

A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA: ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO MODELO DA TRANSCCELERATE

THE HOLISTIC KNOWLEDGE MANAGEMENT: ADHERENCE ANALYSIS OF THE TRANSCCELERATE MODEL

Fabio Corrêa^a

Marta Macedo Kerr Pinheiro^b

Ana Maria Pereira Cardoso^c

RESUMO

Introdução: A Gestão do Conhecimento holística é um ajustamento do gerenciamento do conhecimento ao paradigma holístico que apregoa uma abordagem científica, alternativa e necessária, para o desenvolvimento de modelos de Gestão do Conhecimento. Entretanto, um modelo de gerenciamento do conhecimento, atinente aos preceitos desse paradigma, apresenta-se como uma lacuna científica. **Objetivo:** Analisar a aderência do modelo de gerenciamento do conhecimento da TransCelerate a Gestão do Conhecimento holística. **Metodologia:** A Análise de Conteúdo qualitativa é utilizada para examinar o referido modelo e a abordagem quantitativa é empregada para evidenciar o percentil de adesão dessa estrutura a Gestão do Conhecimento holística. **Resultados:** O modelo da TransCelerate adere-se em 84,6 pontos percentuais às dimensões da Gestão do Conhecimento holística, revelando que um modelo com esta envergadura ainda não foi atingido. **Conclusões:** Perante ao modelo analisado, infere-se que a lacuna de um modelo holístico permanece. Todavia, esse resultado não é conclusivo, pois apenas um modelo foi analisado. Desse modo, a análise de outros modelos de Gestão do Conhecimento, bem como o desenvolvimento de uma estrutura holística, ambos considerando as dimensões apresentadas nesta pesquisa, são sugestões de pesquisas futuras.

Descritores: Gestão do conhecimento. Paradigma holístico. Gestão do conhecimento

^a Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. Professor da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ). E-mail: fabiocontact@gmail.com

^b Doutora em Ciência da Informação pela Universidade do Rio de Janeiro (UFRJ/IBICT). Professora da Universidade FUMEC. E-mail: marta.macedo@fumec.br

^c Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. E-mail: ana.cardoso@fumec.br

holística. TransCelerate. Análise de conteúdo.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) holística, denominada nesta pesquisa, é fundamentada em quatro estudos que analisaram um total de 270 modelos de gerenciamento do conhecimento e concluíram haver a necessidade de um modelo unificador, abrangente e pautado no paradigma holístico (HOLSAPPLE; JOSHI, 1999; RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001; HEISIG, 2009), que apreenda os elementos da GC em conjunto (FTEIMI, 2015).

Os estudos supracitados apresentam conclusões datadas de 1999 a 2015 e, portanto, são críveis de atenção da academia no que tange a necessidade de um modelo holístico. Mediante a este contexto, esta pesquisa tem por objetivo **analisar a aderência do modelo de gerenciamento do conhecimento da TransCelerate a GC holística**, visando identificar se esse preenche a lacuna de um modelo holístico. Esta estrutura foi escolhida para análise por ser uma publicação empresarial datada de 2016, após constatar-se, academicamente, a necessidade de um modelo holístico.

Para se atingir o objetivo supracitado, primeiramente esta pesquisa desenvolve uma teoria que ajusta a GC ao paradigma holístico e anuncia os elementos (dimensões) críticos para o sucesso dessa forma de gestão (seção 2). A partir do entendimento do que consiste a GC holística, os procedimentos metodológicos utilizados para prover a análise do referido modelo são apresentados (seção 3).

Em sequência a análise do modelo da TransCelerate (seção 4) e os resultados do processo investigativo (seção 5) são explanados. Por último apresentam-se as considerações finais (seção 6) e as referências que embasaram este artigo.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA E SUAS DIMENSÕES

A GC é uma abordagem que visa organizar políticas, processos, ferramentais gerenciais e tecnológicos para obtenção de resultados para a

empresa e seus colaboradores (TERRA, 2005). Nesta forma de gestão o conhecimento é explorado e administrado considerando diversas dimensões, como tecnologia, cultura, estratégia e mensuração (BEM; COELHO; DANDOLINI, 2016; SÁNCHEZ; PONJUÁN DANTE, 2016; MOSCOSO-ZEA *et al.*, 2016; FARÍAS; MERCADO; GONZÁLES, 2016), para citar algumas.

O paradigma holístico é uma abordagem apresentada como uma alternativa complementar ao reducionismo. O paradigma reducionista apregoa que o objeto de estudo deve ser segmentado em partes e essas, por sua vez, devem ser analisadas, cientificamente, de modo isolado do todo. Neste processo as conexões entre as partes se perdem pela análise disjunta das mesmas, acarretando em compreensão parcial do todo (CREMA, 1991; VERGARA, 1993; COIMBRA, 2000; CAPRA, 2000; PEREIRA, 2002; FERREIRA *et al.*, 2009).

Por sua vez, o paradigma holístico admite a secção do objeto de estudo, no entanto complementa o paradigma anterior por assinalar que as partes devem ser examinadas considerando suas inter-relações, pois assim as conexões adjacentes são mantidas e se pode compreender o objeto de estudo de forma totalitária e íntegra (PEREIRA, 2002; MORIN, 2005a; 2005b; SANTOS; PELOSI; OLIVEIRA, 2012; CREMA, 2015).

A GC holística é um ajustamento do gerenciamento do conhecimento ao paradigma holístico. A GC é fragmentada em partes, também denominadas dimensões (TERRA, 2005) ou fatores críticos de sucesso (HEISIG, 2009), e essas são organizadas em modelos de GC. Esses modelos são representações esquemáticas que explanam as dimensões da GC e as complexidades de seus relacionamentos (WEBER; WUNRAM; KEMP, 2002; CAJUEIRO, 2008), visando atingir o desafio de gerir o conhecimento organizacional.

De um modo geral, os modelos de GC são forjados no paradigma reducionista, pois contemplam apenas algumas dimensões da GC, sendo “[...] insuficientes os esforços isolados [...] que apenas abordam uma atividade da GC [...] e apenas um fator crítico de sucesso [...] o objetivo da GC é implementar uma abordagem holística” (HEISIG, 2009, p. 16, tradução nossa, grifo nosso).

Assim, os fatores críticos para o sucesso da GC são as dimensões desta forma de gestão que devem ser abordadas perante aos princípios do paradigma

holístico, sendo “[...] diferentes elementos da GC, que devem ser considerados em conjunto” (FTEIMI, 2015, p. 5, tradução nossa) nos modelos, pois esses afetam a implementação da GC (FTEIMI, 2015).

Mediante ao exposto, a GC holística assume que os fatores críticos para o sucesso do gerenciamento do conhecimento, ou seja, suas dimensões ou partes, devem ser analisadas em conjunto em um modelo de GC estabelecido perante o paradigma holístico.

Mediante as observações de Heisig (2009), quanto à necessidade de se considerar os fatores críticos para o sucesso da GC, e a afirmação de Fteimi (2015), de que estes devem ser considerados em conjunto, buscou-se identificar quais são essas partes que conformam as dimensões críticas para o sucesso da GC.

Para esta identificação procedeu-se à uma revisão sistemática da literatura a partir da base SCOPUS. Objetivou-se identificar e consolidar os fatores críticos de sucesso da GC, sendo a busca realizada com uso dos descritores “*knowledge management*” e “*critical success factors*” com operador booleano “*and*”, sem recorte temporal.

Foram obtidas 48 produções acadêmicas, sendo aplicados como critérios de exclusão: 1) estudos indisponíveis para *download*; 2) estudos que não contenham os descritores no título; 3) estudos duplicados; e 4) estudos que não fundamentam teoricamente os fatores críticos de sucesso apresentados. A aplicação dos critérios redundou na exclusão de 8, 0, 1 e 24 estudos, respectivamente.

Aos 15 estudos resultantes foram adicionadas as pesquisas de Skyrme e Amidon (1997), Davenport, De Long e Beers (1998) e Wong e Aspinwall (2005), por serem frequentemente citadas nos estudos remanescentes. Mediante a análise deste *corpus* de pesquisas foram consolidadas as seguintes dimensões (partes) críticas para o sucesso da GC holística.

Quadro 1 – Dimensões da Gestão do Conhecimento na literatura pesquisada

Dimensão	Descrição/Proposta
Estratégia	A estratégia da GC deve estar alinhada a estratégia de negócios de modo a apoiar os objetivos da organização e ser comunicada aos membros para que todos conheçam a proposta e as ações a serem desempenhadas (SKYRME; AMIDON, 1997; WONG, 2005; LIN; LIN, 2006; AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2010; ALTAHER, 2010; SEDIGHI; ZAND, 2012).

Dimensão	Descrição/Proposta
Liderança e suporte da alta administração	A liderança influencia o comportamento das pessoas e deve atuar como exemplo, devendo a alta administração apoiar a GC de modo a criar condições para seu desenvolvimento (WONG; ASPINWALL, 2005; GAI; XU, 2010; WAI; HONG; DIN, 2011; SEDIGHI; ZAND, 2012; NAGHAVI; DASTAVIZ; NEZAKATI, 2013; ARIF; SHALHOUB, 2014; KUMAR; AHLAWAT; HALEEM, 2015).
Equipe de gestão do conhecimento	Resulta em uma equipe de profissionais, com papéis e responsabilidades específicas, dedicados a promover a GC rumo ao intento almejado por sua proposta (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; WONG; ASPINWALL, 2005; WONG, 2005; LIN; LIN, 2006; AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2010; VALMOHAMMADI, 2010; ARIF; SHALHOUB, 2014).
Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	A GC demanda recursos financeiros, humanos, materiais e de tempo para a condução de suas atividades, aquisição de sistemas tecnológicos específicos e para que as pessoas desempenhem as ações voltadas ao conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2005; AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2010; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010).
Processos e atividades	São o centro da GC por direcionarem as ações em relação ao conhecimento e representarem o ciclo de vida deste ativo, a ser integrado ao fluxo de trabalho de forma clara para um desempenho estruturado e sistematizado pelo conhecimento (SKYRME; AMIDON, 1997; WONG, 2005; GAI; XU, 2010; VALMOHAMMADI, 2010; SEDIGHI; ZAND, 2012).
Gestão de recursos humanos	Os processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção são imperativos para a GC por atuarem junto às pessoas, formando a organização com pessoas de conhecimentos relevantes (VALMOHAMMADI, 2010; WONG; ASPINWALL, 2005; WONG, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012; ANGGIA <i>et al.</i> , 2013; KUMAR; AHLAWAT; HALEEM, 2015).
Treinamento e educação	As pessoas devem ser educadas quanto ao vocabulário, propósito da GC e treinadas para municiar os indivíduos de habilidades para desenvolver suas atividades e manusear as ferramentas voltadas para o conhecimento (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; ANGGIA <i>et al.</i> , 2013; ARIF; SHALHOUB, 2014; KUMAR; AHLAWAT; HALEEM, 2015).
Motivação	A organização deve considerar meios de incentivos por meios financeiros, de recompensas, reconhecimento e valorização do indivíduo, para motivar as pessoas para que criem, compartilhem e usem os conhecimentos organizacionais (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; WONG; ASPINWALL, 2005; VALMOHAMMADI, 2010; ZIEBA; ZIEBA, 2014).
Trabalho em equipe	A reunião de dois ou mais indivíduos que se influenciam e interagem em prol de um objetivo comum conduz à cooperação e elevação dos processos e atividades da GC (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; WAI; HONG; DIN, 2011; SEDIGHI; ZAND, 2012).
Cultura	Uma cultura propícia a GC deve fomentar a partilha do conhecimento, a confiança, sentimento de pertencimento do indivíduo, admissão de erros, dentre outros aspectos que regem uma atmosfera benéfica para o gerenciamento do conhecimento (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; WONG, 2005; AL-MABROUK, 2006; VALMOHAMMADI, 2010).
Tecnologia da informação	A tecnologia é um facilitador eficaz de manipulação do conhecimento e sua relevância para a GC é indiscutível, pois facilita o armazenamento e compartilhamento do conhecimento explícito e favorece a conexão entre as pessoas em prol do conhecimento tácito (SKYRME; AMIDON, 1997; WONG, 2005; AL-MABROUK, 2006; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; AHLAWAT; HALEEM, 2015).

Dimensão	Descrição/Proposta
Mensuração	Aferir torna-se necessário para que se possa verificar se os objetivos foram alcançados e promover a melhoria contínua, sendo utilizadas ferramentas de mensuração e diagnósticos organizacionais (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; AL-MABROUK, 2006; VALMOHAMMADI, 2010; KUMAR; AHLAWAT; HALEEM, 2015).
Projeto Piloto	Permite identificar melhores práticas de forma a aumentar o potencial de acerto em maior abrangência organizacional, por meio de lições aprendidas em projetos de menor âmbito (SKYRME; AMIDON, 1997; AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006).

Fonte: Dados da pesquisa.

As dimensões, acima descritas, representam as dimensões (partes) críticas para o sucesso da GC e devem ser analisadas em conjunto (FTEIMI, 2015) em modelos de GC fundamentados no paradigma holístico. Estas constituem as categorias de análise a serem utilizadas na investigação de aderência do modelo da TransCelerate à GC holística, conforme procedimentos metodológicos explanados na próxima seção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, aqui relatada, fez uso da abordagem qualitativa e quantitativa. Primeiramente, a abordagem qualitativa foi empregada no exame do modelo da TransCelerate, por meio do método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). Para a realização desta análise foram estabelecidas as unidades de registros, também denominadas categorias de análise (LAVILLE; DIONNE, 1999), correspondendo às 13 dimensões da GC holística, consolidadas a partir do estudo da literatura e relatadas na seção 2 (Quadro 1).

Flick (2004) alerta que a abordagem qualitativa demanda rigor na aplicação para aumento da confiabilidade nos resultados. Em razão da Análise de Conteúdo ser empregada de modo qualitativo, admite-se a subjetividade interpretativa do pesquisador na realização das inferências. Deste modo, as citações diretas são utilizadas frequentemente para que o leitor possa compreender as inferências realizadas.

Após identificar a presença das 13 dimensões no modelo da TransCelerate, estas foram trabalhadas de modo quantitativo, de modo a revelar o percentil de adesão dessa estrutura à GC holística.

A análise qualitativa do modelo é explanada na seção seguinte e os resultados, advindos da quantificação do grau de adesão ao modelo, são representados na seção subsequente.

4 ANÁLISE DO MODELO TRANSCCELERATE

A TransCelerate Biofarma é uma organização sem fins lucrativos que denomina seu modelo de GC como *Clinical Knowledge Management* (CKM, em português Gestão do Conhecimento Clínico). Esse modelo é apresentado na publicação de Salzano *et al.* (2016) e os objetivos do estudo foram demonstrar “[...] os benefícios da GC [...] descrever os elementos-chave dessa estrutura [...] sugerir etapas para desenvolver, implementar e sustentar um programa CKM” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 537, tradução nossa). Em atendimento ao primeiro objetivo, os benefícios da GC no setor clínico compreendem

A GC efetiva aumenta a produtividade, permitindo que os funcionários localizem e apliquem o conhecimento disponível mais rápido e melhorem a qualidade do desenvolvimento clínico, minimizando erros repetidos ao alavancar as melhores práticas e as lições aprendidas. (SALZANO *et al.*, 2016, p. 538, tradução nossa)

Os demais objetivos do modelo são explanados nas subseções seguintes desta pesquisa, sendo a descrição dos elementos chave do modelo (subseção 4.1) e etapas para desenvolver, implementar e sustentar a GC (subseção 4.2).

4.1 ELEMENTOS-CHAVE DO MODELO

Em relação ao objetivo de descrever os elementos-chave do CKM, Salzano *et al.* (2016) anunciam que o modelo tem por intento desenvolver um programa de GC que possa gerir o conhecimento e disponibilizá-lo para as pessoas, visando alcançar os benefícios supracitados, dentre outros. Segundo os pesquisadores:

A intenção do *framework* CKM é permitir o desenvolvimento de um programa CKM específico da organização para reter, compartilhar e aplicar o conhecimento mais valioso (conforme definido pela organização) e disponibilizá-lo para as pessoas conforme necessário. (SALZANO *et al.*, 2016, p. 538, tradução nossa, *italico* nosso)

Os elementos que conformam o modelo CKM são divididos em dois blocos: 1) fundamental, constituído por cultura (1.1) e melhoria contínua (1.2); e 2) pilares de apoio, composto por pessoas (2.1), processos de negócios (2.2), conteúdo (2.3) e tecnologia (2.4) (SALZANO *et al.*, 2016) (Figura 1).

A cultura (1.1) é um elemento fundamental (1) para “[...] incentivar a busca e compartilhamento do conhecimento” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 538, tradução nossa), uma vez que a GC é dependente do comportamento das pessoas. Isso é aderente a dimensão Cultura da GC holística, pois uma cultura propícia a GC deve fomentar a partilha do conhecimento (WONG, 2005; AL-MABROUK, 2006).

A melhoria contínua (1.2) está relacionada com a adaptação da organização às mudanças. O programa de GC, inicialmente, é projetado para as necessidades atuais da organização. Entretanto, esse deve evoluir para que a organização atenda as mudanças oriundas do ambiente interno e externo (SALZANO *et al.*, 2016). Segundo Salzano *et al.* (2016) a melhoria contínua assegura que a organização se adapte às mudanças e eleve seu nível de maturidade em GC.

Figura 1 – Modelo da TransCelerate



Fonte: Salzano *et al.* (2016, p. 537, tradução nossa).

Para Salzano *et al.* (2016) as pessoas (2.1) são o primeiro pilar (2) do

modelo e o elemento mais importante. A organização precisa que os indivíduos compartilhem seus conhecimentos e colaborem em prol da GC, relacionando-se diretamente à cultura organizacional. Ao abordar as pessoas, Salzano *et al.* (2016) se referem aos diversos níveis organizacionais, como a alta administração, agentes de mudança, equipes de governança, especialistas, dentre outros que devem abraçar e promover a GC na instituição.

Esses perfis são postos como funções-chave da TransCelerate que suportam o programa de GC (Quadro 2) e, portanto, são percebidos como indivíduos com responsabilidades perante ao gerenciamento do conhecimento.

Quadro 2 – Dimensões da Gestão do Conhecimento do modelo da TransCelerate

Função	Descrição/Proposta
Campeão(ões) da CKM	i) Pessoa influente e credível dentro da organização ii) Compreende os conceitos e o valor da GC iii) Comunica ativamente para promover a adoção e implementação iv) Defende o início ou melhoria de um programa GC existente v) Ajuda a reforçar o uso de ferramentas disponíveis
Patrocinador executivo	vi) Fornece suporte e aprovação de nível superior para a inicialização do programa, priorização de projetos, seleção de piloto e estratégia de CKM vii) Conduz a governança para o programa CKM viii) Promove reconhecimento e reforço do compartilhamento de conhecimento e comportamentos colaborativos
Corpo de governança	ix) Aprova a inicialização do programa, priorização do projeto, projeto piloto e estratégia CKM x) Fornece suporte e recursos para o projeto e melhoria contínua xi) Inclui representantes da área funcional, tecnologia da informação (TI) e um representante do programa CKM
Agente (s) de mudança	xii) Auxilia no desenvolvimento de planos para mudanças culturais, comunicação, treinamento e adoção de um programa CKM usando experiência em mudanças comportamentais e organizacionais de grupo e individual xiii) Fornece supervisão do programa CKM e seus processos de suporte xiv) Monitora o progresso em direção à melhoria contínua
Especialista em assuntos	xv) Possui e compartilha conhecimento especializado em uma determinada área / tópico xvi) Mantém a visão mais atual de uma área / tópico monitorando os ambientes internos e externos

Fonte: Adaptado de Salzano *et al.* (2016, p. 540, tradução nossa).

O perfil denominado “patrocinador executivo” é aderente à dimensão **Liderança e suporte da alta administração** da GC holística. Esse papel “vi) Fornece suporte e aprovação de nível superior para a inicialização do programa, priorização de projetos, seleção de piloto e estratégia de CKM” (Quadro 2), convergindo com a visão de Gai e Xu (2010) de que a alta administração deve

apoiar a GC em diversos fatores, criando assim condições para o desenvolvimento do gerenciamento do conhecimento.

Outra função apresentada por Salzano *et al.* (2016) é que o patrocinador executivo “viii) Promove reconhecimento e reforço do compartilhamento de conhecimento e comportamentos colaborativos” (Quadro 2). Ou seja, apoia a GC para que as pessoas colaborem entre si e com o programa, convergindo com a ótica de Wong e Aspinwall (2005) ao estabelecerem que a liderança assuma papel influenciador no comportamento das pessoas para com a GC.

Pode-se inferir que o corpo de governança corresponde ao nível alto de uma estrutura na qual a GC é subordinada. Essa inferência é sustentada pelo fato de que esse órgão fornece suporte e recursos (item x do Quadro 2) e aprova as ações (item ix do Quadro 2) da GC.

Não é demarcada uma equipe de GC no modelo e quem seriam os responsáveis pela operacionalização das diversas atividades propostas nas “[...] etapas para desenvolver, implementar e sustentar um programa CKM” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 537, tradução nossa), discriminadas no decorrer dessa seção. No entanto é admissível inferir, mediante as funções estabelecidas no Quadro 2 e as atividades prescritas para a promoção do programa na instituição, que a dimensão **Equipe de gestão do conhecimento** da GC holística está presente no modelo.

Também é plausível inferir que essa equipe seja constituída pelas funções de “campeão(ões) de CKM” e “agente(s) de mudança”, devido as descrições desses perfis (Quadro 2), e por um representante do programa de GC, pois esse compõe o corpo de governança. Conforme exposto no referido quadro: “xi) Inclui representantes da área funcional, tecnologia da informação (TI) e um representante do programa CKM” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 540, tradução nossa, grifo nosso).

O pilar de processos de negócios (2.2) acena a relação mútua de integração dos processos de GC *versus* processos de negócios (SALZANO *et al.*, 2016). A primeira relação – processos de GC para processos de negócio – ressalta que os processos de GC devem ser integrados aos processos de negócio para que façam parte da rotina de trabalho das pessoas da organização.

Isso é aderente à dimensão **Processos e atividades** da GC holística. Conforme Gai e Xu (2010), os processos de GC devem ser integrados ao fluxo de trabalho de forma clara para que os indivíduos possam desempenhá-los de maneira estruturada e sistemática.

A segunda relação – processos de negócio para processos de GC – assume que os processos de negócios devem ser integrados a GC para que essa se mova de modo alinhado com os processos organizacionais. Isso atribui ao corpo de governança a necessidade de patrocinar a GC pela “[...] aprovação do apoio necessário (por exemplo, recursos e / ou financiamento) e alinhamento contínuo do Programa CKM com objetivos organizacionais” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 539, tradução nossa, grifo nosso).

A aprovação de recursos e financiamento se adere a dimensão **Recursos (financeiro, humano, material e tempo)** da GC holística, pois a GC demanda tais recursos (WONG; ASPINWALL, 2005; AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2010; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010). O alinhamento do programa de GC aos objetivos organizacionais, é aderente à dimensão Estratégia da GC holística, pois a estratégia de negócio deve estar alinhada à estratégia da GC (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006).

Outro processo de negócio (2.2) do modelo é a medição. Segundo Salzano *et al.* (2016) no início da GC “[...] o foco será sobre os processos específicos do CKM [GC]. Mais tarde, o foco mudará para como o programa CKM [GC] impacta os resultados globais do processo comercial de desenvolvimento clínico” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 539, tradução nossa).

A medição é aderente a dimensão **Mensuração** da GC holística, pois permite verificar se os objetivos foram alcançados e promover a melhoria contínua (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006; AL-MABROUK, 2006; VALMOHAMMADI, 2010; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).

O último elemento referente ao pilar de processos de negócios (2.2) é o gerenciamento de mudanças. Esse estabelece a necessidade de um plano de comunicação que “[...] deve ser desenvolvido para apoiar compromissos com todas as partes interessadas durante o desenvolvimento, implementação e uso contínuo” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 540, tradução nossa) da proposta de GC.

O pilar conteúdo (2.3) visa determinar o alcance do conhecimento tácito e explícito (conteúdo) contemplado pelo programa de GC. Alguns questionamentos demarcam o conteúdo, a saber: que conteúdo é necessário? Quem o cria e quando o faz? Quem tem e quem precisa? Como o conteúdo pode ser acessado? Esses questionamentos indicam que conteúdo deve ser gerido (SALZANO *et al.*, 2016). Em segundo momento se deve considerar a gerencia propriamente dita desse conteúdo (conhecimento), como: regras para armazenar e categorizar o conteúdo (ferramentas de pesquisa, taxonomia e metadados), validação do conteúdo e revisão das categorias (taxonomia) (SALZANO *et al.*, 2016).

O pilar tecnologia (2.4) permite que o conhecimento seja armazenamento, recuperado e acessado, podendo variar de bancos de dados simples a mídias sociais e *sites* de equipes (SALZANO *et al.*, 2016). Devido à contribuição da tecnologia na GC “Para garantir a maior probabilidade de sucesso, a tecnologia selecionada deve ser adequada aos processos de negócios existentes” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 540, tradução nossa). Esse pilar é aderente à dimensão **Tecnologia da informação** da GC holística, pois a tecnologia é um facilitador eficaz de tratamento do conhecimento (AL-MABROUK, 2006) e sua relevância para a GC é indiscutível (WONG, 2005).

4.2 ETAPAS PARA DESENVOLVER, IMPLEMENTAR E SUSTENTAR O MODELO

Após descrever os elementos do modelo Salzano *et al.* (2016), em atendimento ao terceiro objetivo do estudo, sugerem “[...] etapas para desenvolver, implementar e sustentar um programa CKM” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 537, tradução nossa). São propostas quatro etapas sequenciais e cíclicas para orquestrar os elementos descritos na estrutura do modelo, sendo: 1) compreender as necessidades do conhecimento; 2) avaliar oportunidades; 3) *design* e implementação das soluções; e 4) melhorar e sustentar.

Primeiramente se deve compreender as necessidades do conhecimento (1). Para isso os pesquisadores sugerem três passos: 1.1) “identifique a informação e o conhecimento mais críticos necessários para a organização”; 1.2) “compreenda os desafios e riscos relacionados às lacunas de conhecimento”;

1.3) “avalie os comportamentos de GC da organização” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 541, tradução nossa).

Identificar a informação e o conhecimento mais crítico para a organização (1.1) acena que as “[...] organizações devem procurar entender quais informações ou conhecimentos, empregados, equipes de projeto ou unidades de negócios sentem que estão faltando para executar seus papéis” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 541, tradução nossa). Em outros termos, o ambicionado nessa etapa é a identificação de lacunas de conhecimento em relação ao negócio da organização, ou seja, áreas que percebem a ausência de conhecimentos necessários para conduzirem suas atividades.

Compreender os desafios e riscos relacionados às lacunas de conhecimento (1.2) visa “[...] avaliar quais os processos de desenvolvimento clínico que possuem os riscos comerciais mais significativos e, ou, podem se beneficiar imediatamente com o fluxo de conhecimento melhorado” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 541, tradução nossa). A ideia é identificar áreas que possam trazer retornos significativos para a organização por meio do uso do conhecimento que, até o momento, é uma lacuna (*gap*) a ser trabalhada pela GC.

Os passos supracitados são aderentes à dimensão **Estratégia** da GC holística na perspectiva de alinhamento. A estratégia de negócio deve estar alinhada à estratégia da GC (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006). O programa de GC deve apoiar os objetivos do negócio por meio de uma proposta de valor (AL-MABROUK, 2006) como "melhor atendimento aos clientes" ou "produtos mais direcionados", ainda que o valor não possa ser calculado diretamente (SKYRME; AMIDON, 1997).

Avaliar o comportamento de GC da organização (1.3) consiste em promover uma auto-avaliação da GC na instituição, abarcando elementos como cultura, melhores práticas, relacionamento com parceiros e fornecedores, comunicação e colaboração, dentre outros. Isso é aderente à dimensão **Mensuração** da GC holística, pois uma vertente da mensuração é empregada pelas auditorias e tendem a medir a GC em diversas faces e identificar lacunas a serem sanadas (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006), podendo fazer uso de diagnósticos organizacionais.

Compreendida as necessidades críticas de conhecimento (1) deve-se prosseguir para a etapa de avaliar as oportunidades (2) de promover a GC. Essa avaliação assume três passos: 2.1) “identificar lacunas atuais na disponibilidade de conhecimento específico necessário para suportar processos comerciais importantes”; 2.2) “priorizar as oportunidades com base nas necessidades do negócio”; e 2.3) “propor o *business case* e projetos-piloto ao órgão de governança para aprovação” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 542, tradução nossa, itálico nosso).

Identificar lacunas na disponibilidade de conhecimento necessário para suportar processos comerciais (2.1) consiste em “[...] identificar o conhecimento específico (tácito e explícito) necessário à melhoria da execução de um determinado processo(s) ou atividade(s)” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 542, tradução nossa). Condiz com determinar uma ou várias áreas e identificar as lacunas de conhecimento existentes nessas, podendo fazer uso de mapeamento de conhecimento, grupos focais, entrevistas ou *survey* com funcionários específicos da companhia (SALZANO *et al.*, 2016).

Posteriormente, são priorizadas as oportunidades com base nas necessidades do negócio (2.1), ou seja, determina-se a área, dentre as selecionadas anteriormente, para aplicação do projeto-piloto de acordo com as necessidades organizacionais e de modo aderente ao plano de projeto específico da organização. Feito isso, propõe-se um *business case* e projetos-piloto ao órgão de governança para aprovação (2.3) “[...] abrangendo a estratégia e as fases antecipadas do programa” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 542, tradução nossa).

Conforme Salzano *et al.* (2016) o *business case* e o projeto-piloto devem ser submetidos ao órgão de governança para aprovação, devendo esse “[...] revisar e aprovar as prioridades para o Programa CKM [GC] e os recursos necessários antes de prosseguir para o Passo 3” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 542, tradução nossa). As atividades supracitadas (2.1, 2.2 e 2.3) da etapa de avaliar as oportunidades (2) são aderentes à dimensão **Projeto piloto** da GC holística, pois esses permitem identificar melhores práticas de forma a aumentar o potencial de acerto por meio de lições aprendidas (SKYRME; AMIDON, 1997;

AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006).

Por conseguinte, a etapa de *design* e implementação das soluções (3) é subdividida em *design* (3.1) e implementação (3.2), cada um com suas respectivas atividades. O *design* das soluções (3.1) determina que se “[...] selecione a(s) abordagem(ns) de GC relevantes para contemplar os tipos de conhecimento a serem gerenciados” (3.1.1) e “[...] projete soluções/ferramentas de GC” (3.1.2) (SALZANO *et al.*, 2016, p. 542, tradução nossa). Ambos os passos referem-se ao projeto e à implementação de tecnologia da dimensão **Tecnologia da informação** da GC holística.

O *design* (3.1) consiste no projeto da solução tecnológica. Selecionar abordagens de GC para contemplar os tipos de conhecimento a serem gerenciados (3.1.1) é considerar os conhecimentos (conteúdo) em relação à tecnologia que se pretende propor. O conhecimento explícito é armazenado na tecnologia e pode fazer uso de taxonomia e metadados para sua recuperação.

O conhecimento tácito prevê a conexão entre as pessoas por meio de fóruns interativos e contatos formais e informais com especialistas. Para promover a conversão do conhecimento tácito é sugerida a captação do *know-how* de especialistas para o formato explícito (SALZANO *et al.*, 2016); entretanto não é apresentado como operacionalizar esse processo.

Ponderadas as abordagens sobre o conhecimento deve-se prosseguir para projetar soluções/ferramentas de GC (3.1.2), considerando as necessidades da organização, facilidade de uso, disponibilidade e custo, além das vertentes do tipo de conhecimento que se pretende abordar (SALZANO *et al.*, 2016).

Em essência, essa etapa visa projetar a tecnologia para implementação em um projeto piloto, considerando aspectos amplos o “[...] suficiente para ser, posteriormente, aplicada a processos comerciais semelhantes em outras áreas de desenvolvimento clínico” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 542, tradução nossa). No entanto, os pesquisadores salientam que algumas tecnologias, como um *site* centralizado, podem ser projetadas e lançadas diretamente em âmbito global.

Passada a primeira etapa de *design* (3.1), referente ao passo *design* e implementação das soluções (3), o modelo prossegue para a implementação das

soluções (3.2), havendo de se considerar as ações: “desenvolver plano de treinamento e materiais de treinamento” (3.2.1); “comunicar planos de treinamento e implementação aos usuários” (3.2.2); “entregar treinamento aos usuários” (3.2.3); “implante as soluções/ferramentas de GC” (3.2.4); “suporte a usuários” (3.2.5); e “definir medidas de uso e eficácia” (3.2.6) (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa).

Desenvolver plano de treinamento e materiais de treinamento (3.2.1) busca capacitar os indivíduos para uso da solução tecnológica, anteriormente determinada. Essa etapa considera a realização de um teste inicial para avaliar a eficácia do treinamento, cabendo a organização avaliar as formas de entrega dessa capacitação e materiais.

Comunicar os planos de treinamento e implementação aos usuários (3.2.2) incide em divulgar o “[...] tempo e os planos para a formação e a implantação da solução/ferramenta [...] a todos os funcionários afetados” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa). Entregar treinamento aos usuários (3.2.3) é pôr em prática o planejado, ou seja, treinar os usuários para utilizarem a tecnologia.

Após a realização do treinamento (3.2.3) ocorre a implantação das soluções/ferramentas de GC (3.2.4), que consiste em disponibilizá-la para uso, e suporte aos usuários (3.2.5). O suporte “[...] pode incluir guias de referência rápida, ajuda de ‘super usuários’ [...] e um mecanismo de *feedback* [...] para capturar [...] problemas experimentados para que [...] possam ser abordados em tempo” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa, *itálico nosso*). A ideia desse suporte é apoiar os usuários, principalmente durante os estágios iniciais da implantação e uso da solução tecnológica.

As etapas 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3 e 3.2.5 são aderentes à dimensão **Treinamento e educação** da GC holística. O treinamento é relevante para municiar os indivíduos com habilidades para desenvolver suas atividades (ANGGIA *et al.*, 2013) e manusear as ferramentas voltadas para o conhecimento (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010).

Em relação à definição de “medidas de uso e eficácia” (3.2.6), atividade aderente à dimensão **Mensuração** da GC holística, Salzano *et al.* (2016)

afirmam que no início, comumente, são utilizadas métricas relacionadas ao uso da tecnologia, como “[...] número de documentos armazenados, número de usuários únicos [...] número de melhores práticas documentadas e as sessões realizadas sobre as lições aprendidas” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa).

Essas não permitem que seja aferida a aprendizagem ou uso do conhecimento no trabalho e, portanto, não mensuram os benefícios da GC. No entanto, posteriormente podem ser utilizadas outras medidas mais tangíveis, como “[...] economias de eficiência mensuráveis, com base no acesso ao conselho dos PME [especialistas] e na eliminação da duplicação de esforços” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa).

Durante toda a implementação das soluções (3.2) os líderes e gerentes devem “[...] reforçar e modelar os comportamentos desejados e usar as abordagens de GC. O reforço [...] e o reconhecimento contínuo (quando apropriado) dos comportamentos desejados [...] promoverão as mudanças desejadas na cultura” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa). Essa ação é pontuada como uma forma de promover uma cultura propícia à GC, sendo aderente à dimensão **Cultura** da GC holística.

O reconhecimento contínuo dos comportamentos desejados, conforme supracitado visa motivar o comportamento dos indivíduos e adere-se à dimensão **Mensuração** 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) e valorização do indivíduo (ZIEBA; ZIEBA, 2014).

Ao findar da etapa de *design* e implementação das soluções (3) inicia-se a etapa de melhorar e sustentar (4). Aqui são propostas quatro atividades: “[...] estabeleça supervisão contínua e processos de negócios para manutenção e melhoria do programa CKM” (4.1); “[...] atualizar e / ou expandir a estratégia e o programa CKM com base nas necessidades de negócios em constante evolução” (4.2); “[...] defina e implemente medidas relacionadas ao negócio para

avaliar o desempenho da CKM” (4.3); e “[...] desenvolver abordagens para o reforço e o reconhecimento dos sucessos da CKM” (4.4) (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa).

Estabelecer supervisão contínua e processos de negócios para manutenção e melhoria do programa (4.1) propõe que o corpo de governança, implemente um processo que capte os comentários dos usuários, ouça as sugestões para promover as melhorias necessárias na GC (SALZANO *et al.*, 2016). A abordagem do corpo de governança se altera para aprimorar o programa visando atender as necessidades do negócio em constante evolução (4.2) (SALZANO *et al.*, 2016), retomando a perspectiva de alinhamento estratégico da GC com o negócio, aderente a dimensão **Estratégia** da GC holística.

Definir e implementar medidas relacionadas ao negócio para avaliar o desempenho da GC (4.3) condiz em relacionar a GC ao desempenho da organização de modo a demonstrar sua relação de valor para com o negócio da organização (SALZANO *et al.*, 2016). A ideia é demonstrar os benefícios econômicos da GC, aderindo à dimensão **Mensuração** da GC holística, pois a medição é necessária para que seja possível aferir e expressar o mérito e sucesso da GC (AL-MABROUK, 2006).

Para manter a GC como uma abordagem reconhecida na organização é necessário evidenciar seus sucessos (4.4). A essência dessa atividade é demonstrar a relevância da GC da disseminação dos seus triunfos, visando, assim, justificar sua continuidade. Algumas técnicas como histórias de sucesso, estudos de caso, ações dos gestores e reconhecimento das pessoas são meios para dar visibilidade à GC e reforçar o valor permanente do programa para a organização (SALZANO *et al.*, 2016).

5 RESULTADOS

Primeiramente Salzano *et al.* (2016) evidenciam que a GC deve começar pela busca de patrocínio na organização demonstrando seus benefícios (passo 1, denominado “compreender as necessidades do conhecimento”). Posteriormente, a análise das lacunas e barreiras ao conhecimento tendem a

evidenciar áreas de maior impacto para a GC (passo 2, denominado “avaliar oportunidades”), contribuindo para a concepção de abordagens tecnológicas em projetos pilotos para apoiar as áreas de maior impacto (passo 3, denominado “*design* e implementação das soluções”). Por fim, é necessário prover a manutenibilidade e melhorias da GC na organização (passo 4, denominado “melhorar e sustentar”).

O modelo da TransCelerate, exposto por Salzano *et al.* (2016), contempla uma quantidade relevante de dimensões da GC e posiciona a tecnologia como o cerne da estrutura. As quatro etapas da implantação evidenciam essa perspectiva. Sumariamente, o primeiro passo visa o alinhamento da GC ao negócio e o segundo a identificação de áreas estratégicas para a investida da GC. Ambas as etapas, embora se relacionem com a estratégia e projeto-piloto, respectivamente, fluem para subsidiar o projeto e implementação de recursos tecnológicos, seja para codificação (conversão do conhecimento tácito em explícito) ou personalização (promoção do contato entre as pessoas). O último passo resgata a necessidade de manter e sustentar a GC num processo cíclico que perpassa as etapas anteriores.

O ponto alto do modelo é o detalhamento das atividades a serem desempenhadas, demonstrando uma cadência de passos para que a tecnologia seja aplicada na organização, alicerçada na perspectiva do conhecimento. Em síntese, o modelo da TransCelerate, apresentado por Salzano *et al.* (2016), apresenta as seguintes dimensões da GC holística.

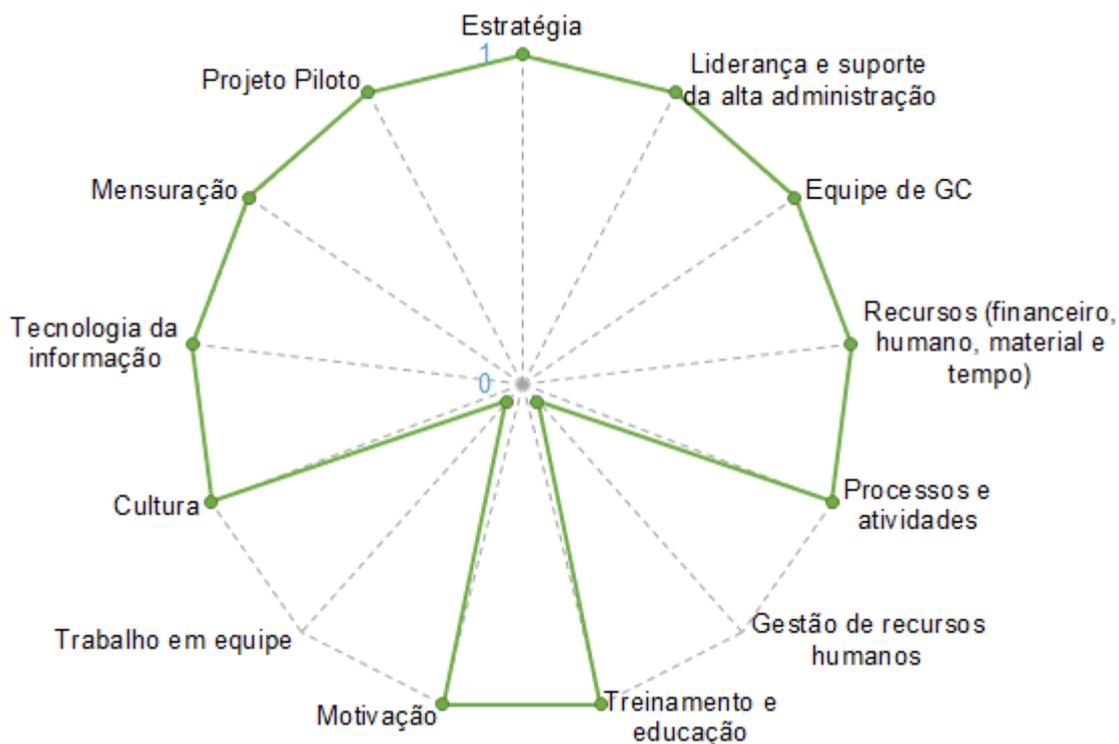
- **Estratégia:** sim. Pelo “[...] alinhamento contínuo do Programa CKM com objetivos organizacionais” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 539, tradução nossa);
- **Liderança e suporte da alta administração:** sim. “vi) Fornece suporte e aprovação de nível superior para a inicialização do programa, priorização de projetos, seleção de piloto e estratégia de CKM; vii) Conduz a governança para o programa CKM; e viii) Promove reconhecimento e reforço do compartilhamento de conhecimento e comportamentos colaborativos” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 540, tradução nossa);

- **Equipe de gestão do conhecimento:** sim. Embora não demarcada de forma clara no modelo, é plausível inferir sua existência e que essa seja constituída pelas funções de “campeão(ões) de CKM” e “agente(s) de mudança”, devido as descrições desses perfis (Quadro 2), e por um representante do programa de GC, pois esse compõe o corpo de governança; conforme exposto no referido quadro: “Inclui representantes da área funcional, tecnologia da informação (TI) e um representante do programa CKM” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 540, tradução nossa, grifo nosso);
- **Recursos (financeiro, humano, material e tempo):** sim. Pela “[...] aprovação do apoio necessário (por exemplo, recursos e/ou financiamento)” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 539, tradução nossa);
- **Processos e atividades:** sim. Reter, compartilhar e aplicar. Embora não descritos de modo claro no modelo, esses podem ser assumidos pelo trecho: “A intenção do *framework* CKM é permitir o desenvolvimento de um programa CKM específico da organização para reter, compartilhar e aplicar o conhecimento mais valioso” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 538, tradução nossa, grifo nosso);
- Gestão de recursos humanos: não identificado;
- **Treinamento e educação:** sim. Treinamento das pessoas quanto à tecnologia proposta pela GC na fase de *design* e implementação das soluções (etapa 3);
- **Motivação:** sim. Embora não tratado diretamente no estudo, os autores pontuam que “O reforço [...] e o reconhecimento contínuo (quando apropriado) dos comportamentos desejados [...] promoverão as mudanças desejadas na cultura” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 543, tradução nossa, grifo nosso). Assim, é possível inferir que esse reconhecimento, realizado pela alta administração, líderes e gerentes, visa a motivar os indivíduos para aderirem ao programa de GC;
- **Trabalho em equipe:** não identificado;
- **Cultura:** sim. Elemento posicionado no modelo como fundamental;

- **Tecnologia da informação:** sim. Ponto determinante do modelo, no qual a tecnologia é projetada e implementada mediante a etapa de *design* e implementação das soluções (etapa 3);
- **Mensuração:** sim. No início da GC “[...] o foco será sobre os processos de específicos do CKM [GC]. Mais tarde, o foco mudará para como o programa CKM [GC] impacta os resultados globais” (SALZANO *et al.*, 2016, p. 539, tradução nossa) da organização;
- **Projeto Piloto:** sim. Submetido ao corpo de governança de GC para aprovação.

Mediante a análise promovida sobre o modelo da TransCelerate, publicada por Salzano *et al.* (2016), os fatores acima ponderados são dispostos no Gráfico 1, que exprime a adesão do referido modelo as dimensões da GC holística. 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 da TransCelerate as dimensões da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, o modelo de TransCelerate (por SALZANO *et al.*, 2016) contempla

os fatores **Estratégia, Liderança e suporte da alta administração, Equipe de GC, Recursos (financeiro, humano, material e tempo), Processos e atividades, Treinamento e educação, Motivação, Cultura, Tecnologia da informação, Mensuração e Projeto Piloto**, o que o remete ao percentual de 84,6% (11 do total de 13 dimensões) de adesão ao que se considera por GC holística, conforme caracterização apresentada na seção 2.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo da TransCelerate é um exemplo prático da GC no âmbito organizacional. Mediante a GC holística, que apregoa o tratamento das dimensões do gerenciamento do conhecimento em conjunto, esse modelo tem uma aderência de 84,6 pontos percentuais, pois contempla 11 das 13 dimensões (fatores) críticos para o sucesso da GC, respondendo ao objetivo norteador da pesquisa aqui relatada.

Embora o modelo não inclua todas as dimensões, ele se apresenta como abrangente, pois contempla muitas dessas por uma ótica que descreve os elementos-chave e as etapas para aplicá-las na prática. Assim, este modelo evidencia que a GC tem caminhado no sentido de uma abordagem totalizante para o gerenciamento do conhecimento holístico na prática organizacional.

Todavia, pode-se inferir que permanece a necessidade de desenvolvimento de um modelo holístico, sendo esta uma sugestão para pesquisa futura. Para que se tenha um resultado conclusivo desta inferência torna-se necessária sua complementação pela análise de outros modelos, uma vez que a pesquisa se limitou a examinar apenas uma estrutura dentre as muitas presentes na literatura.

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*, [S. l.], 2010. **Anais [...]**, [S. l.], 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, mar., 2006.

AL-MABROUK, K. Critical success factors affecting knowledge management adoption: a review of the literature. *In: INNOVATIONS IN INFORMATION TECHNOLOGY*, [S. I.], 2006. **Anais [...]**. [S. I.], 2006.

ALTAHER, A. M. Critical success factors of implementation knowledge management process. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SOCIETY*, [S. I.], 2010. **Anais [...]**. [S. I.], 2010.

ANGGIA, P.; SENSUSE, D. I.; SUCAHYO, Y. G.; ROHAJAWATI, S. Identifying critical success factors for knowledge management implementation in organization: a survey paper. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCED COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SYSTEMS*, [S. I.], 2013. **Anais [...]**. [S. I.], 2013.

ARIF, M. J.; SHALHOUB, M. H. 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. A. Knowledge management framework to the university libraries. **Library Management**, v. 37, n. 4/5, p. 221-236, 2016.

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.

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

COIMBRA, J. Á. A. Considerações sobre a Interdisciplinaridade. *In: PHILIPPI JUNIOR, A.; TUCCI, C. E. M.; HOGAN, D. J.; NAVEGANTES, R. (org.). Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais*. São Paulo: Signus Editora, 2000. p. 52-70.

CREMA, R. Abordagem holística: integração do método analítico e sintético. *In: BRANDÃO, D.; CREMA, R. (Org). 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. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, [s.l.], v.39, n. 2, p. 43-57, 1998.

FARÍAS, E. B.; MERCADO, M. T. C.; GONZÁLEZ, M. J. G. Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. **Revista electrónica de investigación educativa**, v. 18, n. 1, p. 128-139, 2016.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

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*: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 23., [S. I.], 2015. **Anais [...]**. [S. I.], 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, [S. I.], 2010. **Anais [...]**. [S. I.], 2010.

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

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. *In*: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS SCIENCES, 32., Havaí, 1999. **Anais [...]**. Havaí, 1999.

KUMAR, S.; AHLAWAT, 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, jan., 2015.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

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., [S. I.], 2006. **Anais [...]**. [S. I.], 2006.

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

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005b.

MOSCOSO-ZEA, O.; LUJÁN-MORA, S.; ESQUETINO, C.; SCHWEIMANN, N. Knowledge management framework using enterprise architecture and business intelligence. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS*, 18. 2016. Italy. **Anais [...]**. Rome: Italy, p. 244-249, 2016.

NAGHAVI, M.; DASTAVIZ, A. H.; NEZAKATI, H. Relationships among critical success factors of knowledge management and organizational performance. **Journal of Applied Sciences**, v.13, n. 5, p. 755-759, 2013.

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. *In: ANGELONI, M. T. (org.). Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, p. 2-28, 2002.

RUBENSTEIN-MONTANO, B.; LIEBOWITZ, J.; BUCHWALTER, J.; McCAW, D.; NEWMAN, B.; REBECK, K. A systems thinking framework for knowledge management. **Decision support systems**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

SÁNCHEZ, I. R. A.; PONJUÁN DANTE, G. Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje en salud. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, Havana, v. 27, n. 2, abr./jun., p. 138-153, 2016.

SALZANO, K. A.; MAURER, C. A.; WYVRATT, J. M.; STEWART, T.; PECK, J.; RYGIEL, B.; PETREE, T. A Knowledge management framework and approach for clinical development. **Therapeutic Innovation & Regulatory Science**, v. 50, n. 5, p. 536-545, ago., 2016.

SANTOS, L. M. L.; PELOSI, E. M.; OLIVEIRA, B. C. S. C. M. Teoria da Complexidade e as múltiplas abordagens para compreender a realidade social. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 47-72, 2012.

SEDIGHI, M.; ZAND, F. Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ICT AND KNOWLEDGE ENGINEERING*, 10., 2012, [S. I.]. **Anais [...]**. [S. I.], 2012.

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

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

WEBER, F.; WUNRAN, M.; KEMP, J. Standardisation in knowledge management – towards a common KM framework in Europe. In: UNICOM SEMINAR TOWARDS COMMON APPROACHES & STANDARDS IN KM, Londres, 2002. **Anais [...]**. Londres, 2002.

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, jun., 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.

THE HOLISTIC KNOWLEDGE MANAGEMENT: ADHERENCE ANALYSIS OF THE TRANSCCELERATE MODEL

ABSTRACT

Introduction: Holistic Knowledge Management is an adjustment of knowledge management to the holistic paradigm that proclaims an alternative and necessary scientific approach to the development of Knowledge Management models. However, a model of knowledge management, related to the precepts of this paradigm, presents itself as a scientific gap. **Objective:** To analyze the adherence of the TransCelerate knowledge management model to holistic Knowledge Management. **Methodology:** Qualitative Content Analysis is used to examine this model and the quantitative approach is used to evidence the percentile of adherence of this structure to holistic Knowledge Management. **Results:** The TransCelerate model adheres in 84.6 percentage points to the dimensions of holistic Knowledge Management, revealing that a model with this scope has not yet been reached. **Conclusions:** Given the model analyzed, it is inferred that the gap of a holistic model remains. However, this result is not conclusive, since only one model was analyzed. Thus, the analysis of other models of Knowledge Management, as well as the development of a holistic structure, both considering the dimensions presented in this research, are suggestions of future research.

Descriptors: Knowledge management. Holistic paradigm. Holistic knowledge management. TransCelerate. Content analysis.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO HOLÍSTICO:

ANÁLISIS DE ADHERENCIA DEL MODELO DE TRANSCCELERATE

RESUMEN

Introducción: La Gestión del Conocimiento holístico es un ajuste de la gestión del conocimiento al paradigma holístico que pregona un enfoque científico, alternativo y necesario, para el desarrollo de modelos de Gestión del Conocimiento. Sin embargo, un modelo de gestión del conocimiento, referido a los preceptos de ese paradigma, se presenta como una laguna científica. **Objetivo:** Analizar la adherencia del modelo de gestión del conocimiento de TransCelerate a la Gestión del Conocimiento holístico. **Metodología:** El Análisis de Contenido cualitativo se utiliza para examinar dicho modelo y el enfoque cuantitativo se emplea para evidenciar el percentil de adhesión de esa estructura a la Gestión del Conocimiento holístico. **Resultados:** El modelo de TransCelerate se adhiere en 84,6 puntos porcentuales a las dimensiones de la Gestión del Conocimiento holístico, revelando que un modelo con esta envergadura aún no ha sido alcanzado. **Conclusiones:** Ante el modelo analizado, se infiere que la laguna de un modelo holístico permanece. Sin embargo, este resultado no es concluyente, pues sólo un modelo se analizó. De este modo, el análisis de otros modelos de Gestión del Conocimiento, así como el desarrollo de una estructura holística, ambos considerando las dimensiones presentadas en esta investigación, son sugerencias de investigaciones futuras.

Descriptores: Gestión del conocimiento. Paradigma holístico. Gestión del conocimiento holístico. TransCelerate. Análisis de contenido.

Recebido em: 17/12/2018

Aceito em: 07/12/2019