

A Gestão do Conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013)

The holistic knowledge management: adherence analysis of the Tuamsuk, Phabu and Vongprasert (2013) model

Fábio Corrêa

Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC.
E-mail: fabiocontact@gmail.com

Fabrício Ziviani

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.
Professor Adjunto da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC e da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG.
E-mail: fazist@hotmail.com

Rodrigo Baroni de Carvalho

Doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.
Professor Adjunto da PUCMinas.
E-mail: baroni@pucminas.br

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutoranda em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento – FUMEC.
E-mail: jurema.nery@gmail.com

Eric de Paula Ferreira

Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC.
E-mail: eric.p.f@gmail.com

Resumo

O paradigma holístico é apontado, de forma recorrente, como uma abordagem a ser utilizada para o desenvolvimento de modelos de Gestão do Conhecimento, visando contemplar o conhecimento em sua integralidade no âmbito organizacional. Diante desta necessidade, esta pesquisa tem por objetivo analisar a aderência do modelo de Gestão do Conhecimento de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) à Gestão do Conhecimento holística. Por meio de procedimentos metodológicos mistos, valendo-se de abordagens quantitativa – Análise de Conteúdo – e quantitativa – quantificação percentilica –, o referido modelo é examinado. Por resultado, o modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) adere parcialmente às dimensões da Gestão do Conhecimento holística. Isto permite inferir que há necessidade de desenvolvimento de novos modelos que considerem todas as vertentes expressas nesta pesquisa, pois estas são críticas para o sucesso de uma Gestão do Conhecimento holística. Esta pesquisa contribui por evidenciar um método para análise de modelos desta natureza, permitindo que pesquisadores o façam de forma a revelar uma visão mais contundente de como a Gestão do Conhecimento se posiciona frente ao paradigma holístico. Assim, a análise de outros modelos, seguindo os procedimentos metodológicos aqui utilizados, é uma sugestão para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Paradigma holístico. Gestão do conhecimento holística. Tuamsuk, Phabu e Vongprasert. Análise de Conteúdo.

Abstract

The holistic paradigm is recurrently pointed out as an approach to be used for the development of Knowledge Management models, aiming to contemplate knowledge in its entirety in the organizational scope. Given this need, this research aims to analyze the adherence of the Knowledge Management model of Tuamsuk, Phabu and Vongprasert (2013) to holistic Knowledge Management. Through mixed methodological procedures, using quantitative approaches - Content Analysis - and quantitative - percentile quantification -, this model is examined. As a result, the Tuamsuk, Phabu and Vongprasert (2013) model partially embraces the dimensions of holistic Knowledge Management. We may infer that there is a need for the development of new models that consider all the aspects expressed in this research, because these are critical to the success of a holistic knowledge management. This research contributes to evidence a method for analyzing models of this nature, allowing researchers to reveal a more blunt view of how Knowledge Management positions itself in front of the holistic paradigm. By following the methodological procedures adopted within this research, future research is associated with the analysis of other models.

Keywords: Knowledge management. Holistic paradigm. Holistic knowledge management. Tuamsuk, Phabu and Vongprasert. Content analysis.

1. Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma temática que pode ser compreendida pelo seu objetivo de “organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz [...] dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders)” (TERRA, 2005, p. 8). Esta definição exprime a intrincada relação da GC com o contexto organizacional.

Contudo, gerenciar um ativo intangível é um desafio, pois a GC é aplicada nas organizações e se relaciona com diversos fatores deste *locus*, como estratégia, gestão de recursos humanos, suporte da alta administração e motivação (NAGHAVI; DASTAVIZ; NEZAKATI, 2013; ARIF; SHALHOUB, 2014; ZIEBA; ZIEBA, 2014; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015), para citar alguns.

Mediante ao objetivo da GC, da intangibilidade do conhecimento e as relações com outros aspectos organizacionais surgem os modelos de gerenciamento do conhecimento com focos distintos, como implantação, maturidade, compartilhamento, dentre outros. Estes modelos são propostos como uma forma de abstrair a complexidade da GC por uma perspectiva que exprima os aspectos organizacionais e suas relações conectivas, bem como suas ligações para com o conhecimento (WEBER *et al.*, 2002; CAJUEIRO, 2008).

Há diversos modelos de GC com intentos distintos. Isto impulsionou Holsapple e Joshi (1999), Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015) a analisarem o total

de 270 modelos de forma a identificar as variâncias e consonâncias existentes entre eles. Dentre os resultados obtidos por estes pesquisadores, uma conclusão é comum: os modelos de GC devem abranger o gerenciamento do conhecimento por uma perspectiva holística.

Todavia, nenhum destes estudos revelou o que consiste a GC mediante a vertente holística, bem como não delinearão os aspectos organizacionais a serem considerados em um modelo com esta envergadura. Assim, esta pesquisa delinea a GC mediante ao paradigma holístico, de forma a suprir esta lacuna e prover uma base teórica-conceitual que norteia o intento desta pesquisa de analisar a aderência do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) à GC holística.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa venham a contribuir por consolidar uma perspectiva da GC orientada ao paradigma holístico e expor suas dimensões. Ademais, a análise do referido modelo exprime a orientação deste perante o paradigma holístico e contribui por anunciar um método que, se aplicado a outros modelos de GC, tende a revelar o quanto o gerenciamento do conhecimento tem evoluído para uma abordagem totalitária nas organizações.

Desta forma, para prover tais contribuições e atingir o objetivo ambicionado, esta pesquisa se subdivide em seções. Além desta introdução, o referencial teórico delinea a GC orientada ao paradigma holístico e descreve suas dimensões. Por conseguinte, os procedimentos metodológicos anunciam os métodos para promover a análise do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) e esclarecem os motivos da escolha desta estrutura. Mediante ao delineamento teórico e metodológico, o referido modelo é analisado e os resultados da análise são apresentados. As conclusões findam esta pesquisa, sendo sucedidas pelas referências.

2. Referencial teórico

Um paradigma resulta em um padrão científico adotado pela ciência para tratar seus problemas (KUHN, 1998). O paradigma reducionista, também denominado newtoniano-cartesiano em tributo aos seus propositores, Descartes e Newton, foi, e ainda é, o propulsor da ciência e da sociedade (VERGARA, 1993; FLACH; BEHRENS, 2008; CREMA, 2015). Todavia, o processo fragmentador, proposto por este paradigma, é também o desencadeador de dissensões, especializações e da mecanização do mundo (WEIL, 1991; COIMBRA, 1996).

Taylor reduziu o homem a gestos e movimentos de forma a operar como uma máquina (ANDRADE; AMBONI, 2017). Ford, por sua vez, impõe o ritmo da produção aos movimentos do homem, resultando em um trabalho contínuo e mecânico (SILVA, 2013). A Administração Científica de Taylor e Ford, amparadas no reducionismo, não somente reduziu o homem a uma engrenagem mecânica do todo organizacional, como também promoveu a especialização dos indivíduos em ações pré-estabelecidas.

Esta mecanização é atribuída ao processo seccionador do paradigma newtoniano-cartesiano. O reducionismo promove a secção (redução) do fenômeno em partes para que essas porções do todo sejam compreendidas isoladamente. O entendimento de todas as partes acarreta na compreensão do fenômeno, ou seja, do todo (CAPRA, 2000; PEREIRA, 2002; FERREIRA *et al.*, 2009; CREMA, 2015).

No entanto, a realidade é mais intrincada do que a que se tinha no passado, na época de Descartes e Newton, e o reducionismo se torna insuficiente para contemplar os fenômenos atuais, sendo o paradigma holístico apontado como uma alternativa para os problemas da ciência moderna (WEIL, 1991; CAPRA, 2000; PEREIRA, 2002; MACIEL; SILVA, 2008; FLACH; BEHRENS, 2008; CREMA, 2015).

Conforme Morin (2005), o holísmo luta contra a mutilação das conexões. Em outros termos, o paradigma holístico admite a fragmentação presente no reducionismo (VERGARA, 1993); contudo, este defende que as partes devem ser analisadas mediante ao todo e não de forma disjunta (PEREIRA, 2002). Isto porque as ligações entre as partes compõem o todo e, portanto, são imprescindíveis para que se consiga compreender o fenômeno em sua integralidade.

Ambos os paradigmas se relacionam com a GC, um no presente e outro como uma alternativa para seu futuro. A GC é fragmentada em áreas, também denominadas dimensões, como apoio da alta administração, cultura organizacional, processos de conhecimento e tecnologia, para citar algumas (TERRA, 2005; BATISTA, 2012; FARIAS; MERCADO; GONZÁLES, 2016). Estas áreas são orquestradas em modelos de GC, sendo estruturas que evidenciam os elementos (dimensões) do gerenciamento do conhecimento e suas conexões (WEBER *et al.*, 2002; CAJUEIRO, 2008).

No presente, esforços no desenvolvimento de modelos que abordem apenas uma dimensão da GC são insuficientes (HEISIG, 2009), pois reduzem o gerenciamento do conhecimento a porções específicas de seu todo. Para o futuro, a GC deve ser orientada pela vertente holística (HEISIG, 2015), que resulta em considerar todas as dimensões do GC em conjunto (FTEIMI, 2015). De forma determinante, os estudos de Holsapple e Joshi (1999), Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015) concluíram que os modelos de GC devem ser orientados por uma abordagem holística.

Entretanto, em um modelo de GC, quais as partes (dimensões) devem ser consideradas em conjunto para que se atinja a integralidade (todo) do gerenciamento do conhecimento? A resposta a esta interrogativa, que impulsiona a GC holística, pode ser obtida por meio da perspectiva de Fatores Críticos de Sucesso.

Para Rockart (1979), Fatores Críticos de Sucesso resultam em áreas que, mediante a resultados satisfatórios, garantem um bem-sucedido desempenho organizacional. Este conceito foi explorado no âmbito da GC e, nesta pesquisa, estes fatores são consolidados e constituem as dimensões da GC holística, haja vista que são áreas críticas para o sucesso do gerenciamento do conhecimento. Portanto, perante o paradigma holístico da GC, estas devem ser consideradas de forma simultânea em modelos de GC (FTEIMI, 2015), sendo 13 dimensões:

- Estratégia: a estratégia de GC deve ser bem definida (SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012) e estar alinhada à estratégia de negócio (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006) por meio de uma proposta de valor (AL-MABROUK, 2006), como produtos mais direcionados (SKYRME; AMIDON, 1997). Este alinhamento deve ser compartilhado com membros da organização (LIN; LIN, 2006; GAI; XU, 2009);
- Liderança e suporte da alta administração: possuem o papel de influenciar as pessoas (WONG; ASPINWALL, 2005; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012), devendo

estes atuarem como modelos, por meio de palavras, atos e exemplos a serem desempenhados pelos demais (GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010; WAI; HONG; DIN, 2011);

- Equipe de gestão do conhecimento: equipe de profissionais, instituída com o intento de promover o gerenciamento do conhecimento (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998). Possuem papéis específicos e responsabilidades para que os objetivos da GC possam ser alcançados (WONG, 2005; WONG; ASPINWALL, 2005; LIN; LIN, 2006; GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010; ARIF; SHALHOUB, 2014);
- Recursos (financeiro, humano, material e tempo): investimentos financeiros, pessoas para conduzir e operacionalizar a GC, recursos materiais, como local para instalação e equipamentos, bem como a disponibilidade de tempo, são vitais para as iniciativas orientadas ao conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2005; AL-MABROUK, 2006; GAI; XU, 2009; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012);
- Processos e atividades: são o centro da GC por atuarem no ciclo de vida do conhecimento e manusearem este ativo. Assim, elucidam o que pode ser feito com o conhecimento (WONG, 2005; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010) e constituem o cerne de uma organização orientada a esse ativo (SEDIGHI; ZAND, 2012);
- Gestão de recursos humanos: os indivíduos são os detentores do conhecimento (VALMOHAMMADI, 2010; SEDIGHI; ZAND, 2012). Assim, os processos de processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de funcionários, desempenhados pela gestão de recursos humanos, são fundamentais para o sucesso da GC (WONG, 2005; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015);
- Treinamento e educação: o vocabulário, linguagem, objetivos da GC devem ser difundidos para sua correta compreensão (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; WONG, 2005). Os funcionários devem ser treinados e educados para manusearem as ferramentas de conhecimento (GAI; XU, 2009; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010), compartilharem seus saberes (VALMOHAMMADI, 2010) e

atuarem de forma colaborativa (SKYRME; AMIDON, 1997; WONG, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012);

- **Motivação:** motivar as pessoas para criarem, compartilharem e usarem o conhecimento é um desafio para a GC (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998). Assim, deve-se considerar incentivos financeiros, recompensas (VALMOHAMMADI, 2010), reconhecimento (WONG; ASPINWALL, 2005; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012) e valorização do indivíduo (ZIEBA; ZIEBA, 2014) como meios para promover a motivação;
- **Trabalho em equipe:** é uma forma de trabalho que suscita a interação e cooperação entre as pessoas (WAI; HONG; DIN, 2011) em prol de um objetivo comum (SEDIGHI; ZAND, 2012), sediado um campo fértil para a criação, compartilhamento do conhecimento e, por conseguinte, o desenvolvimento do conhecimento empresarial (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006);
- **Cultura:** são normas, valores e costumes sociais que moldam o comportamento dos indivíduos (AL-MABROUK, 2006; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012). Uma cultura benéfica à GC deve incentivar a partilha deste ativo (WONG, 2005) e fundar a confiança mútua (GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010), fomentando um forte *link* para o estabelecimento de um ambiente colaborativo (LIN; LIN, 2006);
- **Tecnologia da informação:** facilita a manipulação do conhecimento explícito e o contato entre as pessoas em prol do conhecimento tácito (WONG, 2005; AL-MABROUK, 2006; SKYRME; AMIDON, 1997; WONG; ASPINWALL, 2005; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012; SEDIGHI; ZAND, 2012; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015). Mas, deve ser compreendida como um meio e não como um fim para a GC (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; VALMOHAMMADI, 2010);
- **Mensuração:** reflete o esforço em avaliar a GC mediante ao progresso do negócio empresarial (VALMOHAMMADI, 2010; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015), podendo fazer uso de indicadores financeiros e não financeiros, devido à intangibilidade do conhecimento organizacional (GAI; XU, 2009);
- **Projeto Piloto:** em detrimento à intrincada relação entre as dimensões anteriores, os projetos de GC podem ser conduzidos, inicialmente, em menor abrangência para que se

aprenda com os erros e se eleve o potencial de acerto na condução do projeto com maior abrangência (SKYRME; AMIDON, 1997; AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006).

Conforme Fteimi (2015), modelos de GC, classificados como holísticos, abordam os “diferentes elementos da GC, que devem ser considerados em conjunto” (FTEIMI, 2015, p.5, tradução dos autores). As dimensões supracitadas, consolidadas mediante a estudos datados de 1997 a 2015, revelam os elementos críticos para o sucesso da GC que devem ser considerados, simultaneamente, num modelo de gerenciamento do conhecimento holístico.

Assim, mediante a aproximação da GC junto ao paradigma holístico e perante as dimensões que conformam o todo dessa gestão, se têm que um modelo de GC, orientado por este paradigma, deve contemplar todas estas dimensões em conjunto. Desta forma, as dimensões da GC holística são as partes do todo a serem identificadas pelo exame do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) de forma a revelar o quanto esta abordagem está orientada ao *holos* do gerenciamento do conhecimento. A seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para promover o exame do referido modelo.

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa faz uso do método de Análise de Conteúdo e emprega abordagem qualitativa-quantitativa. A Análise de Conteúdo se propõe a analisar comunicações, por meio de procedimentos sistemáticos, de forma a obter “*indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens*” (BARDIN, 1977, p.42, *itálico original*). As comunicações, analisadas por este método, são textos escritos e passíveis de serem manipulados para prover o atingimento do objetivo de pesquisa (GASKELL; BAUER, 2002).

Ainda, segundo Bardin (1977), para a aplicação deste método é imperativo estabelecer as unidades de registros, compreendidas como elementos a serem extraídos do conteúdo do texto original para posterior ordenação, categorização e contagem frequencial. Por outros termos, a Análise de Conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.214).

Mediante ao exposto, este método é utilizado para promover a análise do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013), visando identificar a presença, ou ausência, das dimensões da GC holística, sendo estas as unidades de registro a serem investigadas, sistematicamente, durante o exame do referido modelo. Em resgate ao descrito na seção anterior, as dimensões da GC holística (unidades de registro) consistem em: “Estratégia”, “Liderança e suporte da alta administração”, “Equipe de gestão do conhecimento”, “Recursos (financeiro, humano, material e tempo)”, “Processos e atividades”, “Gestão de recursos humanos”, “Treinamento e educação”, “Motivação”, “Trabalho em equipe”, “Cultura”, “Tecnologia da informação”, “Mensuração” e “Projeto Piloto”.

Durante este processo de análise, a abordagem qualitativa é empregada, por meio da leitura interpretativa e íntegra de todo o modelo, mediante as dimensões da GC holística. Isto porque esta abordagem permite captar significações em profundidade a respeito do fenômeno estudado (MINAYO, 1998; GIL, 2002). Porém, esta investida admite a subjetividade do pesquisador (MASCARENHAS, 2012), sendo recomendado um rígido processo racional para manutenção dos resultados obtidos (FLICK, 2004).

Primando pelo rigor metodológico na aplicação desta abordagem e em atenção ao exposto por Flick (2004), durante a aplicação da Análise de Conteúdo, o maior número de citações diretas é empregado. Assim, por meio destas citações, o leitor poderá compreender as inferências realizadas e regressar ao texto original, garantindo o rigor na aplicação do método, sua verificação e, por conseguinte, a manutenção dos resultados aqui apresentados.

Após a análise do modelo, as dimensões da GC holística identificadas serão processadas pela abordagem quantitativa. Esta abordagem fundamenta-se na quantificação, na qual as análises valem-se do uso de técnicas matemáticas (MINAYO, 1998; GIL, 2002; MASCARENHAS, 2012). Assim, por meio da matemática percentilica, as dimensões identificadas revelarão o percentual de adesão do modelo a GC holística.

Em síntese, o modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) foi examinado, por meio da Análise de Conteúdo qualitativa, visando identificar a existência, ou não, das dimensões da GC holística. Após este exame, as dimensões identificadas são quantificadas de forma a revelar o percentual de adesão deste modelo ao que se denomina por GC holística, conforme caracterização apresentada nesta pesquisa.

A escolha do modelo de GC de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) é decorrente do fato deste ser uma publicação veiculada no *Journal of Knowledge Management* (JKM). O JKM é orientado ao gerenciamento do conhecimento e difundido desde 1977, apresentando H index 90 e SJR de 0,922 para 2017 (SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK, 2018). Assim, é plausível considerar que este artigo apresente uma envergadura teórica-empírica, advinda dos critérios de avaliação do *journal*, e tenha orientação ao paradigma holístico, uma vez que data de 5 anos após a pesquisa de Heisig (2009), publicada no mesmo *journal* e que sinalizou a necessidade do holísmo em modelos de gerenciamento do conhecimento.

4. Resultados e Análises

Esta seção apresenta, primeiramente, a Análise de Conteúdo qualitativa realizada sobre o modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013). Posteriormente, as dimensões identificadas durante a análise do modelo são quantificadas de forma evidenciar a adesão do modelo a GC holística, visando atender ao objetivo desta pesquisa.

4.1 Análises do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013)

A pesquisa de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) explora a GC no âmbito do projeto *One Tambon One Product* (OTOP, em português Um Subdistrito Um Produto) do governo da Tailândia. A Tailândia é um país subdividido em províncias, distritos e subdistritos (*tambons*) e o projeto OTOP foi uma iniciativa do governo para promover um produto por subdistrito, visando à melhoria dos modos de produção do produto selecionado para obtenção de lucros por meio de sua comercialização. Assim, o governo atua para a resolução de problemas econômicos dos subdistritos em diversas faces, como exposto pelos autores.

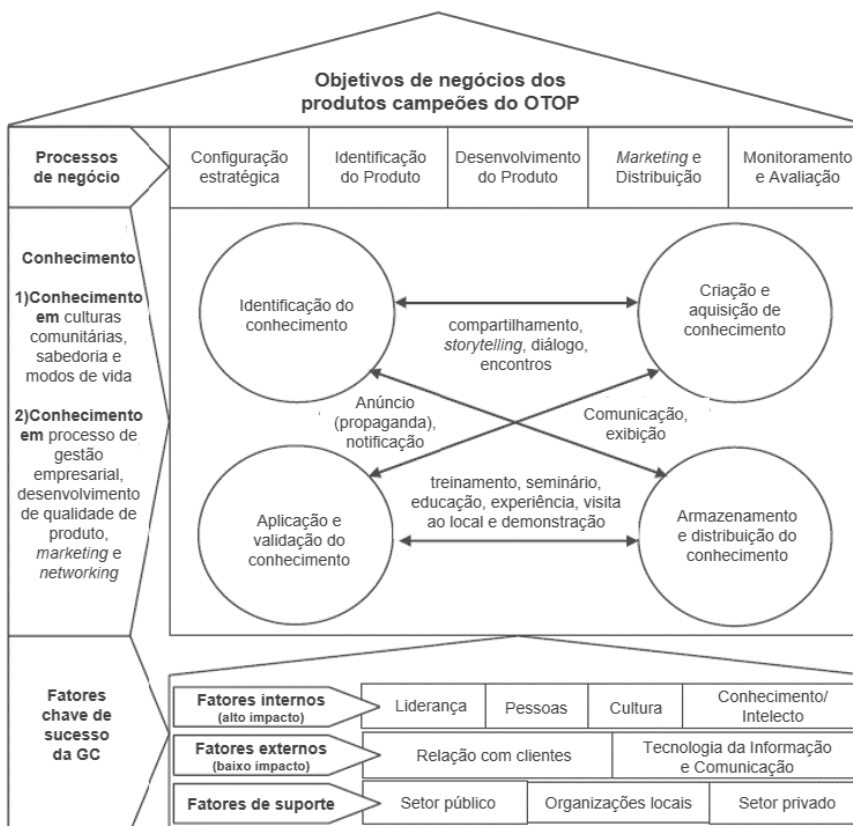
Neste projeto, a sabedoria local e os recursos são tomados e modificados para a produção e cada produto comunitário [do subdistrito, ou tambon] é melhorado até obter lucros comerciais, levando à criação de empregos, rendimentos e força dentro da comunidade. Ao mesmo tempo, os recursos humanos são aprimorados juntamente com a sabedoria local e a criatividade da comunidade no desenvolvimento de produtos (Projeto OTOP, 2001) sob o conceito e filosofia das operações para fortalecer o potencial da comunidade na construção de seu próprio produto identitário (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.364, tradução dos autores)

Os produtos são classificados em uma escala de 1 a 5, na qual a primeira corresponde a produtos sem potencial de desenvolvimento e a última reflete produtos com alto potencial de exportação e, conforme os autores, para que um produto atinja o último nível esse depende, também, do processo de GC “dentro do grupo de produção e do intercâmbio e transferência de conhecimento, treinando e praticando até a inovação e criação de novos produtos” (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.365, tradução dos autores).

Mediante a essa contextualização, os pesquisadores advogam que a GC apresenta relação direta com o desenvolvimento de novos produtos. Em contrapartida, poucos são os produtos classificados com potencial de exportação no projeto OTOP. Por essa incoerência, Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) apresentam o objetivo de “propor um modelo de gerenciamento de conhecimento do negócio da comunidade Thai [Tailandesa] OTOP” (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.366, tradução dos autores). Para atingimento desse intento, é proposto investigar práticas e fatores da GC em empresas percebidas como bem-sucedidas, devido a essas possuírem produtos classificados no nível 5 (alto potencial de exportação).

Por resultado, o modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) (Figura 1) descreve os processos de negócio (1), processos de GC (2) e fatores de sucesso da GC (3) passíveis de serem adotados pelas empresas inseridas no projeto OTOP, sendo esses elementos fundamentados em empresas bem-sucedidas no projeto. Os processos de negócio (1) são um conjunto de cinco passos sequenciais a serem executados para a promoção de um produto do subdistrito, a saber: configuração estratégica (1.1), identificação do produto (1.2), desenvolvimento do produto (1.3), *marketing* e distribuição (1.4) e monitoramento e avaliação (1.5).

Figura 1 – Modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013)



Fonte: Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013, p.373, tradução dos autores).

A configuração da estratégia (1.1) visa definir a “visão, filosofia e objetivos do projeto, definição de planos de implementação e supervisão de um comitê e relações públicas entre diferentes partes interessadas” (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.367, tradução dos autores). Definida a estratégia, se inicia a identificação do produto (1.2) que represente a identidade do subdistrito. Posteriormente, o desenvolvimento desse produto (1.3) é pautado na qualidade, administração, gerenciamento, fabricação, embalagem e *design* (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013).

A configuração da estratégia (1.1) se adere à dimensão “Estratégia” da GC holística, pois estratégia de negócio deve estar alinhada à estratégia da GC (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006), uma vez que cada organização – projeto OTOP – possui particularidades e o programa de GC deve apoiar o negócio por meio de uma proposta de valor (AL-MABROUK, 2006), como produtos mais direcionados (SKYRME; AMIDON, 1997).

Em sequência, o *marketing* e a distribuição do produto (1.4) conformam ações orientadas ao planejamento de vendas, logística, relações públicas e publicidade, ou seja, atos

voltados para a comercialização do produto identitário do subdistrito. Por fim, o monitoramento e avaliação (1.5) visam promover a “melhoria e desenvolvimento dos resultados da implementação do projeto” (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.367, tradução dos autores).

Os processos de negócio (1), acima relacionados, são condizentes com as diretrizes estabelecidas pelo governo da Tailândia para o projeto OTOP, sendo procedimentos preestabelecidos para o desenvolvimento de produtos e que não abarcam a GC em sua concepção. Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) adicionam esses ao modelo de forma a evidenciar que são procedimentos do OTOP e devem ser respeitados na estrutura proposta.

Os processos de GC (2) contemplam a identificação (2.1), criação e aquisição (2.2), armazenamento e distribuição (2.3) e aplicação e validação (2.4). A identificação do conhecimento (1.1) é um dos princípios do projeto OTOP, no qual a tradição do subdistrito, sabedoria e os problemas do ambiente revelam os conhecimentos que tendem a compor as características do produto identitário do *tambon*. O conhecimento criado e adquirido (1.2) provém do aspecto tácito inerente aos atores participantes do projeto no subdistrito. Em ambos, os processos as práticas de compartilhamento, *storytelling*, diálogo e encontros são pontuadas como aplicáveis devido ao alicerce que

[...] é o conhecimento tácito, possuído por líderes, membros do conselho, membros do grupo, sábios locais e idosos competentes e conhecedores. O conhecimento tácito é derivado de experiências, educação, aprendizagem, intercâmbio, conversação, prática e treinamento, ou de talentos, e, portanto, não é formal. (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.371, tradução dos autores)

O armazenamento e distribuição (1.3) nas empresas vistas como bem-sucedidas ocorrem por uma ótica estritamente tácita. O armazenamento não é efetivo, mediante análises realizadas nas empresas que constituem o *corpus* de estudo dos autores, pois apenas alguns registros internos são armazenados em cadernos e “Alguns conhecimentos externos são armazenados por indivíduos separados e, portanto, não são sistemáticos” (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.371, tradução dos autores). Isso ocorre porque

[...] certos conhecimentos são mantidos como um segredo familiar ou comunitário. Não é uma surpresa que a maioria das empresas não tenha nenhum registro sistemático desse tipo de conhecimento. Eles o mantêm como um conhecimento tácito por medo de divulgação do conhecimento, o que levaria à competição e cópia de outras comunidades. O processo de GC é, portanto, realizado por meio de processos sociais dentro das famílias através da narrativa, relacionamento, treinamento e prática. (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.375, tradução dos autores)

Uma vez que não há armazenamento por via tecnológica – codificação do conhecimento tácito – a distribuição do conhecimento ocorre por meio de processos sociais participativos (personalização) e Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) pontuam no modelo as práticas de treinamento, seminário, educação, experiência, visita ao local e demonstração como meios para prover essa divulgação, o que resulta em formas de comunicação e exibição do conhecimento tácito de um indivíduo a *outrem* (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013).

Na prática, a distribuição do conhecimento se dá pela transmissão deste para as gerações mais novas, pois as “Novas gerações começam por serem assistentes. No contexto social tailandês, é dever das crianças ajudar seus pais e idosos (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013, p.372, tradução dos autores). Em outras palavras, compartilhar o conhecimento nesse contexto consiste em repassar os saberes dos progenitores aos seus descendentes para que esse conhecimento permaneça e se perpetue no círculo familiar.

Quanto à aplicação e validação do conhecimento (1.4) para Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013), a aplicação é percebida como resultado dos processos sociais de distribuição (1.3), no qual o conhecimento compartilhado é posto em uso pelos descendentes familiares (novas gerações) que o receberam de seus progenitores. Segundo os pesquisadores, o conhecimento da empresa, em conjunto com os conhecimentos de organizações externas – acadêmica ou oriundas do ambiente do indivíduo –, é utilizado sistematicamente e é dependente dos processos sociais supracitados.

Para Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013), a validação do conhecimento está relacionada ao sucesso da GC como um todo. Resulta em avaliar a GC perante o negócio empresarial em diversas óticas, como pontos fracos e fortes para melhoria do projeto, boas práticas e o quão bem-sucedido está sendo a investida na GC. Essa validação é apresentada de forma abstrata e apenas revela a necessidade de se refletir sobre o andamento da GC, sem pontuar como as empresas analisadas o fazem ou denominar pontos específicos para serem considerados no referido processo de avaliar. Essa validação do conhecimento é aderente à dimensão “Mensuração” da GC holística, pois reflete o esforço de avaliar o progresso do negócio em relação ao estabelecido para o gerenciamento do conhecimento (VALMOHAMMADI, 2010; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).

Todos os processos de GC (2) expostos por Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013), acima descritos, se relacionam a dimensão “Processos e atividades” da GC holística. Os

processos e atividades são o centro da GC por serem manuseadores do conhecimento e estão relacionados ao ciclo de vida desse ativo. Tais processos elucidam o que pode ser feito com o conhecimento (WONG, 2005; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010) e são o núcleo da criação de uma empresa voltada para o conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012).

Os fatores de sucesso (3) são segmentados em três níveis, sendo: fatores de alto impacto (3.1), constituído por liderança (3.1.1), pessoas (3.1.2), cultura (3.1.3) e conhecimento ou intelecto (3.1.4); fatores de baixo impacto (3.2), formado pela relação com os clientes (3.2.1) e Tecnologia da Informação e Comunicação (3.2.2); e fatores de suporte (3.3), composto pelo setor público (3.3.1), organizações locais (3.3.2) e setor privado (3.3.3). Os subníveis apresentados correspondem à ordem de importância desses fatores no modelo (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013).

Os líderes (3.1.1) são apresentados como magnatas, indivíduos com nível educacional, sinceros, generosos e confiáveis, que passam seus conhecimentos e intelecto (3.1.4) para a família até que essas obtenham seus rendimentos. É aderente à dimensão “Liderança e suporte da alta administração” da GC holística, pois os líderes devem atuar como modelos não somente por palavras, mas por meio de atos e exemplos a serem desempenhados pelos demais membros (GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010; WAI; HONG; DIN, 2011).

A cultura organizacional (3.1.3) é ponderada, no âmbito do OTOP, pela perspectiva da identidade da comunidade, na qual as pessoas compartilham conhecimentos no contexto familiar e dependem um dos outros. Essas pessoas (3.1.2), enquanto membros das empresas que compõem o projeto OTOP, possuem ideais semelhantes que os aproximam para uma efetiva contribuição nas atividades da empresa (TUAMSUK; PHABU; VONGPRASERT, 2013).

A cultura organizacional (3.1.3) é aderente à dimensão “Cultura” da GC holística, pois a cultura consiste em parâmetros de valores, normas e costumes sociais que moldam a forma como as pessoas se comportam (AL-MABROUK, 2006; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012). Assim, uma cultura propícia à GC deve fomentar a partilha do conhecimento (WONG, 2005) e o estabelecimento de um alto grau de confiança mútua entre as pessoas (GAI; XU, 2009; VALMOHAMMADI, 2010) no qual emerge um forte *link* entre os indivíduos para o estabelecimento de um ambiente colaborativo (LIN; LIN, 2006).

Enquanto os fatores de alto impacto (3.1) correspondem à estrutura interna, os fatores de baixo impacto (3.2) “apoiam e trazem eficiência ao negócio” (TUAMSUK; PHABU;

VONGPRASERT, 2013, p.375, tradução dos autores). O setor público (3.3.1) apoia e incentiva as empresas no início do projeto, o que é inerente ao OTOP por ser um projeto de âmbito governamental. As organizações locais (3.3.2), como instituições acadêmicas, e o setor privado (3.3.3), composto por outras empresas, também são pontuados por Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) como apoiadores às empresas inclusas no projeto. Os pesquisadores não discorrem sobre a influência dos fatores relacionamento com clientes (3.2.1) e Tecnologia da Informação e Comunicação (3.2.2) em seu modelo.

5. Resultados

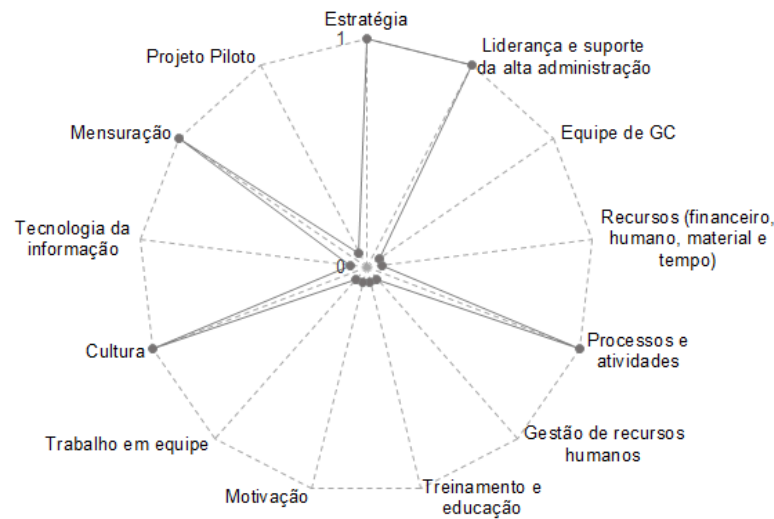
O modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) apresenta um *mix* de elementos que conformam a GC para empresas aderentes ao projeto OTOP. No entanto, o modelo não apresenta uma sequência de execução dos processos de GC (2), bem como não relaciona tais processos de GC aos processos de negócios (1) do referido projeto. Ademais, o estudo discorre sobre esses elementos de forma a subsidiar a sua inclusão no modelo, mas alguns elementos, como o relacionamento com clientes e tecnologia, não são expostos. Por síntese, o modelo apresenta as seguintes dimensões da GC holística.

- Estratégia: sim. O modelo posiciona a estratégia como um procedimento preestabelecido para o desenvolvimento do produto no âmbito do projeto OTOP. Assim, a configuração da estratégia resulta em alinhar os objetivos do negócio a estratégia do conhecimento;
- Liderança e suporte da alta administração: sim. Evidencia as características inerentes a essa dimensão nas empresas analisadas pelo estudo e a insere como um fator crítico de sucesso;
- Equipe de gestão do conhecimento: não especificado;
- Recursos (financeiro, humano, material e tempo): não especificado;
- Processos e atividades: sim. Identificação, criação e aquisição, armazenamento, distribuição, aplicação e validação;
- Gestão de recursos humanos: não especificado;

- Treinamento e educação: não especificado;
- Motivação: não especificado;
- Trabalho em equipe: não especificado;
- Cultura: sim. Evidencia as características inerentes a essa dimensão nas empresas analisadas pelo estudo e a insere como um fator crítico de sucesso;
- Tecnologia da informação: não especificado. O estudo discorre sobre a importância dessa dimensão, mas o modelo não o contempla devido ao foco na vertente tácita, na qual se estabelecem as relações de compartilhamento entre os indivíduos;
- Mensuração: sim. Mediante a necessidade de avaliar a investida da GC perante o negócio empresarial;
- Projeto Piloto: não especificado.

Mediante a análise promovida sobre o modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013), as dimensões, acima ponderadas, são dispostas no Gráfico 1, que exprime a adesão do referido modelo as dimensões da GC holística, concernentes a essa pesquisa. A presença de uma dimensão a posiciona na escala 1 (extremidade externa) do gráfico e sua ausência a assinala na escala 0 (centro).

Gráfico 1 – Adesão do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) a gestão do conhecimento holística



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, o modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) contempla as dimensões “Estratégia”, “Liderança e suporte da alta administração”, “Processos e atividades”, “Cultura” e “Mensuração”, o remetendo ao percentual de 38,5% (5 do total de 13 dimensões) de adesão ao que considera por GC holística, conforme caracterização apresentada nessa pesquisa.

6. Conclusão

O paradigma holístico é uma abordagem anunciada como necessária para o desenvolvimento de modelos de GC, de forma a atingir o todo da gestão deste ativo no âmbito organizacional. Mediante a este imperativo, este estudo se orientou ao objetivo de analisar a aderência do modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) à GC holística, considerando ser esta uma abordagem teórica-empírica, veiculada em periódico credível, que possa atingir todas as dimensões críticas para o sucesso do gerenciamento do conhecimento.

Por resultado, o referido modelo atende a 38,5 pontos percentuais das dimensões da GC holística. Isto permite inferir que há necessidade de desenvolvimento de novos modelos que considerem todas as vertentes expressas nesta pesquisa e anunciadas como *misteres* para o sucesso de um programa de GC. Contudo, é importante frisar que este resultado não é conclusivo, uma vez que o mesmo advém do exame de um único modelo, sendo uma limitação desta pesquisa.

Como sugestão de pesquisas futuras, visando atender a limitação supracitada, é recomendada a análise de outros modelos de GC para que se possa compreender se a academia tem se atentado aos anúncios de uma GC amparada no paradigma holístico. Assim, esta pesquisa vem a contribuir por delinear os procedimentos para promover esta análise em uma perspectiva longitudinal, permitindo que os resultados de outras pesquisas possam ser comparados no futuro.

Em tempo, os contributos advindos da estrutura analisada devem ser ressaltados. O modelo de Tuamsuk, Phabu e Vongprasert (2013) é relevante por expressar a perspectiva do conhecimento no âmbito social-governamental, demonstrando como o conhecimento advindo de distritos e subdistritos (*tambons*) pode prover ganhos aos indivíduos que neles residem. Embora, pela perspectiva prática do gerenciamento, o modelo seja interessante, este não demonstra como aplicá-lo em outras localidades. Em verdade, se restringe a expressar as dimensões consideradas no modelo, sendo esta uma limitação da estrutura.

Todavia, é interessante refletir sobre a aplicação prática deste modelo em localidades brasileiras. Municípios que possuem uma identidade produtiva, como o artesanato de Resende Costa, produção alimentícia de São Tiago, esculturas em pedra sabão de Coronel Xavier Chaves, ambas cidades do estado de Minas Gerais (Brasil), poderiam se beneficiar dos *insights* advindos do projeto OTOP. Não obstante, seria necessário obter mais informações e explorar como operacionalizar o modelo em outras localidades, evidenciando a necessidade de considerar todas as dimensões da GC holística perante a um “Projeto Piloto”, uma vez que cada local possui suas particularidades.

Referências

- ABBASZADEH, Mohammad Ali; EBRAHIMI, Mehran; FOTOUHI, Hossein. Developing a causal model of critical success factors for knowledge management implementation. **Anais... International Conference on Education and Management Technology, ICEMT 2010**, p. 701-705, 2010.
- AKHAVAN, Peyman; JAFARI, Mostafa; FATHIAN, Mohammad. Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis. **European Business Review**, v.18, n. 2, p. 97-113, 2006.
- AL-MABROUK, Khalid. Critical success factors affecting knowledge management adoption: A review of the literature. In: **INNOVATIONS IN INFORMATION TECHNOLOGY – IITFALSO**. 2006. **Anais...** Dubai: IEEE, 2006.
- ANDRADE, Rui; AMBONI, Nério. **TGA: teoria geral da administração**. [s.l.]: Elsevier, 2017.
- 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2012.
- CAJUEIRO, Joyce Lene Gomes. **Modelo de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior**. 2008. 152 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, 2008.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.
- COIMBRA, José de Ávila Aguiar. Considerações sobre a Interdisciplinaridade. **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**, p. 52-70, 1996.
- 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. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v.39, n. 2, p. 43-57, 1998.
- FARÍAS, Eduardo Bustos; MERCADO, María Trinidad Cerecedo; GONZÁLEZ, María de Jesús García. Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. **Revista electrónica de investigación educativa**, v. 18, n. 1, p. 128-139, 2016.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FLACH, Carla Regina de Camargo; BEHRENS, Marilda Aparecida. Paradigmas educacionais e sua influência na prática pedagógica. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 8., 2008. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008.

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

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. **Proceedings...**, 2015.

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. **Anais...** 2009, v. 4, p. 561-564, 2009.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 137-155.

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

HEISIG, Peter. Future research in knowledge management: results from the global knowledge research network study. In: BOLISANI, Ettore; HANDZIC, Meliha (eds). **Advances in knowledge management: celebrating twenty years of research and practice**. [s.l.]: Springer, 2015. E-book (151-182).

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

HOLSAPPLE, Clyde W.; JOSHI, Kshiti D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON IEEE, 32., 1999. **Anais...** IEEE, 1999. HICSS-32.

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

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

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, 23., 2006. **Anais...** p. 768-772, 2006.

MACIEL, Cristina Mori; SILVA, Arlindo Fortunato. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **Revista da Administração Contemporânea – RAC**, v. 12, n. 1, p. 35-58, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK. Journal of Knowledge Management.

Disponível em:

<<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=144668&tip=sid&clean=0>>. Acesso em: 07 ago. 2018.

SEDIGHI, Mohammadbashir; ZAND, Fardad. Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. **Anais...** International Conference on ICT and Knowledge Engineering, ICT 2015, p. 1-9, 2012.

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. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 102-122, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TUAMSUK, Kulthida; PHABU, T Thongchai; VONGPRASERT, Chollabhat. Knowledge management model of community business: Thai OTOP Champions. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 363-378, 2013.

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

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

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

WEBER, Frithjof *et al.* Standardisation in knowledge management – towards a common KM framework in Europe. In: UNICOM Seminar “Towards Common Approaches & Standards in KM. 2002. **Proceedings...** London, 2002.

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

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.

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

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

Artigo submetido em: 28 ago. 2018

Artigo aceito em: 20 nov. 2019