



O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

JULIVAL DE QUEIROZ SANTANA
EDIVANDO LUIZ TECCHIO
CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA CUNHA

Resumo

A importância da liderança para as organizações é indiscutível. Os estudos sobre liderança remontam a própria história da humanidade e a quantidade de estudos que foram e continuam a ser desenvolvidos demonstram a importância do tema para a sociedade em geral e, principalmente para as organizações. Nas organizações intensivas em conhecimento, em especial nas universidades – que é a instituição que melhor se caracteriza como uma organização do conhecimento – a liderança se faz imprescindível, pois deve proporcionar as condições necessárias para que o conhecimento seja mapeado, criado, armazenado, disseminado e utilizado por todos os membros da instituição. Nesse sentido, o presente artigo, tem por objetivo apontar o papel e a importância da liderança no processo de gestão do conhecimento. Para tanto, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica, utilizando principalmente a base de dados SCOPUS. Por meio do estudo procurou-se efetivar uma breve análise acerca do que pode ser concebido por liderança e gestão do conhecimento, listando alguns aspectos relevantes no que tange a distinção e interdependência entre estes fenômenos, bem como, procurou-se demonstrar por meio da análise das teorias e abordagens sobre liderança que está compõe um dos elementos chave e que pode contribuir para o processo de gestão do conhecimento, destacando-se os seguintes aspectos centrais: busca contínua por autenticidade nas relações e interações, a promoção de espaços de socialização do saber e de clima propício ao aprendizado permanente, o reconhecimento do ser humano como elemento central (capital) mais importante das organizações, a promoção de adaptação constante ante os desafios e rápidas mudanças macro-ambientais e possibilitar a motivação dos indivíduos para que estes compartilhem e disseminem seus conhecimentos. A análise indicou, ainda, que as questões relacionadas com a temática liderança e gestão do conhecimento, além de complexas, ainda permanecem pouco exploradas, oferecendo amplas possibilidades para realização de novas pesquisas.

Palavras-Chave: Liderança. Gestão do Conhecimento. Organizações intensivas em conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios a civilização sofre mudanças e transformações que afetam significativamente a vida das pessoas e seu convívio em sociedade. A cada dois ou três séculos, ocorre uma grande transformação na história da sociedade ocidental, ela se reorganiza, passa por uma reformulação da visão de mundo, dos valores básicos, das estruturas sociais e políticas, das artes e das instituições mais importantes que a compõem. Atualmente vive-se um desses momentos de transformação. As transformações que vem ocorrendo colocam o conhecimento como o mais importante fator de produção. É por meio dele que as organizações agregam valor aos produtos que produzem. Assim, a sociedade consolida-se em uma “Sociedade do Conhecimento”. Com o surgimento da sociedade do conhecimento, os modelos econômicos que vão regê-la precisam ser revistos no sentido de incorporar o conhecimento não somente como mais um fator de produção, mas como fator essencial do processo de produção e geração de riqueza (DRUCKER, 1993).

O exposto por Drucker (1993) apresenta significativas implicações para as organizações, pois as atividades que ocupam o lugar central nas organizações da sociedade do conhecimento, não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas sim, aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento, ou seja, atividades intensivas em conhecimento. Desta forma, uma gestão competente do conhecimento é determinante para que os atores nela envolvidos liderem o ambiente de acelerada transformação e crescente complexidade. A gestão do conhecimento organizacional torna-se indispensável para a manutenção da vantagem competitiva das organizações (MAXIMIANO, 2004). Nesse contexto, a liderança assume um papel preponderante. Existe um consenso que a liderança é um dos pilares essenciais da gestão do conhecimento (HERRERA, 2008). No entanto, o entendimento do papel da liderança na gestão do conhecimento não é algo simples. Muitas vezes dificultado pela própria abrangência do tema liderança.

Constata-se, na atualidade, uma busca crescente pela compreensão do fenômeno da liderança. Leigos buscam na literatura algum aporte com vista a aumentar o prestígio social, empresas buscam novos talentos – líderes são vistos como um fator diferencial em um mercado cada vez mais competitivo (NORTHHOUSE, 2004) – centros acadêmicos lançam um olhar acurado para o fenômeno, dado as suas inúmeras implicações, mormente as de cunho ético e moral (BROWN; TREVIÑO, 2006), no campo organizacional, político, econômico e social. Em suma, a liderança ocupa um lugar de destaque, seja enquanto campo comercial com o surgimento de inúmeras escolas de desenvolvimento de liderança, campo de estudo e pesquisa, ou fenômeno sócio-histórico decisivo na condução e implementação de mudanças locais e globais.

Assim, mediante o contexto apresentado, o presente artigo tem por objetivo apontar o papel e a importância da liderança no processo de gestão do conhecimento. A importância deste trabalho cinge-se a necessidade de se fomentar uma reflexão crítica acerca da imprescindível ruptura do paradigma tradicional afeto ao entendimento do que vem a ser liderança, exigindo um processo de “amadurecimento” diferenciado que, mais do que reproduzir e conduzir processos e métodos é capaz de “repensar” suas práticas a fim de atingir fins socialmente úteis.

O método de abordagem neste estudo será o indutivo, partindo-se dos aspectos mais específicos para os mais amplos e gerais, o método de procedimento será o descritivo, com base em análise crítica do tema, a técnica de pesquisa, consoante a problemática proposta, a ser utilizada será a documental indireta, consistindo na análise da literatura e outros referenciais teóricos. O estudo contará, além da introdução aqui posta, com o desenvolvimento, composto por quatro seções, a inicial versa sobre a liderança, a segunda seção aborda as organizações intensivas em conhecimento e gestão do conhecimento, a

terceira seção estabelece a relação entre liderança e gestão do conhecimento e, por fim, a última seção estará destinada as considerações finais.

2 LIDERANÇA

A preocupação com o tema liderança é tão antiga quanto a história escrita (BASS, 1990). No entanto, no campo científico, enquanto tema de pesquisa, surgiu somente após a década de 1930. Perpassando o campo científico, a liderança está presente nos mais diversos contextos sociais. As organizações, por exemplo, sejam elas públicas ou privadas buscam por pessoas que possam dar uma direção clara, de forma a conduzi-las com excelência. A liderança enquanto objeto de estudo compõe um quadro complexo e multidimensional. A revisão dos estudos acadêmicos demonstra que existe uma grande variedade e diferentes abordagens teóricas para explicar as complexidades do processo de liderança. Logo, o que se tem é uma diversificada e ampla gama de estudos e de abordagens que englobam perspectivas históricas, políticas, humanistas, entre outras, abarcando também uma ampla gama de metodologias (teóricas, empíricas, qualitativas e quantitativas, etc.) e de contextos (social, organizacional, pequenos e grandes grupos) todos empregados em sua análise e compreensão (NORTHOUSE, 2004).

Observa-se que é difícil estabelecer um consenso em relação ao tema liderança, até mesmo, definir a teoria de liderança que será utilizada quando se pretende realizar um estudo. Muitos são os enfoques, o que torna difícil ajustar em um único conceito de liderança a amplitude de significados que o termo envolve. Existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la (BASS, 1990; KETS de VRIES, 1997), o que torna praticamente impossível escolher uma definição como sendo a mais correta.

Nesse contexto, verifica-se que, nas ultimas duas décadas, existe uma tendência na literatura em considerar a liderança como um processo que envolve influência intencional de pessoas sobre pessoas com a finalidade de criar condições e facilitar relações, de modo que elas possam realizar atividades que contribuam para a consecução de objetivos compartilhados (HEIFETZ, 1994; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2008). Adotando essa perspectiva mais coletiva, define-se liderança como o processo de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos (NORTHOUSE, 2004).

Extrai-se deste conceito quatro características essenciais adstritas ao processo de liderança: (a) a liderança é um processo, (b) liderança envolve influência, (c) liderança ocorre no contexto de um grupo e, (d) liderança envolve objetivo a ser atingido (NORTHOUSE, 2004). Tal perspectiva, ou seja, conceituar liderança enquanto processo, amplifica e muda radicalmente o foco de abordagem e estudo, pois se no passado a ênfase recaia no líder hoje se concentra na relação (processo) que se estabelece entre este e os seguidores, compondo um processo (bilateral) complexo e de múltiplas dimensões (psicológicas, cognoscente, de interações, etc).

Como já mencionado observa-se na atualidade uma ampla gama de teorias sobre liderança. No decorrer da história emergiram inúmeras abordagens e teorias empíricas com vista a fomentar a compreensão, a discussão e a divulgação do fenômeno da liderança, dadas a sua indiscutível relevância em todas as áreas humanas. Evidencia-se algumas teorias, que por certo, trazem em seu bojo aspectos diferenciais que podem de alguma forma contribuir para o aprimoramento do processo de gestão do conhecimento, dentre as quais destaca-se as seguintes teorias e abordagens: liderança transformacional, liderança ética, liderança autêntica, liderança enquanto trabalho adaptativo, liderança servidora e liderança espiritual.

2.1 Liderança Transformacional

A teoria da liderança transformacional foi desenvolvida por Burns (1978), podendo ser conceituada como um processo em que os líderes e seguidores conduzem uns aos outros a níveis mais elevados de moralidade e de motivação. A teoria da liderança transformacional enfatiza as necessidades dos seguidores, em especial no que tange ao alcance de altos padrões de responsabilidade moral. A liderança neste contexto tem uma inquestionável dimensão moral (BASS; STEIDHNEIER, 1999 apud NORTHOUSE, 2004). Burns (1978 apud NORTHOUSE, 2004) enfatiza o papel do líder no processo de motivação pessoal e desenvolvimento moral dos seguidores, ou seja, segundo o autor é responsabilidade do líder ajudar os seguidores no processo de avaliação de seus próprios valores e necessidades a fim de submetê-los a um nível mais elevado de ação, onde os valores como liberdade, justiça e igualdade possam emergir e preponderar naturalmente

Grave e Steidlmeier (1999 apud PRICE, 2003) propõem que os líderes transformacionais autênticos são interiormente e exteriormente preocupados com o bem estar a ser alcançado pelo grupo, organização, ou sociedade, por quem eles se sentem plenamente responsáveis, neste viés há provas substanciais de que a liderança transformacional é também uma forma eficaz de liderança (YULK, 2008), incluindo motivação permanente dos seguidores a fim de que transcendam seus próprios interesses pessoais em prol do bem comum, ou seja, da equipe, da organização ou da comunidade. Em suma, a liderança transformacional, pressupõe que o processo de liderança deva fomentar condições adequadas calcadas em valores, aptos a transformar não apenas as pessoas (aumentar nível moralidade individual), mas, sobretudo, transformar a organização, empresa e a própria sociedade.

2.2 Liderança Ética

Um dos primeiros estudos sobre liderança ética reporta ao ano de 1996, proveniente de um conjunto de documentos produzidos por pesquisadores reunidos pela Fundação WK Kellogg com vista a verificar como a liderança poderia ser usada para construir uma sociedade mais solidária e justa, sendo mais tarde publicado por Ciulla (1998) sob o título “Ética: o coração da liderança”. A partir desta obra, houve um crescente interesse pelo tema, devido aos inúmeros escândalos corporativos em todo o mundo, especialmente nos Estados Unidos, gerando um processo de questionamento e estudo sobre a natureza ética da liderança (CIULLA, 2003; JOHNSON, 2001).

Os estudos sobre liderança ética possuem inúmeras vertentes, baseadas na conduta (teleológicas, deontológicas) ou no caráter (calcadas nas virtudes) e outras variantes, mas não há como questionar a importância dos cinco princípios da liderança ética: o respeito, o serviço, a justiça, a honestidade e a comunidade (NORTHOUSE, 2004). As discussões sobre a liderança traz necessariamente em seu bojo um valor, a ponto de inúmeros estudiosos afirmarem que a ética é um pressuposto central da liderança (NORTHOUSE, 2004). Rost (1991 apud NORTHOUSE, 2004) sugeriu que liderança ética tende a um valor diferencial enquanto virtude cívica, ou seja, um dever de cuidado com o próximo, com o grupo, com a comunidade, com a cultura e com o meio ambiente, uma vez que as alterações propostas pelos líderes e seguidores podem afetar a organização, a comunidade e a própria sociedade.

2.3 Liderança Autêntica

A liderança autêntica compõe uma espécie de teoria de raiz subjacente as demais teorias (transformacional, servidora, etc) servindo como base àquelas teorias (GARDNER et al., 2005). Nesse sentido, as teorias sobre liderança autêntica também permeiam uma gama

variável de estudos e abordagens, porém em linhas gerais todas elas sugerem que a autenticidade tem por ponto inicial os próprios líderes através da autoconsciência, auto-aceitação, autoconhecimento, fé, ações e relacionamentos, passando pela promoção de relações autênticas com seus seguidores e associados, suportadas pela transparência, confiança, integridade e altos padrões morais (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Todos esses aspectos são de suma relevância ante as oscilações e desafios no cenário mundial que sugerem uma busca constante por um enfoque renovado, onde haja genuína liderança apta a restabelecer a confiança, a esperança e o otimismo frente a situações críticas e desafiadoras, ajudando pessoas em sua procura por significado e conexão, nutrindo assim uma nova autoconsciência – baseada na autenticidade (AVOLIO; GARDNER, 2005).

2.4 Teoria da liderança enquanto trabalho adaptativo

A respectiva teoria foi desenvolvida por Ronald Heifetz (1994), sugerindo que a liderança é um processo adaptativo e contínuo ante as mudanças e dinâmicas sociais. O processo de liderança deve propiciar aos seguidores condições necessárias para que estes enfrentem e lidem com os valores conflitantes que surgem em ambientes de trabalho, onde, via de regra, impera rápidas transformações sócio-culturais. Sob tal perspectiva, os líderes devem usar a autoridade para conduzir pessoas, facilitando assim a apreensão de questões fundamentais, mobilizando-as no sentido de enfrentarem desafios, orquestrarem conflitos diversos, facilitando assim o processo de tomada de decisão, bem como auferindo ferramentas para que tanto líderes quanto seguidores possam crescer e adaptar-se continuamente perseverando ante as drásticas mudanças sociais (HEIFETZ, 1994).

2.5 Liderança Servidora

Em 1970, Robert Greenleaf desenvolveu uma teoria paradoxal baseada numa conotação ética altruísta vindo a chamá-la de liderança servidora. A premissa do líder servo reporta a ética do cuidado arrazoada por Gilligan (1982 apud NORTHOUSE, 2004) que sustentou que as relações pessoais devem ser o ponto de partida da liderança ética. Assim, um dos aspectos fundamentais dessa teoria cinge-se a emergência do líder enquanto servidor (GREENLEAF, 1970, 1977 apud NORTHOUSE, 2004), ou seja, a partir do momento em que compreende as necessidades dos seguidores e ajuda-os a se tornarem mais conhecedores de si próprios, mais livres e, mais autônomos. O líder servo tem uma responsabilidade social de se preocupar com os menos privilegiados e reconhecê-los como partes iguais na vida da organização (NORTHOUSE, 2004), bem como tem o dever de buscar constantemente elidir as desigualdades e injustiças sociais existentes (GRAHAM, 1991 apud NORTHOUSE, 2004).

2.6 Liderança Espiritual

A liderança espiritual é baseada em uma modelo de motivação intrínseca, que incorpora a visão, esperança, fé e amor altruísta, as teorias de espiritualidade no trabalho e bem-estar espiritual (FRY, 2003). Longe de atrelar-se a um fundamento de cunho religioso, o que a teoria da liderança espiritual assevera é a harmonia (interior e exterior) a partir do cultivo e polarização de valores, atitudes e comportamentos que propiciem o bem-estar espiritual no local de trabalho e também nas relações estabelecidas entre líderes e seguidores.

O objetivo da liderança espiritual é abrir um canal acessível para as necessidades fundamentais de ambos (líderes e seguidores), com foco no bem-estar espiritual, através da chamada e filiação aptas a criar visão e valor de congruência entre a equipe e a organização e, promovendo níveis mais elevados de bem estar das pessoas, organização e funcionários,

melhorando a gestão, o desempenho financeiros e de responsabilidade social (FRY, 2003; FRY, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Liderança espiritual é um paradigma para as organizações em tempos onde prepondera as grandes e rápidas transformações no cenário mundial, sugerindo a possibilidade de criar uma organização intrinsecamente motivada e, em constante aprendizado (FRY; COHEN 2009).

Verifica-se que um estudo mais aprofundado dessas teorias e abordagens comporia um fator diferencial no que tange ao processo de gestão do conhecimento, posto que cada qual agrega uma perspectiva rica e complementar em relação a outra na condução das organizações em tempos onde predomina a incerteza e a dinamicidade do contexto global.

3 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O ambiente em que as organizações estão inseridas é caracterizado por mudanças rápidas e contínuas em múltiplas dimensões. Novos conhecimentos precisam ser criados continuamente para que a empresa sobreviva no ambiente competitivo atual (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; HERRERA, 2008). O aspecto central da sociedade do século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, estando a frente dos ativos tradicionais como mão-de-obra, capital e tecnologia. O conhecimento é, também, o grande diferencial competitivo das empresas e dos países. Ele se consolida como a chave para o êxito organizacional (ZABOT; SILVA, 2002; DRUCKER, 1993; HERRERA, 2008; LAKSHMAN, 2008).

Nesse contexto, surge um novo tipo de organização. As organizações baseadas no conhecimento (DRUKER, 1993; ALVESSON, 2004). Parece incontestado que as organizações intensivas em conhecimento (OIC) tendem a prosperar num mundo dito globalizado. Tais organizações acabam por compor um quadro totalmente diferenciado em relação às organizações tradicionais (baseadas em recursos), uma vez que, o cerne das atividades desenvolvidas baseia-se essencialmente em ativos intangíveis, com marco no capital intelectual, exigindo uma gama de profissionais (trabalhadores do conhecimento) aptos a oferecer ao mercado produtos e serviços cujo valor agregado incida justamente no próprio conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A literatura oferece uma gama variável de perspectivas no que tange a caracterização do que vem a ser uma organização intensiva em conhecimento, mas em linhas gerais, pode-se identificá-las, a partir de alguns aspectos centrais tais como: o tipo de atividade desempenhada, o perfil dos profissionais inseridos nestas organizações, o tipo de produto ou serviço oferecido, a atuação num mercado específico, e de forma sui generis a própria gestão do conhecimento. Neste viés, ao se olhar de forma mais acurada para as universidades, verifica-se que tais são por excelência organizações intensivas em conhecimento (BIAGIO, 2007), uma vez que o conhecimento, além de presente e relevante, encontra-se em uso intensivo (STEWART, 2002), sendo indissociável ante as complexas atividades desenvolvidas (SCHMITZ; BERNARDES, 2008), quer no campo do ensino, pesquisa, extensão e mesmo na gestão organizacional.

No que tange aos profissionais que atuam na esfera universitária, observa-se que estes são pessoas orientadas para o conhecimento, ou seja, profissionais intelectualizados, normalmente interessadas em adquirir, atualizar e transmitir (compartilhar) continuamente seus conhecimentos, estando tal perspectiva alinhada com o pressuposto de que os trabalhadores do conhecimento são pessoas aptas a criar, compartilhar e utilizar novos conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) no exercício de atividades e tarefas complexas que exigem o acesso, processamento e gestão estratégica de informações -

construção de sentido, geração de conhecimento e tomada de decisões - (CHOO, 1998), normalmente agregando neste processo, mas não necessariamente, meios tecnológicos (COLLINS, 1993).

As universidades também podem ser concebidas enquanto organizações intensivas em conhecimento a partir do “produto” ou serviço produzido e oferecido, cujas características estão essencialmente pautadas em tipos específicos de conhecimento, quer agregados nas práticas e rotinas acadêmicas, quer pela oferta de serviços inteligentes, ou mesmo na projeção da propriedade intelectual, compondo boa parte deles, de cunho cultural, outros baseados em processo, mídias, indexação eletrônica, etc. (STEWART, 2002) e, também na produção de informações úteis como resultado final (planos, projetos, análises, instruções, programas). Há, neste contexto, uma correlação, senão aparente, ao menos perceptível, que as universidades serão tão ou mais intensivas em conhecimento na medida em que seus produtos, serviços e processos também o forem, neste viés o valor agregado (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002) na esfera acadêmica parece estar diametralmente ligado à capacidade de adaptar seus serviços as constantes macro-mudanças socioculturais.

A atuação das universidades num “mercado específico” – o de ensino – em constante expansão, a partir do ensino, pesquisa e extensão, também é convergente com perspectiva de uma organização orientada ao conhecimento e intensiva neste, uma vez que os ativos intangíveis, que agregam valor diferenciado aos produtos e serviços, estão essencialmente baseados em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Por fim, as inúmeras demandas organizacionais, associadas à inserção em ambientes incertos e complexos, requerem uma visão ampla e sistêmica, onde as universidades devem ser concebidas enquanto organizações aptas a aprender (SCHON, 1971; SENGE, 1990) e adaptar-se continuamente no ambiente em constante transformação, o que importa no desenvolvimento e assimilação de novas práticas de gestão com foco no conhecimento, ou seja, na criação, disseminação e incorporação destes aos produtos ou serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) oferecidos, neste caso, a própria sociedade.

Tal aspecto importa numa busca incessante, em especial no seio acadêmico, vinculada a construção de um ambiente propício a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento – BA (NONAKA; KONNO, 1998), com estruturas menos hierarquizadas e com foco no desenvolvimento e aprimoramento pessoal constante, onde os profissionais acadêmicos, possam perceber e expandir o seu potencial criativo, desenvolver a habilidade de executar trabalhos em equipe, criar e compartilhar conhecimentos, com vista a enfrentar os novos desafios e a resolver problemas extremamente complexos atrelados a área do ensino contemporânea, superando obstáculos tais como: as limitações no que tange a massificação do ensino, a criação e difusão da ciência, a democratização do acesso ao saber, a ruptura do corporativismo, a internacionalização do progresso científico-tecnológico, a escassez de recursos, os entraves adstritos a certos procedimentos administrativos e acadêmicos, e a revisão da relação com o estado e a sociedade (SCHIMITZ; BERNARDES, 2008) e, outros como adequação ao espaço físico, ao sistema de comunicação e sua fluidez, bem como a resistência a mudança que afeta diretamente um dos fatores chaves da gestão do conhecimento, qual seja: a cultura organizacional (RUGGLES, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Neste contexto a gestão do conhecimento é fundamental para ampliar a qualidade da gestão universitária (SOUZA; FRANZONI, 2007), a qual requer uma visão inovadora e empreendedora a medida que utiliza e incorpora a gestão do conhecimento em suas práticas organizacionais com vista a promoção de uma nova sociedade, baseada no conhecimento, pautada pela sustentabilidade econômica, social, ambiental e tecnológica (SANTOS, 2008). O conceito de gestão do conhecimento está longe de ser um consenso. Não existe um

conceito geral unanimemente compartilhado. Existem diversas definições para o termo gestão do conhecimento, conforme quadro a seguir¹.

Conceito	Autor
A capacidade de uma organização de criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas.	Nonaka e Takeuchi (1997)
A gestão do conhecimento é um processo de coleta, distribuição e utilização eficiente dos recursos de conhecimento em toda a organização.	Davenport et al. (1998)
Um processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação que permitem a uma organização aprender, refletir, desaprender e reaprender, sendo estas cinco fases consideradas essenciais para construção, manutenção e reabastecimento das competências principais.	Bhatt (2001)
Gestão do conhecimento refere-se ao gerenciamento de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento por meio da fusão de tecnologias, estruturas organizacionais e pessoas para criar um aprendizado mais efetivo, resolver problemas e tomar decisão em uma organização.	Na Ubon e Kimble (2002)
Gestão do Conhecimento é um processo que facilita a partilha de conhecimentos e estabelece aprendizagem como um processo contínuo dentro de uma organização.	Lopez et al. (2004)
A gestão do conhecimento consiste em planejar, dirigir e controlar os fluxos de conhecimento que são produzidos na organização, bem como ações desenvolvidas para obter, aproveitar e melhorar o conhecimento que a organização necessita para ser competitiva.	Herrera (2008)
Um conjunto global de processos que são postos em prática com a finalidade de identificação das fontes de dados e informações relevantes nas organizações e eventual conversão desses dados em conhecimento para sua posterior divulgação em pontos diferentes da organização onde eles são necessários.	Alavi e Leidner (2001 apud Lakshman, 2008)

Quadro 1: Conceitos de gestão do conhecimento
Fonte: Elaborado pelos autores

Como pode-se perceber pelos conceitos apresentados, a gestão do conhecimento está ligada a maneira como as organizações criam, armazenam, disseminam e usam o conhecimento. Ela também define os padrões de interação entre as pessoas, as tecnologias e a estrutura organizacional no processo de criação do conhecimento e utilização deste para a resolução dos problemas organizacionais, bem como para a tomada de decisão.

A gestão do conhecimento molda o padrão de interação entre tecnologias, técnicas e pessoas. As organizações que têm sucesso ao obter ganhos em longo prazo com a gestão do conhecimento coordenam cuidadosamente suas relações sociais e tecnológicas. As soluções tecnológicas podem ser coletadas e trabalhadas, mas para gerir conhecimento, as organizações precisam construir um ambiente de participação, coordenação e compartilhamento de conhecimento (BHATT, 2001). Desta forma, a gestão do conhecimento está baseada na concepção de que o recurso mais valioso das organizações reside nas pessoas e é seu

¹ O quadro não abrange todos os conceitos existentes na literatura. No entanto, fornece um entendimento abrangente sobre como são tratados os conceitos do termo gestão do conhecimento.

conhecimento. Portanto, à medida que uma organização tem sucesso, irá depender, entre outras coisas, em como efetivamente o seu pessoal poderá criar novo conhecimento, compartilhá-lo com a organização e usá-lo para melhorar o resultado organizacional (SERVIN, 2005).

No âmbito das organizações é preciso diferenciar o conhecimento individual e o organizacional, tendo claro que o conhecimento organizacional não é apenas resultante da soma do conhecimento individual, ele é formado por meio de padrões únicos de interações entre pessoas, técnicas e tecnologias, as quais não podem ser facilmente imitadas por outras organizações, uma vez que são moldadas pela cultura e histórias que são únicas de cada organização (BHATT, 2001).

A gestão do conhecimento envolve aplicar o conhecimento de toda a força de trabalho para alcançar objetivos organizacionais específicos, entretanto, isso demanda que as pessoas tenham o conhecimento que precisarem, aonde precisarem e quando precisarem – o conhecimento certo, no lugar certo, no tempo certo. Para tanto, a gestão do conhecimento envolve essencialmente a facilitação de processos pelos quais o conhecimento é criado, compartilhado e usado nas organizações. Está ligada a uma questão cultural da organização, o modo como o conhecimento é encarado (SERVIN, 2005).

De modo geral, para criar um ambiente de conhecimento, normalmente são requeridas mudanças nos valores organizacionais e na cultura da organização, mudando o comportamento e os padrões de trabalho das pessoas, o que demanda tempo, pois mudanças comportamentais não acontecem de uma hora para outra. Envolve ainda, proporcionar a interação entre as pessoas e o acesso destas às informações relevantes. Uma abordagem popular e muito utilizada é pensar na gestão do conhecimento em termos de três componentes, quais sejam: pessoas, processos e tecnologia. No componente pessoas, a cultura certa para a gestão do conhecimento é o mais importante e o maior desafio, pois a cultura deve estar voltada para o aprendizado contínuo, de forma a motivar e recompensar as pessoas por criar, compartilhar e usar o conhecimento. Já os processos, devem acompanhar a cultura da organização, pois caso a mesma promova o compartilhamento do conhecimento, mudanças nos processos internos e até na estrutura organizacional em si podem ser necessárias, criando, portanto, um ambiente mais propício para a gestão do conhecimento. No que tange a tecnologia é um equívoco ver a gestão do conhecimento como sendo, principalmente, gestão de tecnologias. A tecnologia se apresenta como crucial, mas não é a solução, pois é de fundamental importância que a tecnologia usada nas organizações encaixe pessoas e processos da organização, do contrário, ela ficará inutilizada (SERVIN, 2005).

4 A LIDERANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

A liderança, ao longo da história, tem desempenhado um papel fundamental em qualquer grupo humano, em especial em momentos adversos e críticos, sendo imprescindível em uma sociedade em constante evolução tecnológica (BROWN, 1994) e também nas organizações intensivas em conhecimento, porém a partir de um novo prisma, onde as atenções passam a ser direcionadas ao processo de gestão do conhecimento. Neste viés os desafios iniciais da liderança, parecem reportar a dois aspectos chaves: primeiramente o de acolher o novo paradigma emergente; e em segundo, justamente o de transformar o medo em motivação, ou seja, conduzir o processo de mudança organizacional rumo à nova sociedade do conhecimento, a partir da criação de visão e valor, inovação e assunção de riscos necessários (KAPLAN; NORTON, 2004), de forma a cooperar de maneira direta na articulação de estratégias necessárias a adequada implantação do processo de gestão do

conhecimento, alinhando-o a obtenção dos resultados esperados pela organização e seus diversos atores.

A liderança, neste contexto peculiar, acaba por absorver razoável parcela de responsabilidade, incontestemente apta a afetar o ambiente de trabalho, a forma como ocorre à cooperação, o intercâmbio de conhecimentos, a delegação de responsabilidades e competências intra e interorganizacionais, em suma exerce influência em toda a dinâmica da aprendizagem, bem como no compartilhamento do conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 2002) organizacional. Logo, se a alta administração tem o dever de estabelecer os pré-requisitos para a gestão do conhecimento pautadas em macrovisões organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LEONARD-BARTON, 1995), em sentido correlato compete ao líder agir como um verdadeiro “arquiteto do saber”, capacitando membros da organização por meio do desenvolvimento de uma visão compartilhada, fornecendo recursos, delegando autoridade, celebrando o sucesso (HITT, 1995 apud CRAWFORD, 2005), vindo também a desempenhar inúmeros papéis dentro deste quadro, quer como professor, mentor, guia ou facilitador no complexo e dinâmico processo de compartilhamento de modelos mentais, pensamento sistêmico, controle autônomo e, fundamentalmente estabelecendo o necessário alinhamento entre a realidade vivida e a visão de mundo estabelecida, a qual deve ser compartilhada por todos (SENGE, 1997).

Tais desafios requerem que os novos líderes atuem e exerçam influência em áreas específicas tais como: maximização da recepção de mensagens, criação e incorporação de transformação intelectual da força de trabalho, motivação para aprender, elevando assim a autoconfiança e, permitindo a navegação por meio de um ambiente em constante transformação (WALDERSEE, 1997 apud CRAWFORD 2005). Nesse sentido, a liderança desempenha um papel crucial na formulação, implementação e sustentação da gestão do conhecimento nas organizações, à medida que influencia as pessoas, dando-lhe rumo, sentido e propósito, auferindo simultaneamente consistência e precisão às iniciativas de gestão do conhecimento (HERRERA, 2008). Por meio do processo de liderança é possível não só dar o exemplo (compartilhar conhecimentos), mas acima de tudo auxiliar indelevelmente na construção de compromissos mútuos (SING, 2008; HERRERA, 2008), para fazer da gestão do conhecimento algo perene, que permeie todos os níveis da organização, sob pena da gestão do conhecimento tornar-se uma ferramenta ineficaz caso este aspecto não venha a ocorrer (SING, 2008).

A partir deste prisma tem-se que a liderança enquanto processo deve servir como fonte de inspiração e motivação, propondo e aprovando novas ideias, valorizando as diferenças individuais (HERRERA, 2008), motivando outros, comunicando eficazmente, explicando os objetivos da gestão do conhecimento e os caminhos a serem seguidos, atuando assim como um agente de mudança e transformação corporativa (DEBOWSKI, 2006 apud SING, 2008). De tal forma, acredita-se que o exercício da liderança nas organizações do conhecimento deve permear toda a estrutura organizacional em seus diversos níveis hierárquicos (SING, 2008), uma vez que o processo de gestão do conhecimento prescinde de uma liderança do tipo transformacional, amplamente participativa, baseada em resultados, que seja capaz de refletir, criticar e questionar continuamente a maneira como a organização atua e pensa, que esteja comprometida de fato com a inovação dos produtos, processo e serviços a partir do intercâmbio e uso produtivo do conhecimento gerado na organização (HERRERA, 2008).

A liderança do conhecimento, além de possuir a capacidade de estabelecer processos estáveis e previsíveis, necessita encorajar a inovação e a criatividade (HUBBARD et al., 2002 apud SING, 2008), atuando como um facilitador e promotor de processos e relações, num cenário coletivo e incerto, o que pressupõe um empoderamento dos membros do grupo e um desenvolvimento de competências relacionadas a inteligência emocional (HERRERA, 2008). Isso caracteriza um estilo de liderança participativa e autogestão de forma a estarem alinhados

com as novas demandas dos profissionais, organizações e de uma sociedade baseada em conhecimento (POLITIS, 2001 apud CRAWFORD, 2005).

Outro aspecto fundamental em relação à alta administração e por conseguinte da liderança cinge-se ao dever de promover o orgulho, o sentimento de pertencimento e filiação, desenvolvendo assim um alto grau de identificação dos atores organizacionais com a própria empresa, podendo utilizar para tal a concessão de prêmios e reconhecimento público pelo desenvolvimento de atividades e ações inovadoras (KANTER, 1996). O compartilhamento de experiências e informações está diretamente relacionado com a confiança e reconhecimento da organização para com seus atores (SENGE, 1990; ARGYRIS, 1997). A satisfação pessoal deriva da conquista organizacional, admiração, reconhecimento etc (FREITAS, 2000).

Portanto, os líderes do conhecimento precisam compreender as pessoas, os processos e os sistemas que compõem a organização, bem como seus princípios de negócio (DEBOWSKI, 2006 apud SING, 2008) de forma que a gestão do conhecimento proporcione o alcance dos objetivos e expectativas, tanto no âmbito individual quanto organizacional de forma mais ampla, verificando-se nestes aspectos a indissociável vinculação entre liderança apta a promover transformações e a gestão do conhecimento (BRYANT, 2003 apud CRAWFORD 2005).

A base para uma liderança eficaz na sociedade do conhecimento passa necessariamente pela compreensão da missão da organização, saber defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível (DRUCKER, 1992). Uma vez que a liderança influencia todos os níveis do processo organizacional, dada a sua natureza peculiar as instituições de ensino superior prescindem de liderança na sua condução, ou seja, pessoas, que definam a direção e que estejam dispostas a darem o primeiro passo rumo a um futuro incerto, porém com a convicção de que não pode haver verdadeira transformação organizacional sem que tal ocorra primeiramente com e a partir das pessoas. Logo a liderança deve cultivar e desenvolver o capital humano pessoal (MAYO, 2001), tal perspectiva exige uma nova mentalidade definida a partir da liderança que esteja pronta para agir, mudar e causar uma profunda e complexa transformação organizacional a partir da criação de um contexto apropriado e facilitador da interação entre indivíduos e grupos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e um ambiente marcado pela sinergia (ROMANI; DAZZI, 2002) onde a essência das estratégias adstritas a gestão do conhecimento possam emergir, desenvolvendo capacidades organizacionais indispensáveis a aquisição, criação, acumulação e utilização do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o quem sem dúvidas requer a interveniência harmônica e holística de uma liderança inovadora, integradora, unificadora e criativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade atual vive um momento de grandes transformações. Essas transformações consolidam a sociedade como “Sociedade do Conhecimento”. As organizações da sociedade do conhecimento caracterizam-se como organizações intensivas em conhecimento. Essas novas organizações exigem novos modelos de gestão. Os modelos de gestão da era industrial apresentam-se limitados perante as novas demandas que surgem do ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, caracterizado principalmente, pelo uso intensivo do conhecimento. O conhecimento (DRUCKER, 1993) passou a ser o principal fator de produção, deixando em segundo plano os fatores tradicionais – terra, capital e mão-de-obra.

Dessa maneira, o conhecimento precisa ser gerido. Uma gestão do conhecimento eficiente torna-se necessária para que as organizações mantenham-se competitivas. Nesse contexto, a liderança assume um papel preponderante. A liderança deve permear todos os níveis organizacionais e fomentar as ações de gestão do conhecimento. Sem um apoio direto

da liderança em todos os níveis é provável que as ações de gestão do conhecimento não atinjam o nível de desempenho desejado.

Nesse sentido, o líder deve motivar e empoderar os membros da organização, criando um ambiente propício para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento. Ele deve proporcionar o chamado “BA” proposto por Nonaka e Konno (1998). A partir das orientações teóricas acerca da liderança pode-se extrair elementos-chaves, que são imprescindíveis ao processo de gestão do conhecimento, tais como: o respeito aos valores éticos, o desenvolvimento contínuo de líderes e seguidores em direção ao autoconhecimento, a busca contínua por autenticidade nas relações e interações, a promoção de espaços de socialização do saber e de clima propício ao aprendizado permanente, o reconhecimento do ser humano como elemento central (capital) mais importante das organizações, a promoção de adaptação constante ante os desafios e rápidas mudanças macro-ambientais (econômicas, políticas, sociais, culturais), a transformação de pessoas rumo a níveis morais mais elevados polarizando do indivíduo ao grupo e, deste para a organização e, fundamentalmente, possibilitar a motivação, o altruísmo e a espiritualidade e bem-estar nas relações e no próprio ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mates. **Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms**. Oxford University Press, 2004

ARGYRIS, Chris. **Double loop learning in organizations**. Harvard Business School Press, 1994.

AVOLIO, Bruce J. GARDNER, William L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership**. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315–338.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, S. Human Resource management and Industrial Relations. **Sloan Management Review**, 43 (2) p. 34–41. 2002.

_____. **Bass e Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, New York: The Free Press, 3 ed., 1990.

BHATT, Ganesh D., **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68–75, 2001.

Biagio, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual nas instituições de ensino**. Disponível em: <[www.institutoinovacao.com.br/download/artigo Capital Intelectual](http://www.institutoinovacao.com.br/download/artigo_Capital_Intelectual)> Acesso em: 05 out. 2007.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly** 17 (2006) 595–616

BROWN, A. D. Transformational leadership in tackling technical change. **Journal of General Management**, v. 19 (4), 1-12. 1994.

CRAWFORD, Chris B. Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 9 n. 6, 2005.

COLLINS, R. W. **Impact of information technology on the process and performance of knowledge workers**. Minnesota: University of Minnesota, 1993.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**. Nova Iorque : Oxford Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, Davi W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. **Sloan management review**, vol. 39 no. 2, pp. 43-57, 1998.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.\$

_____. **Administrando para o futuro**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FRY, Louis W. **Toward a theory of spiritual leadership**. *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 693–727.

_____. State-of -the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice. In: BIBERMAN, J.; TISHMAN, L. (Eds.). **Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions..** New York: Palgrave, 2008.

FRY, Louis W.; COHEN, Melanie P. Spiritual Leadership as a Paradigm for organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. **Journal of Business Ethics** v. 84. 265–278. 2009.

FRY, Louis W.; VITUCCI, T, Steve; CEDILLO, Marie. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly** v. 16. 835–862. 2005;

GARDNER, William L. *et al.* Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly** v. 16. 343–372. 2005.

HERRERA, Cristhian Guillermo Naranjo. El liderazgo en la gestión del conocimiento. Disponível em: < <http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas.pdf> >. Acesso em: 25 mai 2010.

HEIFETZ, Ronald. **Leadership without easy answers**. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 1994.

KANTER, R. M. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations, research. In: MYERS, P.S (ed). **Knowledge Management and organizations design**. Butterworth-Heinemann, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston, Harvard Business School Press, 2004.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Atlas, São Paulo, 1997.

LAKSHMAN, Chandrashekar. Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. **Leadership and Organization Development Journal** 30 (4), 2008. pp. 338-364. Disponível em < <http://www.scopus.com/results/> >. Acesso em: 10 jun. 2010.

LEONARD-BARTON, D. **Wellspring of knowledge: building and sustaining the Sources of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LOPEZ, S. P.; PEON, J. M. M.; ORDAS, C. J. V. Managing knowledge: the link between culture and Organizational learning. **Journal of knowledge management**, vol. 8 no. 6, pp. 93-104, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYO, A. **The Human Value of the Enterprise – Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring and Managing**. Brealey Publishing, London, 2001.

NA UBON, A.; KIMBLE, C. **Knowledge management in online distance education**. In: Proceedings of the 3rd International Conference Networked learning 2002, University of Sheffield, UK, March 2002, p. 465-473.

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

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru, The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54, 1998.

NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: Theory and practices**. Sage Publications, Inc.:3 ed. 2004

OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**, 1997. Tradução: Finep, 2004. Disponível em: < www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf >. Acesso em: 10 Mai. 2009.

PRICE, Terry L. **The ethics of authentic transformational leadership**. *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 67–81.

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

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUGGLES, R. The state of the notion. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p.80-89, Spring 1998.

SANTOS, Neri dos. Parques Científicos e Tecnológicos como fator de Desenvolvimento Econômico e Social. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. INPEAU/CSE/UFSC: **Fórum Universidade em Debate**. Florianópolis, 20 de agosto de 2008.

SCHIMITZ, Ana Lúcia Ferraresi; BERNARDES, José Francisco. **Atitudes empreendedoras e desafios da Gestão Universitária**. INPEAU – Instituto de Pesquisas e estudos em Administração Universitária. UFSC, 2008.

SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. New York: Basic Books, 1971.

SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Org). **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

_____. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIN, Géraud. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, July 2005.

SINGH, Sanjay Kumar. Role of leadership in knowledge management: a study. **Journal of Knowledge Management** 12 (4), pp. 3-15, 2008. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1733094> >. Acesso em 25 mai 2008.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 4ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia construindo a inteligência coletiva**: São Paulo: Atlas, 2002.