

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

ISSN: 2177-3688

A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA: ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO MODELO DE SÁNCHEZ E PONJUÁN DANTE

THE HOLISTIC KNOWLEDGE MANAGEMENT: ADHERENCE ANALYSIS OF SÁNCHEZ E PONJUÁN DANTE MODEL

Fábio Corrêa – Universidade FUMEC (FUMEC)

Vinícius Figueiredo de Faria – Universidade FUMEC (FUMEC)

Renata de Souza França – Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

Eric Ferreira de Paula – Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

Leandro Cearenço Lima – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: o paradigma holístico vem sendo apontado como uma alternativa para o desenvolvimento de modelos abrangentes e unificadores para o gerenciamento do conhecimento organizacional. Mediante esse apontamento, esta pesquisa apresenta, por objetivo, analisar a aderência do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante, de 2016, ao que se denomina por Gestão do Conhecimento holística. Por meio da Análise de Conteúdo, de cunho qualitativo, o referido modelo é examinado e sua adesão é expressa em termos quantitativos. Por resultado, o estudo de Sánchez e Ponjuán Dante adere em 15,4 pontos percentuais ao paradigma holístico almejado para a Gestão do Conhecimento. Conclui-se que há oportunidade de desenvolvimento de novos modelos orientados ao gerenciamento do conhecimento que considerem as dimensões delineadas nesta pesquisa. Esta pesquisa contribui por ajustar a Gestão do Conhecimento ao paradigma holístico, delineando as partes que constituem o todo do gerenciamento do conhecimento. Também coopera por fornecer um método para prover a análise de adesão de modelos a Gestão do Conhecimento holística, permitindo que outros pesquisadores promovam este exame de forma a obter uma visão mais completa quanto a orientação da Gestão do conhecimento rumo a uma abordagem abrangente e unificadora no âmbito organizacional. A análise de outros modelos mediante aos procedimentos delineados nesta pesquisa é uma sugestão de pesquisa futura.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Paradigma holístico; Gestão do Conhecimento holística; Sánchez e Ponjuán Dante; Análise de Conteúdo.

Abstract: the holistic paradigm has been pointed out as an alternative for the development of comprehensive and unifying models for the management of organizational knowledge. The aim of this study is to analyze the adherence of the model of Sánchez and Ponjuán Dante, of 2016, to holistic Knowledge Management. Through the Content Analysis, of a qualitative nature, the said model is examined and its adhesion is expressed in quantitative terms. As a result, the study by Sánchez and Ponjuán Dante adheres in 15.4 percentage points to the holistic paradigm aimed at Knowledge Management. It is concluded that there is opportunity to develop new models oriented to knowledge management that consider the dimensions outlined in this research. This study contributes to adjust Knowledge Management to the holistic paradigm, outlining the parts that constitute the whole of knowledge management. It also cooperates by providing a method to provide modeling analysis of

holistic Knowledge Management models, allowing other researchers to promote such an examination in order to gain a more complete picture of the orientation of Knowledge Management towards a comprehensive and unifying approach in organizational scope. The analysis of other models through the procedures outlined in this study is a suggestion of future research.

Keywords: Knowledge management; Holistic paradigm; Holistic Knowledge Management; Sánchez e Ponjuán Dante; Content analysis.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um campo de pesquisa que tem por intento orquestrar “[...] métodos, ferramentas ou atividades usadas para planejar, liderar, organizar e controlar os ativos de conhecimento” (FIVAZ; PRETORIUS, 2015, p. 4, tradução dos autores). Para prover a gestão desses ativos de conhecimento diversos elementos organizacionais são envolvidos, como estratégia, cultura, processos e atividades (CASTILLO; CAZARINI, 2014; SANTHOSE; LAWRENCE, 2023). Esses elementos constituem o gerenciamento do conhecimento organizacional e são provenientes de um padrão científico denominado paradigma reducionista.

O paradigma reducionista, compreendido como um padrão metodológico adotado para tratar problemas científicos (Kuhn, 1998), apregoa que o fenômeno – objeto de estudo – seja seccionado em partes menores para que essas sejam analisadas e compreendidas isoladamente, acarretando na posterior compreensão do fenômeno em sua totalidade (CAPRA, 2000; CREMA, 2015; FLACH; BEHRENS, 2008; MARTINS *et al.*, 2023). As empresas adotam esta segmentação por meio de sua divisão em organogramas, setores e área (FERREIRA *et al.*, 2009). Entretanto, no âmbito da GC, que atua nas organizações, são insuficientes os esforços que analisem isoladamente elementos culturais, estratégicos ou processuais (HEISIG, 2009), seguindo os preceitos do paradigma reducionista. Há a necessidade de abordagens que considerem os diferentes elementos da GC em conjunto (FTEIMI, 2015), sendo esta perspectiva denominada paradigma holístico.

Assim como no paradigma reducionista, o paradigma holístico admite a fragmentação, ou seja, a secção de um objeto de estudo em partes (CREMA, 1991; VERGARA, 1993). No entanto, estas partes devem ser analisadas junto ao todo para que suas conexões sejam mantidas, pois essas relações também constituem o todo (PEREIRA, 2002). Assim, o paradigma holístico se distingue do reducionista por contemplar as partes em seu contexto e não de forma isolada, o que permite compreender o todo em sua integralidade (CORRÊA *et al.*, 2022). O paradigma holístico é apontado como uma alternativa para tratar os problemas atuais dos

quais o reducionismo se apresenta como insuficiente (CREMA, 2015), pois a realidade contemporânea é mais complicada que a do passado.

Desta forma, a GC holística emerge como uma alternativa para o desenvolvimento de modelos, também denominados *frameworks*, voltados ao gerenciamento do conhecimento organizacional. Assinalado por Holsapple e Joshi (1999), Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015) o paradigma holístico é apontado como um caminho para o atingimento de uma gestão abrangente e unificadora do conhecimento. Entretanto, se um modelo holístico da GC é apontado há anos como necessário, conforme estudos supracitados, há sinais de orientação acadêmica para o desenvolvimento de um modelo com esta envergadura?

Mediante esse questionamento, este estudo tem por objetivo analisar a aderência do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) ao que se denomina por GC holística. Para esse feito, primeiramente esta pesquisa delinea as partes que constituem o gerenciamento do conhecimento (seção 2). Conhecidas as partes do todo, os procedimentos metodológicos a serem utilizados para analisar o referido modelo são apresentados (seção 3). Em sequência, o modelo é analisado (seção 4.1) e o resultado de sua aderência a GC holística é exposto (seção 4.2). Por fim, as conclusões acerca desta pesquisa são apresentadas (seção 5) e as referências utilizadas são listadas.

2 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA: PARTES DO TODO

Como relatado na seção anterior, o paradigma holístico admite a secção do objeto de estudo em partes (CREMA, 1991; PEREIRA, 2002; VERGARA, 1993). Todavia, quais são as partes que constituem o todo do gerenciamento do conhecimento? Esta seção tem por intento elucidar essas partes para que, posteriormente, seja possível analisar o modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) quanto a sua aderência a GC holística.

De 1997 a 2015 diversos pesquisadores como Skyrme e Amidon (1997), Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Arif e Shalhoub (2014) e Kumar, Singh e Haleem (2015) desenvolveram estudos visando identificar os fatores críticos ao sucesso da GC. Esses fatores são compreendidos como áreas (partes) que garantem um desempenho bem-sucedido (ROCKART, 1979). Haja vista que são críticos para o sucesso da GC organizacional esses fatores constituem as dimensões do gerenciamento do conhecimento holístico, sendo 13 áreas delineadas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do gerenciamento do conhecimento holístico

Dimensão: descrição
1. Estratégia: a estratégia da GC deve ser alinhada a estratégia de negócio da organização (SEDIGHI; ZAND, 2012; SKYRME; AMIDON, 1997; WONG; ASPINWALL, 2005) e clarificada aos funcionários para que esses compreendam o ambicionado e as atividades a serem des envolvidas para o alcance dos objetivos (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; GAI; XU, 2009; SILVA JÚNIOR; POLIEZEL; SILVA, 2012; WONG, 2005).
2. Liderança e suporte da alta administração: a GC demanda de suporte e os líderes e a alta administração devem apoiá-la nos aspectos financeiros (GAI; XU, 2009), direcionamento de conhecimentos importantes (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998), moral (AL-MABROUK, 2006), tempo (ARIF; SHALHOUB, 2014; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015), exemplos e palavras quanto aos processos e atividades da GC (ZIEBA, M.; ZIEBA, K., 2014) e homogeneizar a mensagem da GC na empresa (AL-MABROUK, 2006).
3. Equipe de GC: consiste no estabelecimento de uma equipe de profissionais orientados ao gerenciamento do conhecimento, delineando papéis, responsabilidades, perfis (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; VALMOHAMMADI, 2010; WONG; ASPINWALL, 2005) e um chefe de conhecimento (GAI; XU, 2009; SEDIGHI; ZAND, 2012), sendo essa equipe estabelecida de acordo com o perfil dos profissionais internos da organização (ARIF; SHALHOUB, 2014; SEDIGHI; ZAND, 2012. SILVA JÚNIOR; POLIEZEL; SILVA, 2012).
4. Recursos (financeiro, humano, material e tempo): a GC demanda de recursos financeiros para sistemas tecnológicos, infraestrutura e salários (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010), recursos humanos (WONG, 2005), material para a execução dos trabalhos orientados ao conhecimento (KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015; SEDIGHI; ZAND, 2012) e tempo para os funcionários compartilharem seus conhecimentos e para que a equipe de GC possa conduzir suas atividades (AL-MABROUK, 2006).
5. Processos e atividades: deve-se estabelecer processos de GC a serem contemplados no âmbito organizacional (SEDIGHI; ZAND, 2012; VALMOHAMMADI, 2010) e integrar esses processos ao fluxo de trabalho, de forma clara, estruturada e sistemática, para que os indivíduos possam desempenhá-los (GAI; XU, 2009).
6. Gestão de recursos humanos: a gestão de pessoas deve promover a contratação de pessoas de acordo com as lacunas de conhecimento (WONG, 2005; WONG; ASPINWALL, 2005), o desenvolvimento das competências e habilidades dos indivíduos (WONG, 2005; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015) e retê-los mediante as políticas de carreiras e outros meios (WONG, 2005).
7. Treinamento e educação: promover o treinamento para homogeneizar conceitos e vocábulos da GC (AL-MABROUK, 2006), o propósito e os papéis da equipe de GC (WONG; ASPINWALL, 2005), habilidades para o desenvolvimento das atividades e uso das ferramentas de conhecimento (ANGGIA <i>et al.</i> , 2013), admitir erros (ARIF; SHALHOUB, 2014; SKYRME; AMIDON, 1997) e educar funcionários quanto aos itens anteriores (KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).
8. Motivação: consiste em motivar os funcionários para que promovam as atividades relacionadas ao conhecimento, por meio de planos de carreiras e avaliação (SEDIGHI; ZAND, 2012; ZIEBA, M.; ZIEBA, K., 2014), sistema de motivação financeiro e não financeiro (ARIF; SHALHOUB, 2014) e sinalização de práticas motivacionais para o compartilhamento, trabalho colaborativo e em equipe (LIN, Y.; LIN, L., 2006, VALMOHAMMADI, 2010).

Dimensão: descrição
9. Trabalho em equipe: as equipes, constituídas por indivíduos possuidores de habilidades diferentes, tendem a ampliar a perspectiva de troca de conhecimento (WAI; HONG; DIN, 2011) e a GC deve fomentar o trabalho em equipe com vistas ao compartilhamento e criação de novos conhecimentos (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; WAI; HONG; DIN, 2011; SEDIGHI; ZAND, 2012).
10. Cultura: a cultura consiste em valores, normas e costumes sociais que moldam a forma como as pessoas se comportam (SILVA JÚNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012), sendo benéfico a GC o estabelecimento de uma cultura tolerante a erros e que reconheça o potencial de aprendizado por meio desses (WONG, 2005).
11. Tecnologia da Informação: aliar os contributos da tecnologia para o armazenamento do conhecimento explícito e sua recuperação (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998, ARIF; SHALHOUB, 2014) e a conexão dos indivíduos por recursos tecnológicos (SKYRME; AMIDON, 1997; WONG; ASPINWALL, 2005; SILVA JÚNIOR; POLIEZEL; SILVA, 2012, SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).
12. Mensuração: resulta em medir os resultados dos esforços empregados pela GC, estabelecendo indicadores e métricas (AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2009; SEDIGHI; ZAND, 2012), formas de aferição dos benefícios obtidos pela GC (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998), diagnósticos para a avaliação do gerenciamento do conhecimento (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; ARIF; SHALHOUB, 2014) e comunicar os resultados a alta administração (WONG, 2005; AL-MABROUK, 2006).
13. Projeto piloto: planejar projetos piloto para condução primeira da GC em menor âmbito organizacional, visando identificar melhores práticas a serem adotadas na empresa de forma a elevar o potencial de acerto em uma investida de maior amplitude (SKYRME; AMINDON, 1997; AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Essas 13 áreas, pontuadas como críticas para o sucesso da GC, constituem as partes da GC holística. Também denominadas como dimensões (ANGELONI, 2002; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002), estas partes são necessárias de serem contempladas em conjunto nos modelos que visam gerir o conhecimento organizacional (FTEIMI, 2015) para que se alcance uma abordagem abrangente e unificadora. Uma vez delineadas essas dimensões, os procedimentos metodológicos para análise do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) são descritos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para prover análise do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) é empregada a abordagem qualitativa para obter maior profundidade nas análises (MINAYO, 1998). Como essa abordagem admite a subjetividade do pesquisador é feito o uso da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), tendo por categorias de análise as dimensões da GC holística, demarcadas na seção anterior dessa pesquisa.

Assim, o conteúdo do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) foi analisado de forma a identificar a presença ou ausência das 13 dimensões assinaladas anteriormente. Primando pelo rigor metodológico as citações diretas serão utilizadas de forma a permitir a compreensão das inferências realizadas e regresso aos trechos do conteúdo do modelo.

Mediante a análise e identificação da presença e ausência das dimensões da GC holística, as categorias de análise (dimensões) foram quantificadas em percentis, de forma a revelar a aderência do modelo à GC holística. Portanto, esta pesquisa também faz uso da abordagem quantitativa, valendo-se do uso de técnicas matemáticas (MINAYO, 1998), como a estatística percentilica.

A escolha do estudo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) é fundamentada no fato do artigo ser resultante de uma tese de doutorado datada posteriormente à sinalização de Holsapple e Joshi (1999), Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015) quanto a necessidade de uma abordagem holística. Uma vez que uma pesquisa doutoral se propõe a um avanço em determinado campo de conhecimento é provável que o modelo, intitulado como “*Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje en salud*”, venha a contemplar um maior número de dimensões da GC holística. Em continuidade, a análise do modelo é explicitada na seção seguinte.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

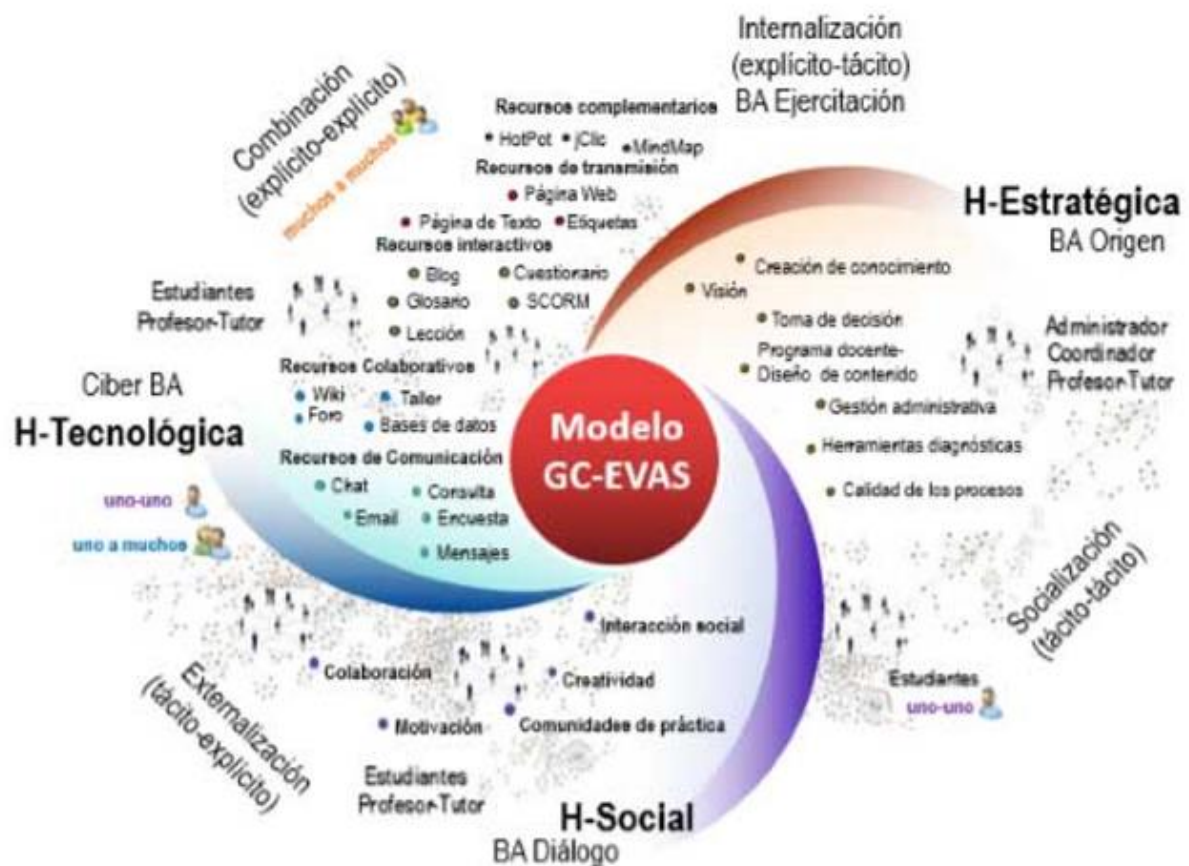
Essa seção se subdivide em duas subseções visando o cumprimento do objetivo almejado por esta pesquisa. Primeiramente, o modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) é analisado (subseção 4.1) mediante aos procedimentos metodológicos descritos nessa pesquisa. Por conseguinte, as dimensões identificadas no modelo são quantificadas de forma a revelar a adesão do estudo analisado a GC holística (subseção 4.2). Em sequência, segue-se com a análise do referido modelo.

4.1 Análise do Modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016)

O estudo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) é o resultado de uma tese de doutorado que teve por objetivo “[...] propor um modelo de gerenciamento de conhecimento para ambientes virtuais de aprendizado em saúde” (SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016, p. 138, tradução dos autores), sendo este modelo denominado *Gestión de Conocimiento para Entornos Virtuales de Aprendizaje en Salud* (GC-EVAS).

Os ambientes virtuais de aprendizagem são definidos como “[...] cenários que apoiam a interação e a geração de conhecimentos entre os seus principais atores (docente-espáço-tecnologia-discente)” (SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016, p. 114, tradução dos autores). Esta definição alinha o espaço virtual de aprendizagem à GC e funda o modelo das autoras, no qual o espaço virtual é composto por três hélices: estratégica (1), social (2) e tecnológica (3) (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016)



Fonte: Sánchez e Ponjuán Dante (2016, p. 148)

A hélice estratégica (1) assinala que, mediante consideração das teorias da informação e do conhecimento, sejam desenvolvidas estratégias voltadas para a criação do conhecimento no espaço de aprendizagem virtual e para a tomada de decisão (SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016). Segundo as autoras, a qualidade do sistema de ensino é sustentada pela criação de conhecimentos e pelas decisões tomadas e, portanto, torna-se necessário uma abordagem estratégica que contemple esses elementos no espaço de aprendizagem virtual.

A perspectiva estratégica do modelo é delineada como uma gestão administrativa do Ambiente de Aprendizagem Virtual (AVA), que no contexto do estudo faz uso da ferramenta

tecnológica *Moodle*. Assim, não condiz com a dimensão Estratégia da GC holística, pois nessa é determinada a necessidade de alinhamento da estratégia da GC a estratégia organizacional (AL-MABROUK, 2006; SEDIGHI; ZAND, 2012; SKYRME; AMIDON, 1997; WONG; ASPINWALL, 2005) e sua clarificação na organização (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; GAI; XU, 2009; SILVA JÚNIOR; POLIEZEL; SILVA, 2012; WONG, 2005).

Diferentemente, no modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016), a estratégia é contemplada como uma administração do ambiente AVA, no qual as figuras de professor, coordenador e tutor gerenciam os conteúdos, processos, tomam decisões e promovem o processo de socialização junto aos estudantes para criação de conhecimentos. Trata-se de um processo de gestão de cursos para que os discentes recebam os conteúdos e se relacionem com os tutores e professores, visando a absorção desses conteúdos que, por consequência do processo de socialização, permite a criação de novos conhecimentos.

A hélice social (2) assume que o conhecimento é criado pelo processo de interação social entre os indivíduos, fazendo uso dos modos de conversão socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) de Nonaka e Takeuchi (1997) (SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016). Inseridos no ambiente virtual de aprendizagem, os processos SECI são somados ao processo de *feedback* entre os discentes e docentes, o que fortifica a interação entre os indivíduos e a criação de conhecimentos.

A hélice tecnológica (3) é o meio para a operacionalização do modelo, pois o ambiente de aprendizagem é virtual e, como tal, assume a tecnologia como um pilar para sua existência. É por meio deste que os indivíduos – docentes e discentes – interagem socialmente (pilar social) para a construção do conhecimento e as “estratégias” (pilar estratégico 1) são desenvolvidas para subsidiar esta interação (SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016).

Segundo Sánchez e Ponjuán Dante (2016) as três hélices interagem em um contexto ou espaço denominado *Ba*, resgatando Nonaka e Konno (1998) que demarcam o *Ba* como um “lugar” físico, virtual ou mental, para a ocorrência de relações emergentes em prol da criação do conhecimento. Por esta interação emerge a dimensão cultural do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016):

A dimensão cultural no modelo é visualizada na interação das três hélices, onde as conexões fortes são desenvolvidas através da criação de uma cultura com horizontes compartilhados que permite contribuir com valores, estimular a criatividade, promover a confiança, mudar as atitudes, promover comunicação e colaboração; bem como os costumes que influenciam o comportamento dos alunos e, por sua vez,

o comportamento a nível individual, grupal e organizacional. (SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016, p. 146, tradução dos autores)

A cultura do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) corresponde a dimensão Cultura da GC holística. A cultura consiste em valores, normas e costumes sociais que moldam a forma como as pessoas se comportam (SILVA JÚNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012), sendo benéfico a GC o estabelecimento de uma cultura tolerante a erros e que reconheça o potencial de aprendizado por meio desses (WONG, 2005).

Segundo as pesquisadoras a operacionalização do modelo demanda os perfis: administrador, como responsável pelas permissões e recursos do ambiente AVA; coordenador geral, que coordena o ensino pela ferramenta; tutor, que media a aprendizagem do estudante para com o conteúdo disponibilizado na ferramenta; e estudante, discente que utiliza o ambiente virtual. O conteúdo programático é preparado pelo coordenador e professores tutores e engloba a estratégia delineada para abordar o corpo de conhecimento a ser ministrado pelo programa. Todo o processo é realizado por meio do ambiente tecnológico AVA (SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016).

Sánchez e Ponjuán Dante (2016) situam a tecnologia como um elemento de apoio para a aprendizagem virtual. O foco é sobre o conhecimento e a interatividade social que ocorrem entre professor e aluno em torno de uma aprendizagem significativa, mas por se tratar de uma abordagem que abarca a virtualidade em sua denominação, a tecnologia é um elemento fundamental no modelo proposto, estando alinhada com a dimensão Tecnologia da Informação da GC holística pela perspectiva do armazenamento do conhecimento explícito e sua recuperação (ARIF; SHALHOUB, 2014; DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998) e conexão dos indivíduos por recursos tecnológicos (KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015; SEDIGHI; ZAND, 2012; SKYRME; AMIDON, 1997; SILVA JÚNIOR; POLIEZEL; SILVA, 2012; WONG; ASPINWALL, 2005).

4.2 Resultados

Embora o conhecimento e a tecnologia sejam os orientadores do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016), que se denomina de GC, pouco é apresentado no que tange a GC. Gomes Junior (2013) e Almeida e Santos (2017) pontuam que o conhecimento é um elemento universal e se aplica as diversas ciências. Corroborando com esses estudos, o conhecimento é um insumo que permite ser contextualizado em, praticamente, todas as áreas científicas; e assim foi feito no modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016).

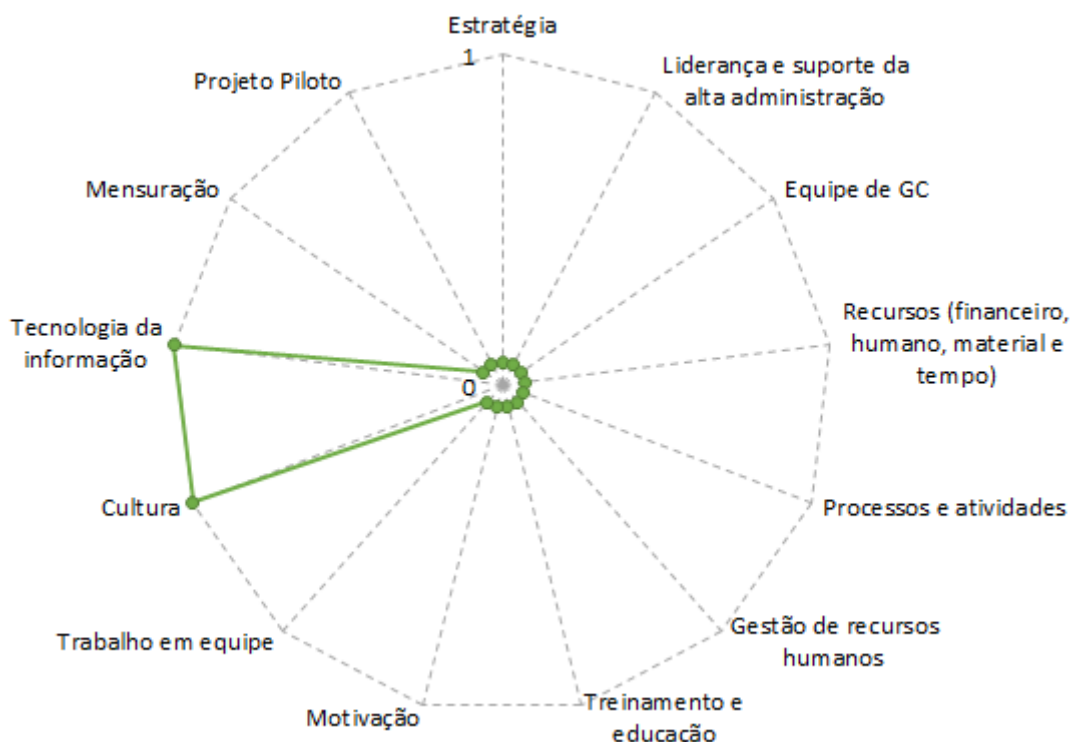
A inserção do *Ba* e SECI no modelo pode ser o que o alinha a proposta a GC, mas ainda sim esses são inseridos como aspectos que conformam o ambiente virtual pela perspectiva tecnológica e não como elementos atinentes ao gerenciamento do conhecimento. Em outros termos, o modelo é direcionado mais para a tecnologia da informação como meio para o compartilhamento do conhecimento do que para o gerenciamento do conhecimento propriamente dito. Por síntese, o modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) apresenta as seguintes dimensões da GC holística:

1. Estratégia: não especificado. A perspectiva estratégica da primeira hélice não corresponde a perspectiva estratégica da GC, exposta nesta pesquisa como uma dimensão imperativa para o sucesso da GC holística;
2. Liderança e suporte da alta administração: não especificado. Não foi identificado no modelo uma abordagem quanto a esta dimensão;
3. Equipe de gestão do conhecimento: não especificado. Os papéis expostos no estudo são orientados para a criação de conteúdo no ambiente virtual e não convergem com a equipe de GC, exposta como uma dimensão da GC holística;
4. Recursos (financeiro, humano, material e tempo): não especificado. Não foi identificado no modelo uma abordagem quanto a esta dimensão;
5. Processos e atividades: não especificado. Não foi identificado no modelo uma abordagem quanto a esta dimensão;
6. Gestão de recursos humanos: não especificado. Não foi identificado no modelo uma abordagem quanto a esta dimensão;
7. Treinamento e educação: não especificado. Esta dimensão é orientada para a capacitação das pessoas em prol das abordagens do conhecimento. No modelo analisado a educação está relacionada a aprendizagem a distância e, portanto, não converge com esta dimensão da GC holística;
8. Motivação: não especificado. Não foi identificado no modelo uma abordagem quanto a esta dimensão;
9. Trabalho em equipe: não especificado. A GC visa fomentar o trabalho em equipe para o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos. O modelo analisado apenas assinala a existência de uma equipe orientada a aprendizagem à distância, como os perfis tutores, professores e coordenadores;

10. Cultura: sim. Conforme as autoras, a cultura emerge pela interação das três hélices constituintes no modelo;
11. Tecnologia da informação: sim. Alicerce do ambiente de aprendizagem virtual e elemento central do modelo;
12. Mensuração: não especificado. Não foi identificado no modelo uma abordagem quanto a esta dimensão;
13. Projeto Piloto: não especificado. Não foi identificado no modelo uma abordagem quanto a esta dimensão.

Mediante análise promovida sobre o modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016), os fatores acima ponderados são dispostos na Figura 2, que exprime a adesão do referido modelo as dimensões da GC holística, concernentes a esta pesquisa. A presença de uma dimensão a posiciona na escala 1 (extremidade externa) da figura e sua ausência a assinala na escala 0 (centro).

Figura 2 – Adesão do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) as dimensões da gestão do conhecimento holística



Fonte: Autores da pesquisa, 2013.

Assim, o modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) contempla as dimensões Cultura e Tecnologia da Informação, o remetendo ao percentual de 15,4% (2 do total de 13

dimensões) de adesão ao que considera por GC holística, conforme caracterização apresentada nesta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de um modelo de GC abrangente e unificador, pautado no paradigma holístico, é apontada há anos como uma alternativa para abordar o gerenciamento do conhecimento de forma íntegra nas organizações. Sob este apontamento emergiu o questionamento: há orientação acadêmica para o desenvolvimento de um modelo com esta envergadura?

Para responder a essa interrogativa esta pesquisa objetivou de analisar a aderência do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) ao que se denomina por GC holística. Em primeira instância foi necessário delinear as partes que compõem a GC orientada ao paradigma holístico, resultando em 13 dimensões. Posteriormente, estas dimensões foram utilizadas como categorias de análise a serem utilizadas no exame do modelo, fazendo uso da Análise de Conteúdo.

Por resultado, se constata que o modelo de Sánchez e Ponjuán Dante (2016) atende a 15,4% das dimensões da GC holística. Isso permite inferir, mediante ao exame desse modelo, que a necessidade de um modelo holístico ainda persiste. Todavia, estes resultados não são conclusivos, pois há oportunidade de prover análises sobre outros modelos para identificar se algum contempla todas as dimensões da GC holística, sendo esta uma sugestão de estudos futuros.

Destarte, esta pesquisa contribui com a academia por ajustar a GC ao paradigma holístico, delineando as partes que constituem o todo do gerenciamento do conhecimento. Também coopera por fornecer um método para prover a análise de adesão de modelos a GC holística, permitindo que outros pesquisadores promovam este exame de forma a obter uma visão mais completa quanto a orientação da GC rumo a uma abordagem abrangente e unificadora do conhecimento no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS

ABBASZADEH, Mohammad Ali; EBRAHIMI, Mehran; FOTOUHI, Hossein. Developing a causal model of critical success factors for knowledge management implementation. *In*: International Conference on Education and Management Technology (ICEMT), 2010, Egito.

Anais... Egito: Cairo, 2010. p.701-705. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1109/ICEMT.2010.5657563>. Acesso em: 11 set. 2023.

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. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09555340610651820> Acesso em: 11 set. 2023.

AL-MABROUK, Khalid. Critical success factors affecting knowledge management adoption: A review of the literature. *In*: INNOVATIONS IN INFORMATION TECHNOLOGY (IITFALSO), 2006, Emirados Árabes. **Anais [...]** Emirados Árabes: Dubai, 2006, p.1-6. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/INNOVATIONS.2006.301888> Acesso em: 11 set. 2023.

ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle; SANTOS, Andreia Mileski Zulian. Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 12, n. 1, p. 332-349, 2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/8282> Acesso em: 11 set. 2023.

ANGELONI, Maria Terezinha (org.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGGIA, Pinkie *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 ICACSIS 2013, 2023, Indonésia. **Anais [...]** Indonésia: Bali, 2013. p. 83-88. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/ICACSIS.2013.6761556> Acesso em: 11 set. 2023.

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. Disponível em: http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1106/098_25071life110614_636_645.pdf Acesso em: 11 set. 2023.

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

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

CASTILLO, Lucio Abimael Medrano; CAZARINI, Edson Walmir. Integrated model for implementation and development of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, n. 2, p. 145-160, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2012.49> Acesso em: 11 set. 2023.

CORRÊA, Fábio *et al.* Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil. **Fronteiras de Representação do Conhecimento**, v.1, n. 1, p. 26-44, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40290> Acesso em: 11 set. 2023.

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, 1991. p. 83-99.

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

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. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Davenport/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847/Building-Successful-Knowledge-Management-Projects.pdf Acesso em: 11 set. 2023.

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

FIVAZ, A.; PRETORIUS, Marthinus W. A knowledge management framework for manufacturing firms in South Africa. *In*: ENGINEERING, TECHNOLOGY AND INNOVATION/INTERNATIONAL TECHNOLOGY MANAGEMENT CONFERENCE (ICE/ITMC), 2015, Belfast. **Anais [...]** Belfast: ICE/MTC, 2015. p. 1-9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/ICE.2015.7438640> Acesso em: 11 set. 2023.

FLACH, Carla Regina de Camargo; BEHRENS, Marilda Aparecida. 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. Disponível em: http://www.waltenomartins.com.br/desinstr_a1_art1.pdf Acesso em: 11 set. 2023.

FTEIMI, Nora. Analyzing the Literature on Knowledge Management Frameworks: Towards a Normative Knowledge Management Classification Schema. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS – ECIS, 23., 2015. **Anais [...]** ECIS. 2015. Disponível em: https://web.archive.org/web/20200324022650id_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1050&context=ecis2015_cr Acesso em: 11 set. 2023.

GAI, Suxia; XU, Congwei. Research of critical success factors for implementing knowledge management in China. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING (ICIII), 2009, China. **Anais [...]** China: Xi'na, 2009. p.561-564. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/ICIII.2009.594> Acesso em: 11 set. 2023.

GOMES JUNIOR, Waldoir Valentim *et al.* **Gestão do conhecimento e mapeamento das competências**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/107145/318731.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270910971798> Acesso em: 11 set. 2023.

HOLSAPPLE, Clyde W.; JOSHI, Kshiti D. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2-3, p. 235-261, 2000. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00046-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00046-9) Acesso em: 11 set. 2023.

KUHN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. 5ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1998.

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. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1504/IJISE.2015.071508> Acesso em: 11 set. 2023.

LIN, Yu-Cheng; LIN, Lee-Kuo. Critical success factors for knowledge management studies in construction. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ROBOTICS AND AUTOMATION IN CONSTRUCTION (ISARC 2006), 23., 2006, Japão. **Anais [...]** Japão: Tóquio, 2006. p.768-772. Disponível em: <https://ntut.elsevierpure.com/en/publications/critical-success-factors-for-knowledge-management-studies-in-cons> Acesso em: 11 set. 2023.

MARTINS, Leandro Alves *et al.* Gestão do Conhecimento: análise do nível de maturidade de uma Instituição Pública. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 17, p. 1-26, 2023. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/13083> Acesso em: 11 set. 2023.

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

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165942> Acesso em: 11 set. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PEREIRA, Maurício Fernandes. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 2-28.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen, ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROCKART, John. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs> Acesso em: 11 set. 2023.

RUBENSTEIN-MONTANO, Bonnie *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decision Support Systems**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0) Acesso em: 11 set. 2023.

SÁNCHEZ, Ileana Regla Alfonso; PONJUÁN DANTE, Gloria. Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje en salud. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, v. 27, n. 2, p. 138-153, 2016. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000200003 Acesso em: 11 set. 2023.

SANTHOSE, Samuel Sam; LAWRENCE, Lawrence Noble. Understanding the implementations and limitations in knowledge management and knowledge sharing using a systematic literature review. **Current Psychology**, p. 1-16, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-022-04115-6> Acesso em: 11 set. 2023.

SEDIGHI, Mohammadbashir; ZAND, Fardad. Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ICT AND KNOWLEDGE ENGINEERING, 2012, Tailândia. **Anais [...]** Tailândia: Bangkok, 2012. p. 1-9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/ICTKE.2012.6408553> Acesso em: 11 set. 2023.

SILVA JUNIOR, Annor; POLIZEL, Caio Eduardo de Guido; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Critical success factors for knowledge management at a private higher education school. **Review of Business Management**, v. 14, n. 42, p. 102-122, 2012. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1006> Acesso em: 11 set. 2023.

SKYRME, David; AMIDON, Debra. The knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, v.1, n. 1, p. 27-37, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673279710800709> Acesso em: 11 set. 2023.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.3923/jas.2010.2290.2296> Acesso em: 11 set. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Cadernos EBAP**, v. 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. Disponível em: <http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2011/October-2011/754-760.pdf> Acesso em: 11 set. 2023.

WONG, Kuan Yew. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02635570510590101> Acesso em: 11 set. 2023.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270510602773> Acesso em: 11 set. 2023.

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. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.25.4.6494> Acesso em: 11 set. 2023.