

**LIDERANÇA E GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Uma revisão
sistêmática da literatura**

Victor Fraile Sordi,
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS),
victor.sordi@yahoo.com.br

Marina Keiko Nakayama,
Fundação Educacional de Brusque (UNIFEBE),
marina.keiko.nakayama@gmail.com

RESUMO

A liderança no contexto da gestão do conhecimento, muitas vezes é mencionada passageiramente, de maneira superficial, como um fator auxiliar, outras vezes é abordada de maneira demasiadamente centralizada, se restringindo aos líderes de alto escalão das organizações. A partir de uma revisão sistemática da literatura, este artigo analisa criticamente a produção acadêmica mais citada nos últimos 19 anos sobre a liderança nos processos de gestão do conhecimento nas organizações. Os resultados apresentam uma série de conceitos de liderança relacionados a esses processos e identificam quais os papéis atribuídos à liderança nos principais antecedentes literais sobre a temática.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Criação de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

Podemos caracterizar a gestão do conhecimento como um conjunto de atividades que buscam criar ou adquirir, compartilhar e utilizar os conhecimentos das organizações de forma a contribuir para o alcance de seus respectivos objetivos (Dorow et al. 2015; Lee & Yang, 2000). Dessas atividades os processos de criação e compartilhamento de conhecimento são cruciais para à inovação, amplamente identificada como o motor da competitividade das organizações.

Para Von Krogh et al. (2012), a liderança no contexto da gestão do conhecimento, muitas vezes é mencionada passageiramente, de maneira superficial, como um fator auxiliar, outras vezes é abordada de maneira demasiadamente centralizada, se restringindo aos líderes de alto escalão das organizações. Neste sentido, qual é o papel atribuído à liderança nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento? Este artigo busca responder essa questão através de uma revisão sistemática dos antecedentes literais sobre a temática. Deste modo, seu objetivo é analisar criticamente a produção acadêmica nos últimos 19 anos sobre liderança no contexto da gestão do conhecimento organizacional.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de revisão utilizada foi a sistemática, que consiste em utilizar métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, além de sistematizar a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão (Botelho; Cunha & Macedo, 2011).

Foram pesquisadas duas bases de dados internacionais (Scopus e Web of Science), além de uma base predominantemente nacional: Scielo. Os descritores utilizados para a busca foram “Liderança”, “Criação de Conhecimento” e “Compartilhamento de Conhecimento” no caso da base nacional e “Leadership”, “Knowledge Creation” e “Knowledge Sharing” no caso das bases internacionais. Foram definidos como critérios de busca, artigos publicados em periódicos científicos nos últimos 19 anos (primeira publicação em 2000), em português e inglês. As buscas foram baseadas na presença dos descritores no título, no resumo ou nas palavras-chave dos artigos.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

25 a 28 de setembro de 2018 - Naviraí - MS



As buscas nas bases de dados, na data de 15 de agosto de 2018, com os critérios supracitados, retornaram 83 artigos na base Scopus, 111 artigos na base Web of Science e nenhum artigo na base Scielo. Como filtro para a seleção final dos artigos, utilizamos como critério os 10 artigos mais citados em cada base de dados, com o conteúdo relacionado ao objetivo deste artigo. Tal critério foi utilizado com o intuito de se trabalhar com os artigos mais difundidos sobre a temática. A busca sistemática obteve 11 artigos (9 deles estão em ambas as bases, Scopus e Web of Science) conforme apresentado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Amostra de Artigos da Revisão Sistemática

Artigo e Autores	Periódicos	Ano
SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation (NONAKA; TOYAMA; KONNO)	Long range planning	2000
Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture (YANG)	Tourism Management	2007
Innovation in organizations a review of the role of organizational learning and knowledge management (DASGUPTA; GUPTA)	Global Business Review	2009
Five critical knowledge management organizational themes (SUN)	Journal of Knowledge Management	2010
A study of knowledge management enablers across countries (MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO)	Knowledge management research & practice	2011
Communities of practice: dynamics and success factors (RETNA; TEE)	Leadership & Organization Development Journal	2011
Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework (VON KROGH; NONAKA; RECHSTEINER)	Journal of Management Studies	2012
Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach_(PINHO; REGO; PINA E CUNHA)	Journal of Knowledge Management	2012
A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership (RAI; PRAKASH)	Journal of Leadership Studies	2012
Enablers Of Knowledge Management Across Borders: A Structural Approach (MAGNIER-WATANABE; BENTON)	International Journal of Innovation and Technology Management	2013
Knowledge Management Critical Success Factors and the Innovativeness of KIBS Companies (ZIEBA; ZIEBA)	Engineering Economics	2014

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Posteriormente, os manuscritos foram lidos na íntegra e analisados conforme as seguintes categorias: (a) conceitos de liderança utilizados e (b) papel atribuído à liderança no

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



25 a 28 de setembro de 2018 - Naviraí - MS
contexto da gestão do conhecimento. As análises e discussões resultantes desta revisão sistemática serão expostas nos tópicos a seguir.

3. OS CONCEITOS DE LIDERANÇA UTILIZADOS

A literatura analisada utiliza uma série de conceitos distintos de liderança. Percebe-se que a liderança é conceituada tanto como um processo (Magnier-Watanabe et al., 2011; Magnier-Watanabe & Benton, 2013), tanto como uma relação entre líderes e liderados (Retna & Tee, 2011), como também um conjunto de comportamentos e funções (Pinho et al., 2012; Rai & Prakash, 2012; Von Krogh et al., 2012). Em síntese, os conceitos de liderança utilizados, convergem para (1) a importância das relações entre líderes e liderados de modo a propiciar um contexto favorável à criação e compartilhamento de conhecimentos, (2) se preocupam em como os líderes se comportarão para buscar a criação e o compartilhamento de conhecimentos nos grupos e (3) de que forma esses líderes poderão orientar seus liderados a criar e compartilhar conhecimentos.

4. O PAPEL DA LIDERANÇA NA CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Os resultados sugerem que a liderança possui uma série de papéis distintos no contexto da criação e compartilhamento de conhecimento organizacional. Dentre eles podemos destacar os papéis de: (a) facilitar, (b) promover, (c) orientar, (d) patrocinar, (e) oferecer mentoria, (f) institucionalizar e (g) estimular os processos de criação de conhecimento e compartilhamento de conhecimento.

Os trabalhos analisados sugerem que os líderes são protagonistas nesses processos e que a liderança não pode estar concentrada somente em alguns cargos da organização (Nonaka et al., 2000; Retna & Tee, 2011; Von Krogh et al., 2012). Os CEO's, diretores, gerentes, dirigentes dentre outros cargos de alto escalão, são importantes ao patrocinar, oferecer infraestrutura adequada, recompensar financeiramente, criar diretrizes estratégicas dentre outras funções. No entanto, a liderança deve estar pulverizada por toda a organização, favorecendo a autonomia e o empoderamento das equipes de trabalho, construindo uma cultura

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



25 a 28 de setembro de 2018 - Naviraí - MS

favorável, para que um contexto propício para o compartilhamento de conhecimentos e para a criação de novos conhecimentos aconteça.

Em síntese, os resultados indicam que as organizações que pretendem criar e compartilhar conhecimentos devem estimular a prospecção de líderes. Selecionar e desenvolver pessoas visando à construção de um ambiente e de uma cultura de trabalho que favoreça os processos de compartilhamento e criação de conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado, a revisão sistemática possibilitou: (1) apresentar uma série de conceitos de liderança relacionados à criação e compartilhamento de conhecimento e (2) identificar quais os papéis da liderança na criação e compartilhamento de conhecimento.

Os conceitos de liderança utilizados convergem para: (1) a importância das relações entre líderes e liderados, (2) no foco no comportamento dos líderes e (3) na forma com que os líderes orientam seus liderados. Os resultados sugerem que a liderança possui uma série de papéis distintos no contexto da criação e compartilhamento de conhecimento organizacional. Dentre eles podemos destacar os papéis de: (a) facilitar, (b) promover, (c) orientar, (d) patrocinar, (e) oferecer mentoria, (f) institucionalizar e (g) estimular os processos de criação de conhecimento e compartilhamento de conhecimento.

Por se tratar de uma revisão sistemática que selecionou a parte mais difundida da literatura sobre a temática nas bases de dados utilizadas, é possível que contribuições importantes não tenham sido analisadas. No entanto, considera-se que por intermédio do método empregado na pesquisa, conseguimos reunir um conjunto expressivo e relevante de evidências e contribuições sobre o tema e que o arcabouço teórico resultante pode servir como ponto de partida para novas pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. J. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CHOO, Adrian S.; LINDERMANN, Kevin W.; SCHROEDER, Roger G. Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. **Journal of**

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

25 a 28 de setembro de 2018 - Naviraí - MS
Operations Management, v. 25, n. 4, p. 918-931, 2007.



CHOO, Adrian S.; LINDERMANN, Kevin W.; SCHROEDER, Roger G. Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. **Management Science**, v. 53, n. 3, p. 437-450, 2007.

DASGUPTA, Meeta; GUPTA, R. K. Innovation in organizations a review of the role of organizational learning and knowledge management. **Global Business Review**, v. 10, n. 2, p. 203-224, 2009.

DOROW , Patrícia Fernanda; CALLE, Guillermo Antonio Dávila; RADOS, Gregório Jean Varvakis. O Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Revista Espacios**, v. 36, n. 12, p.126, 2015.

LEE, Ching; YANG, Jie. Knowledge value chain. **Journal of management development**, v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000.

MAGNIER-WATANABE, R.; BENTON, C. Enablers Of Knowledge Management Across Borders: A Structural Approach. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 10, n. 04, p. 1350012, 2013.

MAGNIER-WATANABE, Rémy; BENTON, Caroline; SENOO, Dai. A study of knowledge management enablers across countries. **Knowledge management research & practice**, v. 9, n. 1, p. 17-28, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg; VOELPEL, Sven. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.

PINHO, Isabel; REGO, Arménio; PINA E CUNHA, Miguel. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 215-242, 2012.

RAI, Rishabh; PRAKASH, Anand. A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership. **Journal of Leadership Studies**, v. 6, n. 2, p. 61-85, 2012.

RETNA, Kala S.; TEE NG, Pak. Communities of practice: dynamics and success factors. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 1, p. 41-59, 2011.

SALIM, M. et al. Antecedents of Knowledge Sharing Attitude and Intentions. **European Journal of Scientific Research**, v. 56, n. 1, p. 44-50, 2011.

SUN, Peter. Five critical knowledge management organizational themes. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 507-523, 2010.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

25 a 28 de setembro de 2018 - Naviraí - MS



VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

YANG, Jen-Te. Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. **Tourism Management**, v. 28, n. 2, p. 530-543, 2007.

ZIEBA, Małgorzata; ZIEBA, Krzysztof. Knowledge Management Critical Success Factors and the Innovativeness of KIBS Companies. **Engineering Economics**, v. 25, n. 4, p. 458-465, 2014.