A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA:
ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO MODELO DE PEREIRA, SKROBOT E DANIELSSON (2010)

Fabio Corrêa
Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC. Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC. MBA em Engenharia de Software e Governança de Tecnologia da Informação pela FUMEC. Graduado em Sistemas de Informação pela Faculdade COTEMIG. Atualmente é bolsista de doutorado da FAPEMIG. E-mail: fabiocontact@gmail.com

Fabrício Ziviani
Doutor em Ciência da Informação pela UFMG. Mestre em Administração Pública - Gestão da Informação pela Escola de Governo - Fundação João Pinheiro. Especialista em Gestão de Tecnologia pela Universidade Estácio de Sá. Graduado em Administração com Habilitação Análise de Sistemas pelo Centro Universitário do Espírito Santo. Atualmente é professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Professor Adjunto VI da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), atuando na Faculdade de Políticas Públicas. Professor convidado do Programa Pós-Graduação Lato sensu da FDC. Diretor Executivo da TECINOVA Soluções Corporativas LTDA. E-mail: contato@fabricioziviani.com.br

Resumo: O paradigma holístico é apontado como uma alternativa para o desenvolvimento de modelos de Gestão do Conhecimento que contemplem as organizações em sua totalidade. Nesse âmbito, esse estudo tem por objetivo analisar a aderência do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) a Gestão do Conhecimento holística, delineada nessa pesquisa juntamente com suas dimensões. Por meio da Análise de Conteúdo de cunho qualitativo e fazendo uso da quantificação as dimensões da Gestão do Conhecimento holística foram identificadas no referido modelo e mensuradas. Por resultado, o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) se adere em 61,5 pontos percentuais a Gestão do Conhecimento holística, demonstrando a necessidade de modelos que contemplem o gerenciamento do conhecimento em sua totalidade. O desenvolvimento de um modelo que contemple todas as dimensões da Gestão do Conhecimento holística e demonstre como executá-lo, bem como a análise de outros modelos seguindo os procedimentos desse estudo, são sugestões de pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Paradigma holístico. Gestão do Conhecimento holística. Análise de Conteúdo.

THE HOLISTIC KNOWLEDGE MANAGEMENT:
ADHERENCE ANALYSIS OF PEREIRA, SKROBOT E DANIELSSON (2010) MODEL

Abstract: The holistic paradigm is pointed out as an alternative for the development of Knowledge Management models that contemplate the organizations in their totality. In this context, this study aims to analyze the adherence of the model of Pereira, Skrobot and Danielsson (2010) to holistic Knowledge Management, outlined in this research along with its dimensions. Through the Qualitative Content Analysis and making use of the quantification the dimensions of the holistic Knowledge Management were identified in said model and measured. As a result, the model of Pereira, Skrobot and Danielsson (2010) adheres in 61.5 percentage points to holistic Knowledge Management, demonstrating the need for models that contemplate knowledge management in its entirety. The development of a model that encompasses all dimensions of holistic Knowledge Management and demonstrates how to execute it, as well as the analysis of other models following the procedures of this study, are suggestions for future research.

Keywords: Knowledge management. Holistic paradigma. Holistic Knowledge Management. Content analysis.

Artigo recebido em: 11/06/2018
Aceito para publicação em: 16/08/2018

Introdução

O holísmo consiste em um movimento de ideias que anuncia uma perspectiva para tratar problemas científicos de forma divergente do reducionismo (VERGARA, 1993). Também anunciado como paradigma holístico (CAPRA, 20000), seu entendimento remete a Kuhn (1998), que expressa paradigma como um padrão científico composto por instrumentos metodológicos que apregoam meios sobre como fazer ciência.

A compreensão do paradigma holístico é fundamentada no entendimento do paradigma reducionista. O reducionismo, também denominado "mecanicista, positivista, ou ainda determinista" (MACIEL; SILVA, 2008, p. 55), busca a compreensão do fenômeno pelas partes. Esse paradigma promove a divisão do fenômeno em partes menores e se busca o entendimento dessas partes de forma isolada (PEREIRA, 2002) para que se possa, posteriormente, compreender o fenômeno em sua totalidade (CREMA, 2015).

Proposto pelos filósofos Descartes e Newton, fundamentado na relação de causas e efeitos previsíveis e explicáveis pela matematização (CAPRA, 2000), o paradigma reducionista ainda é dominante. Entretanto, esse é anunciado como insuficiente para tratar os problemas contemporâneos, pois a atualidade é mais intricada do que a que se tinha na época desses filósofos (WEIL, 1991; CAPRA, 2000; PEREIRA, 2002; MACIEL; SILVA, 2008; FLACH; BEHRENS, 2008; CREMA, 2015), o que justifica o surgimento do paradigma holístico, posto como uma alternativa para as questões científicas presentes.

O paradigma holístico também assume a redução, ou seja, a divisão do fenômeno em partes (VERGARA; 1993; CREMA, 1991), no entanto admite que as partes devem ser analisadas não de forma isolada, como feito no reducionismo, mas sim dentro do todo (PEREIRA, 2002). A análise junto ao todo permite que as inter-relações entre as partes sejam mantidas, pois essas também constituem a totalidade do fenômeno (MORIN, 2005). Portanto, o paradigma holístico luta contra o que Morin (2005) determina como mutilação das conexões existentes entre as partes que constituem o todo.

No que tange a Gestão do Conhecimento (GC), o paradigma holístico é posto como uma alternativa para o desenvolvimento dos modelos de GC. Anunciado longitudinalmente por Holsapple e Joshi (1999), Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015), é pontuado que esse paradigma seja praticado nesses modelos para que as partes (dimensões) da GC sejam contempladas em sua totalidade, o que tende a permitir o atingimento de uma gestão holística do conhecimento.

Em apreço a menção de Morin (2005, p. 181) "Pascal já dizia: 'Só posso compreender um todo se conheço, especificamente, as partes, mas só posso compreender as partes se conhecer o todo'". Assim, para uma GC holística se torna imperativo conhecer suas partes (dimensões) para que se desenvolva modelos que as considere junto a suas conexões e, portanto, essas dimensões são expostas na seção seguinte desse estudo. Feito essa explanação, pode-se seguir para o intento dessa pesquisa de **analisar a aderência do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) a GC holística**, de forma a identificar o quanto esse contempla o almejado por holísmo na GC.

Para condução dessa análise, após a explanação das dimensões da GC holística, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o exame de aderência do referido modelo. Por conseguinte, a análise e os resultados dessa ação são apresentados. Em sequência, as considerações finais são tecidas e as referências utilizadas ao longo desse estudo são listadas.

Dimensões da gestão do conhecimento holística

O paradigma reducionista diverge em relação ao paradigma holístico de forma sutil. Conforme

Vergara (1993, p. 9) o "mecanicismo e holismo são uma questão de grau; o primeiro é considerado por Smuts como o estágio inicial do segundo". Assim, ambos admitem a secção do fenômeno em partes; entretanto, o que os distingue é que o reducionismo trata as partes de forma isolada, enquanto o holísmo as analisa junto ao todo.

Portanto, é *mister* conhecer quais são essas partes para que se possa compreender o todo, sendo esse delineamento exposto nessa seção. Para esse feito 13 dimensões foram consolidadas mediante a análise de estudos que se propuseram a congregar os fatores críticos ao sucesso da GC. Tais fatores constituem as dimensões da GC holística, expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da gestão do conhecimento holística

Dimensão	Descrição	Referência
a) Estratégia	A GC deve ser alinhada a estratégia organizacional, para apoiar os objetivo da empresa, e esse alinhamento deve ser clarificado à organização para compreensão dos intentos do gerenciamento do conhecimento.	Skyrme e Amidon (1997), Wong (2005), Wong e Aspinwall (2005), Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Al-Mabrouk (2006), Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012) e Sedighi e Zand (2012).
b) Liderança e suporte da alta administração	A GC demanda de apoio da alta administração e dos líderes nos aspectos financeiros, moral, tempo, direcionamento dos conhecimentos importantes e homogeneização da mensagem do gerenciamento do conhecimento.	Wong (2005), Al-Mabrouk (2006), Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Sedighi e Zand (2012) e Zieba e Zieba (2014).
c) Equipe de gestão do conhecimento	A GC demanda de uma equipe com papéis e responsabilidades, constituída por um chefe de conhecimento e demais perfis orientados a promoção do conhecimento na organização.	Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009), Valmohammadi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012), Sedighi e Zand (2012) e Arif e Shalhoub (2014).
d) Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	A GC demanda de recursos financeiros, humanos, materiais e tempo para que possa ser desenvolvida no contexto organizacional.	Wong (2005), Al-Mabrouk (2006), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010), Sedighi e Zand (2012) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
e) Processos e atividades	A GC demanda de processos e atividades que determinem o que deve ser feito com o conhecimento e esses devem ser integrados ao fluxo de trabalho para que os membros da organização os desempenhem.	Gai e Xu (2009), Valmohammadi (2010) e Sedighi e Zand (2012).
f) Gestão de recursos humanos	A GC demanda do apoio dos recursos humanos na contratação e desenvolvimento de pessoas, de acordo com as lacunas de conhecimento, e retenção dos mesmos para continuidade do gerenciamento do conhecimento.	Wong (2005), Wong e Aspinwall (2005) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
g) Treinamento e educação	A GC deve prover uma linguagem clara de seus termos, homogeneizando conceitos, vocábulos e o propósito da equipe de GC, bem como capacitar as pessoas para uso das ferramentas de conhecimento e prover a aceitação de erros e aprendizagem por meio desses.	Skyrme e Amidon (1997), Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Al-Mabrouk (2006), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010), Anggia (2013), Arif e Shalhoub (2014) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
h) Motivação	A GC demanda de aspectos motivacionais para o envolvimento dos indivíduos, como plano de carreira e sistema de motivação (gratificação, recompensa e, ou, reconhecimento), podendo direcionar práticas motivacionais a serem desenvolvidas pela gestão de recursos humanos em prol do conhecimento.	Wong (2005), Wong e Aspinwall (2005), Al-Mabrouk (2006), Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009), Valmohammadi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012), Sedighi e Zand (2012), Zieba e Zieba (2014) e Arif e Shalhoub (2014).
i) Trabalho em equipe	A GC demanda de trabalho em equipe para que ocorra o compartilhamento e criação de novos conhecimentos.	Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Wai, Hong e Din (2011) e Sedighi e Zand (2012).
j) Cultura	A GC precisa de uma cultura tolerante a erros e que reconheça potencial de aprendizado por meio desses.	Wong (2005), Al-Mabrouk (2006), Valmohammadi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012).
k) Tecnologia da informação	A GC deve prover o acesso ao conhecimento explícito e a conexão das pessoas em prol da socialização dos conhecimentos tácitos, ambos amparados pelas tecnologias da informação.	Skyrme e Amidon (1997), Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012), Sedighi e Zand (2012), Arif e Shalhoub (2014) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
l) Mensuração	A GC demanda de indicadores de mensuração e formas de medição, bem como de diagnósticos e avaliação das práticas e projetos, para que possa comunicar seus resultados a alta administração com vistas ao apoio continuo.	Davenport, De Long e Beers (1998), Wong (2005), Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Al-Mabrouk (2006), Gai e Xu (2009), Sedighi e Zand (2012) e Arif e Shalhoub (2014).
m) Projeto Piloto	A GC demanda de projetos pilotos, visando o aprendizado com as experiências obtidas por meio da aplicação de seus projetos em menor escala para posterior ampliação em maior amplitude organizacional	Skyrme e Amidon (1997) e Akhavan, Jafari e Fathian (2006).

Fonte: Autores da pesquisa.

As dimensões da GC holística, fundamentadas no Quadro 1, evidenciam as partes dessa GC e são o sustentáculo para a análise do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010), conforme procedimentos metodológicos delineados na seção seguinte.

Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados para a condução dessa pesquisa a caracteriza pela abordagem qualitativa-quantitativa com o uso do método de Análise de Conteúdo e técnica de pesquisa bibliográfica. A Análise de Conteúdo é definida como

> *Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens* (BARDIN, 1977, p. 42, grifos do autor).

Por meio da Análise de Conteúdo o modelo de GC de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) é analisado de forma a identificar indícios da existência, ou ausência, das dimensões da GC holística. Essas dimensões, descritas na seção anterior desse estudo, são, então, definidas a *priori* e, portanto, constituem as categorias de análise, ou unidades de registro (BARDIN, 1977) necessárias para aplicação da Análise de Conteúdo.

Essa análise é promovida por meio da leitura completa do modelo e, portanto, emprega a abordagem qualitativa, que permite captar significações quanto ao fenômeno estudado (MINAYO, 1998). Todavia, essa abordagem admite o subjetivismo do pesquisador (MASCARENHAS, 2012) e, visando maior rigor metodológico de forma a evidenciar as inferências realizadas, as citações diretas são utilizadas prioritariamente.

Após a identificação das dimensões da GC holística, obtidas por meio da abordagem qualitativa supracitada, essas dimensões são mensuradas pela abordagem quantitativa. Fundamentada na quantificação por meio de técnicas matemáticas (MINAYO, 1998; MASCARENHAS, 2012) a abordagem quantitativa é empregada de forma a evidenciar a aderência percentílica do modelo as dimensões da GC holística.

A técnica de pesquisa bibliográfica faz uso de informações textuais advindas de livros, artigos científicos, dentre outras mídias (BARROS; LEHFELD, 2007). Essa técnica caracteriza esse estudo, uma vez que é analisado um modelo específico de GC, divulgado por meio de mídia impressa (livro). A seleção do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) ocorre mediante ao fato desse ser fundamentado teoricamente, o que permite compreender seus intentos e dimensões, e devido aos autores manifestarem sua aplicação ao setor elétrico brasileiro. Embora não revelem em qual empresa, se acredita que a análise desse modelo evidencie contribuições a outras empresas públicas, bem como expresse aderência e abrangência ao que se almeja por holísmo na GC, justificando sua seleção.

Análise do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010)

Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) apresentam um modelo de GC, denominado corporativo integrado, que emerge a partir de quatro fundamentos principais: estratégia: que visualiza o conhecimento como competência essencial; pessoas: pois delas advêm o conhecimento; estrutura: visa a flexibilidade na criação e disseminação do conhecimento; e processos: que demarcam as fases do modelo, sendo identificar, criar, organizar/codificar, disseminar, avaliar, mensurar, proteger, reter e aplicar (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010).

Esses fundamentos foram, segundo os autores, o sustentáculo para as práticas de aprendizagem organizacional, gestão de competências, gestão

de capital intelectual, educação corporativa e inteligência empresarial que compõem o nível central do modelo (nível 1); envoltos pelos processos – fases – supracitados (nível 2, superior). Um nível acima (nível 3) se encontram as condições organizacionais estratégia (3.1), cultura (3.2), governança corporativa (3.3), liderança (3.4) e sistemas de informação (3.5) e, no nível mais amplo (nível 4), os fatores instituição, fornecedores, clientes e governo compõem o ambiente externo à organização. Todos esses níveis e elementos conformam o modelo (Anexo I).

O ambiente externo (nível 4) promove mudanças no ambiente interno da instituição, exercendo impacto sobre o conhecimento uma vez que acarreta na necessidade de inovações e aprendizagem organizacional constante. Devido a essa influência, Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) pontuam que a estratégia (3.1) – condição organizacional (nível 3) – da organização é o impulso inicial para a GC. Para os autores

> [...] o ponto de partida da implantação da GC é o foco sobre as estratégias organizacionais, uma vez que, a partir das diretrizes e objetivos estratégicos, poderão ser identificados os conhecimentos críticos para realizar a missão e visão do negócio e, consequentemente, focalizar a busca de resultados (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 220, grifos nosso).

Nesse quesito é necessário prover o "*Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa ou entidade* [...] Assim ficará claro como a GC pode apoiar a organização a atingir as suas metas de curto e longo prazos" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 225, grifos do autor). Isso por que, para os autores, o alinhamento pode considerar os objetivos estratégicos da organização ou da área na qual se pretende implantar a GC, uma vez que essa temática pode ser posta em prática de diversas maneiras e amplitude (setor da organização ou em sua totalidade).

O alinhamento supracitado se adere a dimensão **Estratégia** dessa pesquisa, pois a estratégia de negócio deve estar alinhada a estratégia da GC (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006). A GC é parte integrante da estratégia da empresa para que o conhecimento seja utilizado de forma a prover obtenção de vantagem competitiva e os objetivos e metas organizacionais tendem a estabelecer uma ligação direta e firme com os propósitos do conhecimento para a empresa (WONG; ASPINWALL, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012).

A cultura (3.2), expressa como um conjunto de valores, "pode propiciar um ambiente favorável à criação do conhecimento e à sua disseminação" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 222). Os pesquisadores ponderam que na GC organizacional a

> [...] primeira fase de uma implementação, o foco deve estar fortemente na mudança de cultura e na institucionalização da governança. Sem a mudança de cultura, ferramentas disponibilizadas não serão utilizadas e processos não serão seguidos" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 225, grifos nosso).

Para prover tais mudanças na cultura Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 225) mencionam que a "Comunicação direcionada, engajamento contínuo, treinamento das pessoas relativo aos processos e uso de ferramentas são pontos fundamentais para estimular as mudanças necessárias". O treinamento quanto ao uso de ferramentas se alinha a dimensão **Treinamento e educação**, pois o treinamento municia os indivíduos de habilidades para desenvolver suas atividades (ANGGIA *et al.*, 2013) e manusear as ferramentas voltadas para o conhecimento (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010), preparando um campo fértil para que os funcionários participem efetivamente do programa de GC (SEDIGHI; ZAND, 2012).

O declarado por Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) quanto a cultura se adere a dimensão **Cultura**

dessa pesquisa. A cultura consiste em parâmetros de valores, normas e costumes sociais que moldam a forma como as pessoas se comportam (FLEURY, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; AL-MABROUK, 2006; BURMESTER, 2012; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012). Assim, 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 do conhecimento (WONG, 2005). Todavia, uma forte mudança cultural pode demandar um longo prazo (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; MENDES, 2006).

A governança corporativa (3.3) visa a adoção dos indivíduos quanto aos processos, políticas e normas instituídos pela organização e, segundo Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 226) "a falta de boa governança é uma das principais razões de fracasso" das iniciativas em GC. A ideia é determinar e articular as unidades para estimular a partilha e envolvimento no programa, promover auditorias quanto ao atendimento dos objetivos e normas, bem como medir e comunicar os resultados (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010).

A liderança (3.4) prevê que a gerentes e dirigentes da organização atuem como estimuladores desse processo, sendo aderente a dimensão **Liderança e suporte da alta administração** dessa pesquisa. Sedighi e Zand (2012) enfatizam que o apoio da alta administração é fundamental e causa de falhas de projetos de GC, pois sem uma liderança capaz e suporte da alta administração a GC pode não ser conduzida com sucesso (KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015). O compromisso dos gerentes e apoio nas fases de implementação de projetos de GC é imperativo para o estabelecimento de confiança e crédito ao programa, elevando assim a sensação dos funcionários de que os intentos almejados são efetivamente apoiados pela alta gestão e passíveis de serem alcançados.

Os sistemas de informação (3.5) servem como suporte para as práticas de GC em detrimento da descentralização geográfica das unidades da empresa; no entanto, as tecnologias de informação e comunicação devem ser "vistas como um meio e não como um fim" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 226) e pensada de forma integrada. Conforme dimensão **Tecnologia da informação** dessa pesquisa, a relevância da tecnologia para a GC é indiscutível (WONG, 2005); no entanto é imperativo frisar que essa deve ser percebida como um meio para os processos da GC e não como uma solução definitiva (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; VALMOHAMMADI, 2010).

Quanto aos processos (nível 3) Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 223) assinalam que "todo processo organizacional é estruturado por um conjunto de funções e atividades ou práticas" e, sob esse prisma, os autores determinam práticas (ferramentas) associadas a cada atividade inerente aos processos (fases) de identificar, criar, organizar/codificar, disseminar, avaliar, mensurar, proteger, reter e aplicar o conhecimento. Tais processos se aderem a dimensão **Processos e atividades** (página 67) dessa pesquisa, pois elucidam o que pode ser feito com o conhecimento (WONG, 2005; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010) e são o núcleo da criação de uma empresa voltada para o conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012).

Em específico, o processo de GC "mensurar", proposto por Pereira, Skrobot e Danielsson (2010), visa aferir "o valor desses conhecimentos e seu impacto no valor da organização" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224) por meio da gestão do capital intelectual. Isso é aderente a dimensão **Mensuração** dessa pesquisa, pois a medição visa, também, criar formas de conectar os esforços da GC *versus* o desempenho econômico, refletindo no esforço de avaliar o desempenho

organizacional sob diversas óticas (TERRA, 2005), com indicadores e métricas financeiras e aceitáveis medições não financeiras (GAI; XU, 2009). Al-Mabrouk (2006) e Sedighi e Zand (2012) afirmam que esforços contundentes nesta área são empregados pelo campo de estudo denominado capital intelectual.

Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) também pontuam que a Gestão de Competências pode ser compreendida como um processo estratégico da Gestão de Recursos Humanos, "uma vez que passa a gerenciar o principal ativo da organização, que é o conhecimento, este detido pelas pessoas" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224). Mediante a isso é demarcado que as "competências individuais [...] devem ser alinhadas com as competências organizacionais" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224, grifo nosso). Em sincronia a dimensão **Gestão de recursos humanos** dessa pesquisa, a perspectiva do processo de desenvolvimento de pessoal contempla a capacitação dos indivíduos por meio de habilidades e competências para aplicação posterior na empresa e atingimento dos intentos almejados (WONG, 2005b; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).

É mencionado que as organizações não precisam implantar todo o modelo exposto pelos autores, mas sim "identificar quais dessas funções e práticas cumprirão os resultados estratégicos da organização e priorizar aquelas que são críticas para a gestão do conhecimento na organização" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224). Essa menção evidencia o intento do modelo em apresentar uma estrutura conceitual de GC para que essa possa ser analisada pelas organizações em detrimento as particularidades inerentes a empresa.

Por fim, segundo Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) o modelo exposto foi implementado em uma empresa do setor elétrico brasileiro no ano de 2005. Essa implementação resultou, em verdade, na avaliação do planejamento estratégico da referida empresa "visando identificar práticas já existentes de Gestão do Conhecimento, tanto aquelas já sistematizadas como as não sistematizadas" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 227). Por prática, o modelo considera a aprendizagem organizacional, inteligência empresarial, educação corporativa, gestão de competências e capital intelectual.

A aplicação consistiu, segundo os autores, na "concepção de um conjunto de diretrizes estratégicas para orientar a formulação de um plano de implantação da Gestão do Conhecimento" (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 227). Assim, a referida implantação não constitui sua operacionalização na instituição de forma a implementar as práticas e processos presentes no modelo, mas sim um passo inicial de proposição de diretrizes estratégicas para a implantação efetiva da GC a *posteriori*.

Ademais, ao analisar o estudo de Gouvêa da Costa *et al.* (2005), pontuado como referência literária da mencionada implantação em uma empresa do setor elétrico, o modelo apresentado nesse estudo é díspar do exposto por Pereira, Skrobot e Danielsson (2010). Portanto, não se pode constatar a aplicação do modelo, efetivamente, em solo organizacional.

Resultados

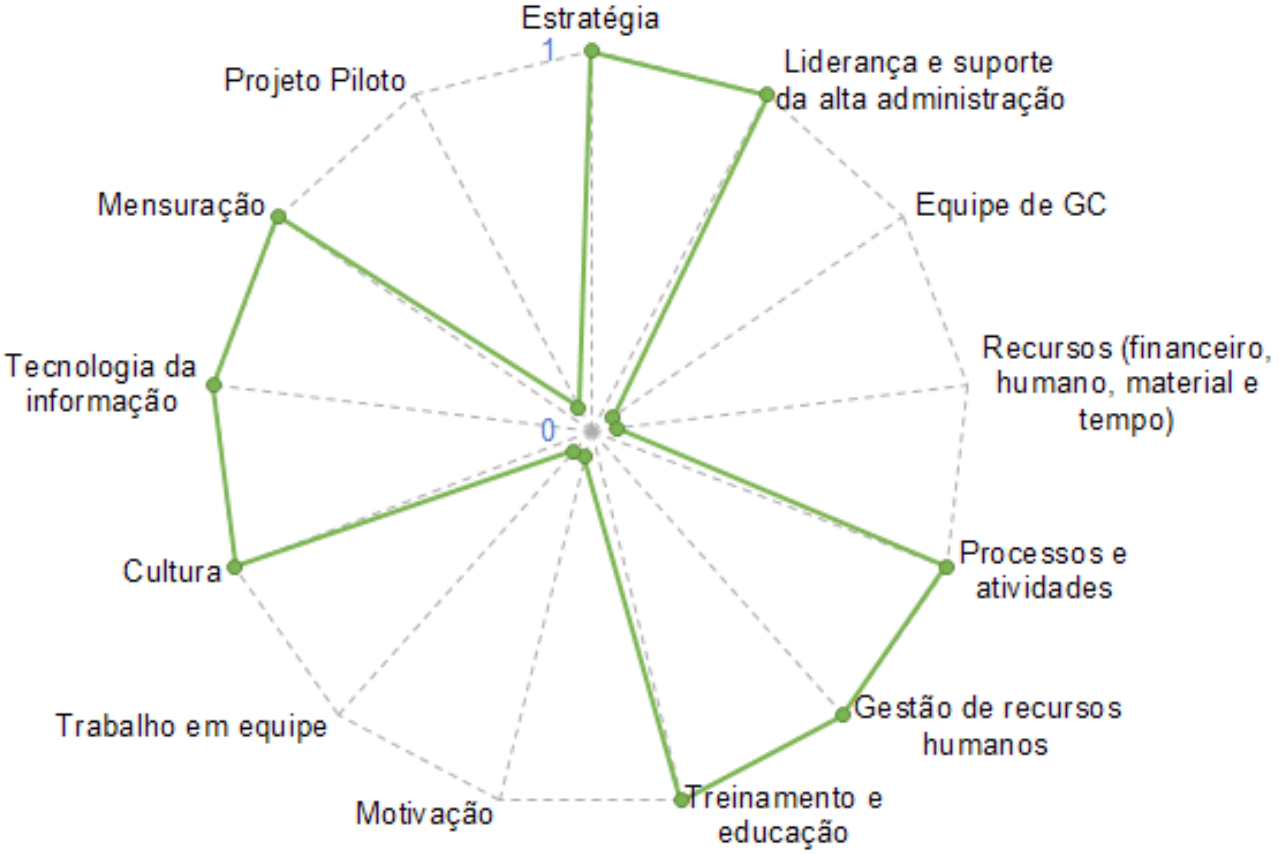
Por síntese, o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) apresenta as seguintes dimensões da GC holística.

a) Estratégia: sim;
b) Liderança e suporte da alta administração: sim. Por meio do estímulo ao processo de implantação da GC;
c) Equipe de gestão do conhecimento: não;
d) Recursos (financeiro, humano, material e tempo): não;

e) Processos e atividades: sim. Identificar, criar, organizar/codificar, disseminar, avaliar, mensurar, proteger, reter e aplicar;
f) Gestão de recursos humanos: sim. Pontuada, especificamente, como área incumbida de promover a gestão de competências e alinhamento das competências individuas às organizacionais;
g) Treinamento e educação: sim. Pontuado como uma forma de mudança cultural visando o uso das ferramentas disponibilizadas e processos implementados pela GC;
h) Motivação: não;
i) Trabalho em equipe: não;
j) Cultura: sim;
k) Tecnologia da informação: sim;
l) Mensuração: sim. Por meio da prática de Gestão do Capital Intelectual, pontuada na atividade mensurar do processo de GC;
m) Projeto Piloto: não.

Mediante a análise promovida sobre o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010), as dimensões acima ponderadas são dispostas no Gráfico 1, que exprime 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 Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) aos fatores da gestão do conhecimento holística



Fonte: Dados pesquisa.

Assim, o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) contempla as dimensões Estratégia, Liderança e suporte da alta administração, Processos e atividades, Gestão de recursos humanos, Treinamento e educação, Cultura, Tecnologia da informação e Mensuração, 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.

Considerações finais

O objetivo desse estudo foi analisar a aderência do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) a GC holística. Por meio da Análise de Conteúdo, de cunho qualitativo, e pela quantificação das dimensões da GC holística identificadas no modelo, a referida análise foi promovida. Por resultado o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) atende a 61,5% das dimensões da GC holística, demonstrando a necessidade de modelos que contemplem a GC em sua totalidade.

O modelo analisado apresenta uma representação esquemática da GC ampla; no entanto, os responsáveis pela sua operacionalização não são evidenciados. Em outros termos, uma equipe de GC não é representada no modelo. Essa dimensão, bem como a dimensão motivação, são passíveis de serem adicionadas ao *framework* para que seja possível prover, de fato, sua execução em âmbito organizacional.

O *framework* de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) representa os elementos da GC, mas não revela como pôr em prática o modelo; ou seja, *como* operacionaliza-lo. O desenvolvimento de um modelo que contemple todas as dimensões da GC holística e demonstre como executá-lo, bem como a análise de outros modelos seguindo os procedimentos desse estudo, são sugestões de pesquisas futuras.

Agradecimentos à FAPEMIG, à CAPES, ao CNPq e à FUMEC.

Referências

ABBASZADEH, M. A.; EBRAHIMI, M.; FOTOUHI, H. Developing a causal model of critical success factors for knowledge management implementation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION AND MANAGEMENT TECHNOLOGY (ICEMT 2010 – 2010), **Anais...** Proceedings, p. 701-705, 2010.

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.

AL-MABROUK, K. Critical success factors affecting knowledge management adoption: A review of the literature. In: INNOVATIONS IN INFORMATION TECHNOLOGY. **Anais...** IITFALSO, 2006.

ANGGIA, P. *et al*. Identifying critical success factors for knowledge management implementation in organization: A survey paper. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCED COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SYSTEMS. **Anais...** ICACSIS 2013, p. 83-88, 2013.

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.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, 2007.

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

BURMESTER, H. **Manual de gestão**: organização, processos e práticas de liderança. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

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

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

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

FLACH, C. R. C.; BEHRENS, M. A. Paradigmas educacionais e sua influência na prática pedagógica. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 8., CONGRESSO IBERO-AMERICANO SOBRE VIOLÊNCIAS NA ESCOLA, 3., 2008, Curitiba. **Anais**... Curitiba: PUC-PR, 2008.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 24, n.1, 1996.

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. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING, 9., **Anais…** ICIII 2009, v.4, p. 561-564, 2009.

GOUVÊA DA COSTA, S. *et al.* Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégia da empresa: o caso Itaipu Binacional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA – SINCONEE, 6,, Recife, 2005. **Anais…** Brasília: ELETROBRÁS, p. 1-9, 2005.

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.

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.

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.

LIN, Y-C.; LIN, L-K. Critical success factors for knowledge management studies in construction. 2006. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ROBOTICS AND AUTOMATION IN CONSTRUCTION, 23., **Anais…** 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.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MENDES, S. P. Prática motivacional de compartilhamento do conhecimento organizacional em portais corporativos. In: CARVALHO, I. M.; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. (orgs). **Gestão do conhecimento**: uma estratégia empresarial. Brasília: J. J. Gráfica e Comunicações, 2006, p. 130-157.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. 2. ed. Bookman Editora: Porto Alegre, 2010.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

PEREIRA, H. J.; SKROBOT, L. C.; DANIELSSON, M. Gestão do conhecimento: um modelo corporativo integrado com foco na competitividade e sustentabilidade organizacional. In: RODRIGUEZ, M. V. R. y (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, p. 213-233, 2010.

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.

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

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.

SILVA JÚNIOR, A.; POLIZEL, C. E. G.; SILVA, P. O. M. Critical success factors for knowledge management at a private higher education school. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.14, n. 42, p. 102-122, 2012.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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.

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

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.

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.

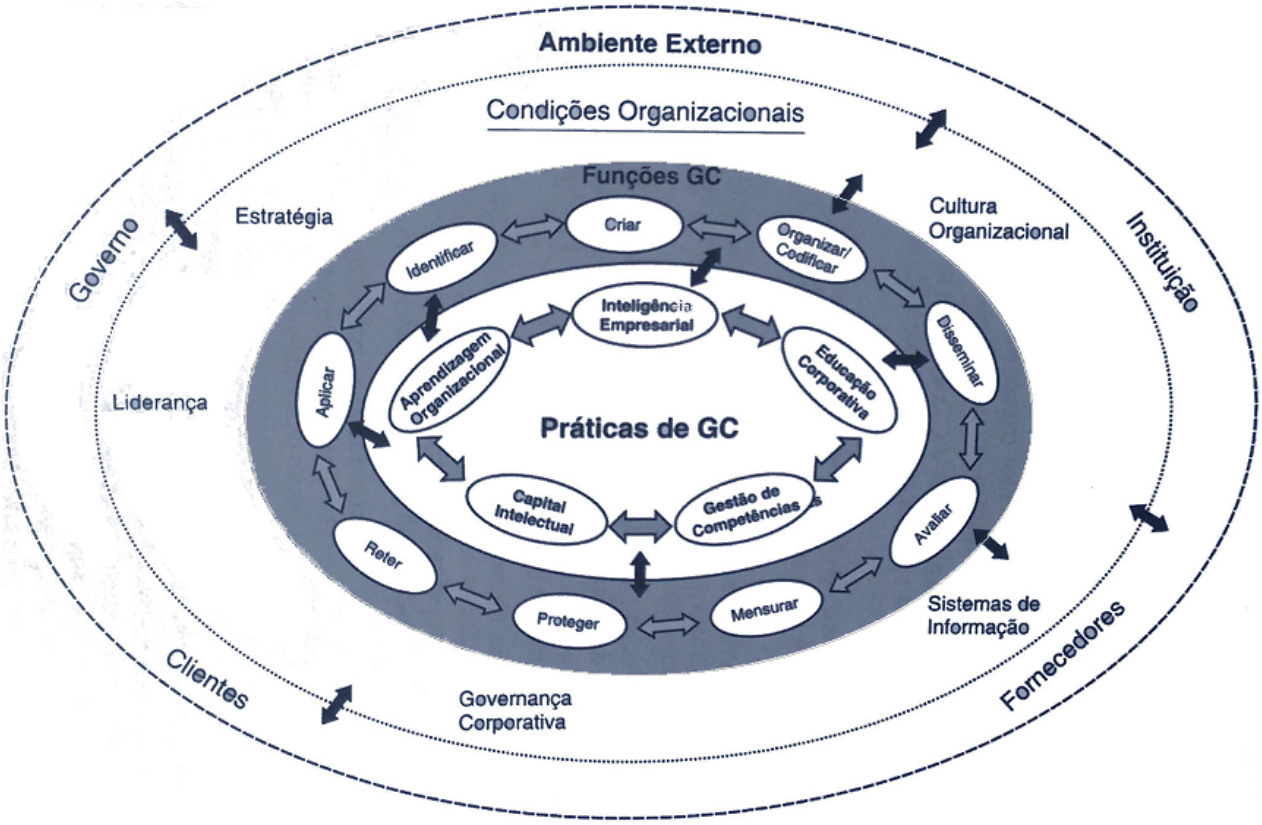
WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v.105, n. 3, p. 261-279, 2005.

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.

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.

Anexo I

Figura 1 – Modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010)



Fonte: Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 221).