contraponto a afirmação de Davenport e Völpel (2001, p. 218, tradução do autor) de que “gerenciar conhecimento é gerenciar pessoas; gerenciar pessoas é gerenciar conhecimento”.

Quanto ao exercer um papel de liderança, isso remete que a GC deve atuar como um catalisador nas transformações organizacionais, mas Bem (2015) não revela que isso tenha de ser feito pela alta administração, por exemplo, o que impede que essa ponderação seja aderente a dimensão **Liderança e suporte da alta administração** da GC holística.

Outro elemento da coordenação de GC (1) é o treinamento e capacitação da equipe (1.3), que tem por intento fazer com que a equipe da biblioteca universitária participe dos processos de GC e fazer com que o conhecimento transcorra entre os indivíduos da organização, podendo fazer uso de “*workshops*, capacitações, palestras, usando técnicas modernas de narrativa (*storytelling*), imagens, vídeos, jogos, entre outros” (BEM, 2015, p. 226). As autoras não especificam os conhecimentos a serem transmitidos, deixando a mensagem de que se refere a todos os conhecimentos necessários a equipe da biblioteca universitária.

Esse elemento se adere a dimensão **Treinamento e educação** da GC holística, pois visa municiar os indivíduos de habilidades para desenvolver suas atividades (ANGGIA *et al.*, 2013). A educação, provida por meio do treinamento, tende a ser benéfica para veteranos ou recém-admitidos não somente em suas atividades, mas também de forma a fomentar a criatividade para um possível surgimento de ideias inovadoras (KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).

O último elemento do grupo coordenação de GC (1) é o Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ação (PDCA) (1.4). O grupo de coordenação de GC coordena todos os demais grupos do *framework* de Bem, Coelho e Dandolini (2016)

e, portanto, o PDCA é apresentado como um instrumento que permite a gestão desses elementos em prol da GC.

O segundo grupo do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) é rotulado como recursos de conhecimento (2) e constituído por conhecimento tradicional da biblioteca (acervo) (2.1), interno (colaboradores) (2.2), externo (parcerias) (2.3) e de clientes (usuários) (2.4). Esse grupo assume o objetivo principal de uma biblioteca universitária de “fornecer informações e conhecimentos aos usuários em muitos formatos diferentes e através de vários serviços” (BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016, p. 7, tradução do autor).

Para todas as fontes de conhecimento supracitadas as pesquisadoras assumem as fases da GC: criação e/ou captura; compartilhamento e disseminação; e aquisição e aplicação. Entretanto, Bem (2015) descrevem essas fontes de conhecimentos, mas não prescrevem como o *framework* abordará cada uma dessas em relação as fases de GC assinaladas, o que não permite compreender os passos a serem conduzidos para tratar esses conhecimentos. Em Bem, Coelho e Dandolini (2016) é exposto que essas fases de GC se concentram nas fontes de conhecimento determinadas, mas também não prescrevem tarefas de como isso seria desenvolvido no âmbito do modelo proposto.

O terceiro e último grupo do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) é denominado espaços de aprendizagem ou conhecimento (3), sendo esse conformado pelos elementos serviços (3.1), espaços (3.2) e infraestrutura de redes e tecnologia (3.3). Para Bem, Coelho e Dandolini (2016) as bibliotecas vão além do espaço físico, pois fornecem serviços em espaços virtuais com suporte da tecnologia. Assim, nesse componente o conhecimento e a aprendizagem, no âmbito das bibliotecas universitárias, contemplam “espaços que integram vários elementos, considerando os aspectos físicos e virtuais associados à infraestrutura e tecnologia da rede, além de serviços e recursos humanos qualificados” (BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016, p. 7, tradução do autor).

Os serviços (3.1) são as atividades desempenhadas pelos membros da biblioteca para atendimento dos usuários. Os espaços (3.2) podem ser físicos ou virtuais. A infraestrutura de redes e tecnologia (3.3) objetiva “promover um ambiente de construção e compartilhamento de conhecimento” (BEM, 2015, p. 7), sendo aderente a dimensão **Tecnologia da informação** da GC holística.

4.2 RESULTADOS

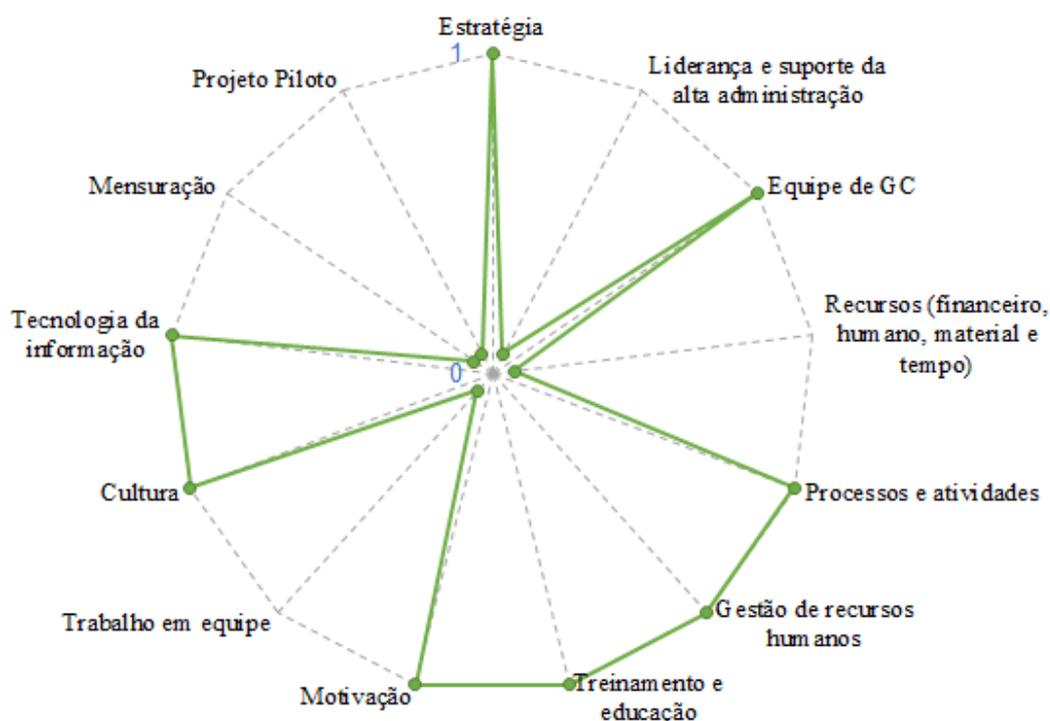
O modelo de Bem (2015), publicado por Bem, Coelho e Dandolini (2016), elucida o quão complicado é a GC aplicada no âmbito institucional. Isso pode ser observado pela intrincada relação entre os componentes que constituem a estrutura e pela ambientação do modelo sob a perspectiva dos Sistemas Adaptativos Complexos. Portanto, o estudo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) é construído visando contemplar a intrincada relação entre os elementos da GC e, talvez por isso, não sejam prescritas atividades para sua operacionalização. Por síntese, o modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) apresenta as seguintes dimensões da GC holística.

- **Estratégia:** sim. Pela perspectiva de alinhamento e clarificação presente no componente coordenação de GC (1) do modelo;
- **Liderança e suporte da alta administração:** não especificado;
- **Equipe de gestão do conhecimento:** sim. Pelo estabelecimento do posto de gerente de conhecimento, também denominado ou "*Chief Knowledge Officer* – CKO", no elemento coordenação de GC (1) do modelo;
- **Recursos (financeiro, humano, material e tempo):** não especificado;
- **Processos e atividades:** sim. Criação e/ou captura; compartilhamento e disseminação; aquisição e aplicação. Embora esses não sejam prescritos no modelo são contemplados na proposta pela necessidade de “analisar e moldar a estrutura organizacional para adequar-se aos processos de Gestão do Conhecimento” (BEM, 2015, p. 222);
- **Gestão de recursos humanos:** sim. A GC “deve preocupar-se com políticas de gestão de pessoas” (BEM, 2015, p. 222, sublinho do autor);
- **Treinamento e educação:** sim. Presente no grupo coordenação de GC (1) do modelo, por meio do componente treinamento e capacitação da equipe (1.3);
- **Motivação:** sim. A GC “deve traçar planos de motivação para incentivar a criação e o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores” (BEM, 2015, p. 222);
- **Trabalho em equipe:** não especificado. O modelo assume a existência de uma equipe na biblioteca universitária, mas não discorre sobre o trabalho em equipe como um pilar do modelo de GC, conforme exposto nessa dimensão da GC holística;

- **Cultura:** sim. A GC “deve estabelecer uma cultura voltada para o conhecimento que sustente os processos de Gestão do Conhecimento” (BEM, 2015, p. 222);
- **Tecnologia da informação:** sim. Presente no terceiro componente do modelo, denominado infraestrutura de redes e tecnologia (3.3);
- **Mensuração:** não especificado;
- **Projeto Piloto:** não especificado.

Mediante a análise promovida sobre o modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016), com suporte da tese de Bem (2015), as dimensões acima ponderadas são dispostas na Figura 2, que exprime a adesão do referido às 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).

Figura 2 – Adesão do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) às dimensões da gestão do conhecimento holística



Fonte: Próprio autor.

Assim, o modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) contempla as dimensões **Estratégia, Equipe de GC, Processos e atividades, Gestão de recursos humanos, Treinamento e educação, Motivação, Cultura e Tecnologia da informação**, o remetendo ao percentual de 61,5% (8 do total de 13 dimensões) de

adesão ao que considera por GC holística, conforme caracterização apresentada nessa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se orientou ao intento de **analisar a aderência do modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) a GC holística**. Após delinear o que consiste a GC holística e discriminar as partes que a constitui o exame do modelo foi realizado pelo método de Análise de Conteúdo, com abordagem qualitativa. As dimensões presentes no modelo foram tratadas por meio da abordagem quantitativa, de forma a evidenciar o percentual de adesão do referido modelo.

Por resultado, o modelo de Bem, Coelho e Dandolini (2016) se adere em 61,5% pontos percentuais a GC holística, conforme caracterização apresentada nessa pesquisa. Esse resultado permite elucidar que há oportunidade para o desenvolvimento de modelos que contemplem todas as dimensões, aqui descritas, de forma a contemplar o todo do gerenciamento do conhecimento no âmbito institucional.

No entanto, este resultado não é conclusivo, pois o mesmo foi obtido pela análise de um único modelo, sendo esta uma limitação desta pesquisa. Assim, como sugestão de pesquisas futuras, torna-se necessário avaliar outros modelos – antigos e recentes – para que se possa atingir um resultado mais consistente. Neste sentido, esta pesquisa contribui por evidenciar um método de como fazer esta análise, permitindo a comparação dos modelos para que se possa alcançar uma visão mais contundente do *status* dos modelos de GC perante ao gerenciamento do conhecimento holístico.

REFERÊNCIAS

- ABBASZADEH, M. A.; EBRAHIMI, M.; FOTOUHI, H. Developing a causal model of critical success factors for knowledge management implementation. ICEMT 2010 - 2010 International Conference on Education and Management Technology, **Anais... Proceedings**, p. 701-705, 2010. DOI <http://dx.doi.org/10.1109/ICEMT.2010.5657563>.
- AKHAVAN, P.; JAFARI, M.; FATHIAN, M. Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis. **European Business Review**, v.18, n. 2, p. 97-113, 2006. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/09555340610651820>.
- AL-MABROUK, K. Critical success factors affecting knowledge management adoption: A review of the literature. **Anais... 2006 Innovations in Information Technology, IITFALSO**, 2006. DOI <http://dx.doi.org/10.1109/INNOVATIONS.2006.301888>.
- ANGGIA, P. *et al.* Identifying critical success factors for knowledge management implementation in organization: A survey paper. **Anais...2013 International**

Conference on Advanced Computer Science and Information Systems, ICACISIS 2013, p. 83-88, 2013. DOI <http://dx.doi.org/10.1109/ICACISIS.2013.6761556>.

ARIF, M. J.; SHALHOUB, M. H. B. 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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. BEM, R. M.; COELHO, C. C. S. R.; DANDOLINI, G. Knowledge management framework to the university libraries. **Library Management**, v. 37, n. 4/5, p. 221-236, 2016. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/LM-01-2016-0005>. BRITO, L. M. P. *et al.* Gestão do conhecimento em uma cooperativa médica do norte/nordeste brasileiro. **Anais... XLI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD**. São Paulo, 2017. CAJUEIRO, J. L. G. 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. mai. 2017.

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

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

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

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v.39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, T. H.; VÖLPEL, S. C. The rise of knowledge towards attention management. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 3, p. 212-221, 2001.

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. Produção científica da relação entre gestão do conhecimento e memória organizacional: análise no portal de periódicos da capes. **Anais... XVIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - EnANCIB**. São Paulo: Marília, 2017.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

GAI, S.; XU, C. 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. DOI <http://dx.doi.org/10.1109/ICIII.2009.594>.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. DOI <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>.

- HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In: Systems Sciences, 1999. HICSS-32. **Anais...Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on. IEEE**, p. 15, 1999. DOI <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772796>.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1998.
- KUMAR, S.; SINGH, V.; HALEEM, A. 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. DOI <http://dx.doi.org/10.1504/IJISE.2015.071508>.
- LIN, Y-C.; LIN, L-K. Critical success factors for knowledge management studies in construction. 2006. **Anais... Proceedings of the 23rd International Symposium on Robotics and Automation in Construction, ISARC 2006**, p. 768-772, 2006.
- MACIEL, C.; SILVA, A. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **Revista da Administração Contemporânea – RAC**, v. 12, n. 1, p. 35-58, 2008. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000100003>.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.
- MUYLDER, C. F. *et al.* Transferência do Conhecimento Tácito: Modelo proposto e teste em um curso preparatório. **Anais... XLI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD**. São Paulo, 2017.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, november-december, 1991.
- PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, p. 2-28, 2002.
- RIBEIRO, J. S. A. N. *et al.* Compartilhamento do conhecimento na cadeia de suprimentos reversa. **Anais... XVIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - EnANCIB**. São Paulo: Marília, 2017.
- RIEDI, F. *et al.* Análise de práticas de gestão de conhecimento recorrentes em teses e dissertações publicadas na BDTD. **Conhecimento Interativo**, v. 8, n. 1, p. 18-38, 2014.
- RUBENSTEIN-MONTANO, B. *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decision support systems**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001. DOI [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0).
- SEDIGHI, M.; ZAND, F. 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. DOI <http://dx.doi.org/10.1109/ICTKE.2012.6408553>.
- SILVA JUNIOR, A.; POLIZEL, C. E. G.; SILVA, P. O. M. Critical success factors for knowledge management at a private higher education school. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v.14, n. 42, p. 102-122, 2012.

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

VALMOHAMMADI, C. 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.

WAI, Y. M.; HONG, A. N. H.; DIN, S. B. 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, F. *et al.* Standardisation in knowledge management – towards a common KM framework in Europe. **Anais...** Proceedings of UNICOM Seminar “Towards Common Approaches & Standards in KM. 2002.

WEIL, P. O novo paradigma holístico: ondas a procura do mar. In: BRANDÃO, D.; CREMA, R. (orgs). **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. São Paulo: Summus, p. 14-38, 1991.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v.105, n. 3, p. 261-279, 2005. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/02635570510590101>.

WONG, K. Y; ASPINWALL, E. 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. DOI <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1108/13673270510602773>.

ZANINI, G. B.; PINTO, M. D. S.; FILIPPIM, E. S. Análise bibliométrica aplicada à gestão do conhecimento. **Conhecimento Interativo**, v. 6, n. 2, p. 124-140, 2012.

ZIEBA, M.; ZIEBA, K. Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies. **Engineering Economics**, v.25, n. 4, p. 458-465, 2014. DOI <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.25.4.6494>.

ABSTRACT

The holistic paradigm has often been heralded as an approach to be used in the field of knowledge management. On this basis, this research aims to analyze the adherence of the model of Bem, Coelho and Dandolini (2016) to the holistic GC, in order to show how much new Knowledge Management models have been developed before this paradigm. Through the qualitative-quantitative approach, using the Content Analysis method, this model was analyzed. As a result, the Bem, Coelho and Dandolini (2016) model adheres to the Holistic Knowledge Management in 61.5% points, according to the characterization presented in this research. This allows to elucidate that there is opportunity for the development of models that contemplate all the dimensions, described here, in order to contemplate the whole of the knowledge management in the institutional scope.

Keywords: Knowledge Management. Holistic paradigm. Holistic Knowledge Management. Well, Coelho and Dandolini (2016). Content analysis.