

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

MARIA ANGELA ALVES

**Um Estudo Teórico Sobre o Papel de Liderança na Implementação da Gestão
do Conhecimento nas Organizações**

Curso: Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público

**Brasília – DF
2014**

MARIA ANGELA ALVES

**Um Estudo Teórico Sobre o Papel de Liderança na Implementação
da Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Monografia entregue à coordenação do curso de pós-graduação como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público, da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública sobre orientação do Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista.

**Brasília - DF
2014**

MARIA ANGELA ALVES

**Um Estudo Teórico Sobre o Papel de Liderança na Implementação
da Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Monografia entregue à coordenação do curso de pós-graduação como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público, da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública.

Brasília, 17 de novembro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista
(Orientador da ENAP)

Profa. Helga C Hedler
(Examinadora da ENAP)

Brasília - DF

2014

RESUMO

Este presente estudo pretende demonstrar qual a importância da liderança na implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Procura apresentar o papel do líder e os comportamentos adequados para influenciar a liderança e modelos para implementação da gestão do conhecimento. Para tanto, busca-se na literatura sobre liderança a contribuição dos especialistas tais como Drucker, Bennis, Senge, Covey entre outros e na literatura sobre gestão do conhecimento, especialistas como Nonaka, Takeuchi, Ichijo, Santos, Alvarenga e outros, para fundamentar os conceitos de liderança e gestão do conhecimento. Com base na literatura analisada é possível perceber que para a implementação da gestão do conhecimento eficaz é necessário o apoio total da alta direção, a formação de uma equipe multidisciplinar e um líder que apresente algumas características peculiares dos líderes citadas neste estudo por alguns dos autores pesquisados. O papel do líder é fundamental, visto que os líderes são os principais elos entre todas as esferas da organização. Portanto, estes líderes precisam ser profissionais capacitados, com múltiplas competências e características peculiares. Uma das características mais citadas por quase todos os autores é “confiança” o líder tem que ser confiável, obter a confiança dos colaboradores e com base nesta confiança fortalecer o elo que conduzirá ao sucesso da implementação da gestão do conhecimento na organização.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, liderança, grau de maturidade, modelo de Gestão do conhecimento, criação do conhecimento.

ABSTRACT

This present study aims to demonstrate the importance of leadership in the implementation of knowledge management in organizations. Tries to present the role of the leader and the right to influence the leadership and models for implementation of knowledge management behaviors. To do so, we seek in the literature of leadership the contribution of experts such as Drucker, Bennis, Senge, Covey and others and in the literature on knowledge management experts as Nonaka, Takeuchi, Ichijo, Santos, Alvarenga and others, to support the concepts of leadership and knowledge management. Based on the literature review it can be seen that for the implementation of effective knowledge management of the full support of senior management, the formation of a multidisciplinary team and a leader to present some peculiar characteristics of leaders referred to in this study is required by some of the authors . The leader's role is crucial, since the leaders are the main links between all levels of the organization. Therefore, these leaders need to be trained professionals with many skills and unique characteristics. One of the features most of mentioned by almost all authors is "trust", the leader must be trustworthy, obtain the trust of the employees and based on this trust to strengthen the link that will lead to successful implementation of knowledge management in the organization.

Keywords: Knowledge management, leadership, maturity, knowledge management model, knowledge creation.

LISTA DE SIGLAS

LISTA DE SIGLAS

APO - Asian Productivity Organization

KDCA – Knowlegde – Do – Check – Action

PGC – Plano de Gestão do Conhecimento

APB – Administração Pública Brasileira

OKA – Organizational Knowledge Management

MAKE – Most Admired Knowledge Enterprise

GC – Gestão do Conhecimento

KMMM – Knowledge Management Maturity Model

KMCA – Knowledge Management Capability

KPQM – Knowledge Management Quality Model

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. JUSTIFICATIVA.....	12
2. OBJETIVO GERAL	12
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICO	12
3. METODOLOGIA	13
3.1. PROCEDIMENTOS.....	13
3.2. RECURSOS NECESSÁRIOS	13
3.3. CRONOGRAMA.....	14
4. BREVE HISTÓRICO SOBRE LIDERANÇA	14
5. FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA.....	17
6. ESTILOS DE LIDERANÇA	19
7. BREVE HISTÓRICO SOBRE TRANSIÇÃO ERA INDUSTRIAL – ERA DA INFORMAÇÃO	22
8. O QUE É CONHECIMENTO?.....	25
9. TIPOS DE CONHECIMENTOS	31
10. CICLO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	32
10.1. Ciclo de criação do conhecimento de Vicare e Fulmer	32
10.2. Ciclo de criação do conhecimento – Nonaka e Takeuchi	33
10.3. Ciclo de criação do conhecimento - Karl Wiig.....	35
10.4. Ciclo de criação do conhecimento – Bukowitz e Williams.....	36
11. GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
12. MODELOS PARA MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GC.....	40
12.1. OKA (Organizational Knowledge Management do Banco Mundial).....	42
12.2. Prêmio Empresas mais Admiradas do Mundo – Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) – Premio MAKE.....	43
12.3. Modelo de Avaliação do Fórum Europeu em GC.....	44
12.4. Modelo da APO.....	45
12.5. Modelo de mensuração de GC para APB baseado no ciclo KDCA	46

12.6.	Knowledge Management Capability Assessment (KMCA).....	49
12.7.	Infosys Knowledge Management Maturity Model (Infosys KMMM).....	50
12.8.	Siemens Knowledge Management Maturity Model (Siemens KMMM)	51
12.9.	Knowledge Process Quality Model (KPQM).....	52
13.	COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO	54
14.	COMPORTAMENTO ESPERADO DOS LÍDERES NA ORGANIZAÇÃO	59
15.	A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC	65
	CONCLUSÃO.....	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento nas organizações vem gradativamente recebendo maior atenção de seus administradores em virtude das transformações no ambiente econômico e avanços tecnológicos. Nonaka e Takeuchi, (1997) dentre outros autores, consideram que o conhecimento e a capacidade de criá-los, utilizá-los e disseminá-los são as mais importantes fontes de vantagens competitivas nas organizações atuais.

É possível verificar se criação e aquisição do conhecimento nas organizações representa um recurso intangível que proporciona vantagem competitiva? Quanto mais especificidades este conhecimento apresentar mais ele se torna fundamento das competências organizacionais, e conseqüentemente um importante ativo estratégico? Esta pesquisa tem como finalidade identificar “qual o papel da liderança na implementação da gestão do conhecimento”. Segundo Bergamini, (1994) “o líder é visto como alguém que traz benefício não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem”.

As atitudes de um líder em uma organização refletem diretamente no desenvolvimento e na sua capacidade de gerir conhecimento, o que nos leva a pensar na influência da liderança na gestão do conhecimento. Segundo Covey, (2005) a liderança não pode ser considerada uma posição, mas sim uma intenção proativa de afirmar o valor e o potencial daqueles que estão em torno dos líderes e uni-los como uma equipe complementar, num esforço de aumentar a influência e o impacto da organização e das causas importantes de que fazem parte.

Para análise e revisão da literatura serão apresentados conceitos de liderança e gestão do conhecimento tais como: definição de liderança, estilos de liderança, comportamentos de líderes, definição de conhecimento, tipos de conhecimento, instrumentos para medir o grau de maturidade e modelos de gestão do conhecimento que serão aprofundados na fundamentação teórica.

Analisar os conceitos de liderança e gestão do conhecimento a fim de:

- Identificar o papel da liderança na implementação da gestão do conhecimento;

- Identificar as competências necessárias dos líderes para atuar ativamente na implementação da gestão do conhecimento;
- Elencar os benefícios da liderança na implementação da gestão do conhecimento;
- Ressaltar a importância do líder no processo para transformar o conhecimento tácito em explícito.

Espera-se que este estudo, apesar de restrito à pesquisa bibliográfica, possa contribuir para se pensar sobre a importância da liderança no ambiente corporativo não apenas com foco no resultado propriamente dito, mas também na aplicação de outras ferramentas que indiretamente levam ao resultado, aprofundando o conceito de liderança e de gestão do conhecimento de modo que este possa de fato revelar todo seu potencial como ferramenta de suporte a gestão nas organizações.

1. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pelo interesse em verificar a influência da liderança na eficácia da implementação da gestão do conhecimento. Segundo Debowski, (2006) os líderes do conhecimento precisam compreender as pessoas, os processos e os sistemas que compõem a organização, bem como seus princípios de negócio.

2. OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo identificar na literatura instrumentos de avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento e a importância da liderança na implementação da gestão do conhecimento nas organizações.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Identificar os significados a serem atribuídos ao conceito de Liderança e Gestão do Conhecimento;
- Identificar os modelos para implementar a gestão do conhecimento;
- Demonstrar quais as implicações positivas da liderança durante o processo de implementação da gestão do conhecimento;
- Fundamentar o comportamento dos líderes na implementação da GC nas organizações.

3. METODOLOGIA

3.1. PROCEDIMENTOS

Para esta pesquisa o levantamento de dados se dará por meio de pesquisa bibliográfica sobre liderança e gestão do conhecimento publicados nos últimos 5 anos.

3.2. RECURSOS NECESSÁRIOS

Para desenvolvimento deste trabalho de pesquisa serão necessários os seguintes recursos:

- Livros acadêmicos sobre o tema da pesquisa;
- Acesso à internet para consultar publicações acadêmicas sobre o tema da pesquisa;
- Artigos científicos, dissertações e teses;
- *Notebook* com pacote *office* instalado para possibilitar as consultas as publicações acadêmicas e a edição do trabalho de pesquisa;
- Impressora para impressão do material selecionado para pesquisa;
- Cartucho para impressora; e
- Papel sulfite.

3.3. CRONOGRAMA

Quadro 01. Cronograma de desenvolvimento de pesquisa

Cronograma de desenvolvimento de pesquisa		
Etapa de Pesquisa	Conteúdo desenvolvido	Mês / ano
1 - Pesquisa bibliográfica	Leitura e apontamentos sobre os fundamentos teóricos	jul e ago/2014
2 - Definição da bibliográfica a ser incluída	Incluir as teorias e pensamentos sobre o tema no projeto	ago/14
3 - cronograma de desenvolvimento de pesquisa	Leitura e apontamentos sobre os casos selecionados	ago/2014
4 - Identificar quais estudos de casos podem ser citados no texto	Fazer citações de casos de empresas que tenham implementado a GC com o apoio da liderança	set/14
5 - Conclusão e resultados da pesquisa	Elaboração do texto propriamente dito	set/14
6 - Revisão do projeto	Revisão de todo o conteúdo desenvolvido	out/14
7 - Realizar ajustes	Realizar ajustes necessários (teorias e casos)	out/14
8 - Finalização do projeto de pesquisa	Finalização da monografia	nov/14

Elaboração do autor

4. BREVE HISTÓRICO SOBRE LIDERANÇA

Como sabemos, a liderança é necessária a todo tipo de organização humana, seja nas empresas, nas organizações sociais ou até mesmo na organização familiar. A teoria e pesquisa sobre liderança têm-se baseado em diferentes perspectivas ao longo do tempo (YURL,1994; BERGAMINI, 1994; BRYMAN,1996).

No início dos estudos sobre liderança acreditava-se que líderes nasciam líderes sendo uma característica pessoal, impossível de se desenvolver. Naquele momento, os estudos concentraram-se em identificar quem é o líder,

desconsiderando o contexto, a interação como os liderados e os comportamentos que caracterizavam a liderança (REIS, 2010). Explicavam a liderança através de traços ou características da personalidade enfatizando as qualidades pessoais do líder.

Encabeçada por Stogdill, concentrou-se na identificação de qualidades e características pessoais, muitas vezes inatas, que distinguem líderes de não líderes. Assim autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, entre outros são exemplos de traços diferenciadores que ampliam a probabilidade de sucesso como líder. (REIS, 2010)

Esta linha de pensamento predominou até a década de 40, observava-se a liderança como um dom atribuído, “endeusavam” os líderes da época, dando a eles um lugar de destaque na organização e de respeito coletivo, não havendo espaços para críticas ou discordâncias sobre suas falas ou ações (BERGAMINI, 1994; DAVEL e MACHADO, 2001).

No início da década de 1950 surge à teoria comportamental, a abordagem de estilos, impulsionada nos anos 50-60 pelas pesquisas da Ohio State University e da University of Michigan, decolou com o foco das características pessoais para a dinâmica comportamental do líder (REIS,2010). Com uma redefinição total dos conceitos administrativos, insere uma perspectiva de análise do impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo (BERGAMINI, 1994; DAVEL e MACHADO, 2001). A ênfase passa a ser como o líder atua, procurando caracterizar os comportamentos que produzem melhores resultados em aspectos como desempenho e satisfação dos subordinados, (REIS, 2010). A partir de então, a liderança passa a ser entendida como um processo de interação social e “o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem” (BERGAMINI, 1994).

As pesquisas de Ohio propuseram duas dimensões que impactam a eficácia da liderança: início de estrutura e consideração, que se traduzem em dois estilos diferentes de líderes. No primeiro, sobressaem-se comportamentos orientados para a estruturação da tarefa, envolvendo comportamentos de planejamento, organização e controle do trabalho executados; no segundo, destacam-se comportamentos voltados para a consideração como os subordinados: relacionamento de confiança, camaradagem, identificação de necessidades pessoais etc.. Em Michigan, por outro lado, os trabalhos de Likert chegaram ao *continuum* orientação para o empregado – orientação para a produção, delineado dois estilos puros nos extremos, e diferentes

combinações intermediárias. Nas duas universidades, vale ressaltar, polarizam-se a ênfase na tarefa ou nas pessoas (REIS, 2010).

A abordagem contingencial, dominante até o início dos anos 80, propôs que a eficácia do líder depende principalmente de fatores situacionais (REIS, 2010). O modelo de Fiedler caracterizou dois tipos básicos de líderes: os que são motivados para o relacionamento e os que são motivados para a tarefa (REIS, 2010). Entende-se que líderes motivados para a tarefa tem maior sucesso em situações de alto ou baixo controle, enquanto um líder motivado para o relacionamento encontra maior sucesso em situações de controle moderado. A implicação dessa abordagem é que, como a personalidade da pessoa não pode ser mudada, será necessário controlar a situação de trabalho ou alocar a melhor pessoa para determinada situação (REIS, 2010).

Outro modelo de menor sustentação acadêmica é a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (REIS, 2010). A teoria situacional vem explorar as variáveis do ambiente de ação do líder, o comportamento do liderado, ou seja, a maturidade dos liderados e o ambiente organizacional. Também defende que a liderança é algo que pode ser desenvolvido. Segundo (HERSEY e BLANCHARD, 1986) liderança situacional é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. A partir de então, observa-se grandes esforços para capacitação e no desenvolvimento de pessoas com foco no desenvolvimento de líderes futuro, considerando fundamental o comprometimento do líder em exercitar a liderança.

Nos anos 80, ganhou forma um movimento conhecido como as novas abordagens de liderança. Para Reis, (2010), embora composta de diferentes enfoques que apresentam suas especificidades, traz à cena um tema comum: o líder como administrador do sentido. Como afirma Bryman, (1996):

Juntos esses enfoques revelam uma concepção do líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam.

Para Chanlat,(2000) a década de 80 é “marcada por importantes mudanças tanto no discurso como no modo de gerenciamento”, surgindo assim um interesse pelo desenvolvimento da gestão e de outras tecnologias. Chanlat, (2000) afirma que

todos estes esforços se justificam em nome da busca desenfreada da eficácia e da produtividade que possam garantir o sucesso organizacional.

5. FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

O campo da liderança sempre atraiu a atenção de diversos profissionais: cientistas, sociólogos, psicólogos e administradores, entretanto, “o fenômeno da liderança em organizações ganha destaque a partir dos anos 80 (BRYMAN, 1996)”.

O atual conceito de liderança apresenta três elementos em suas definições: influência, grupo e objetivo. Aos líderes cabe o papel de influenciar o comportamento dos liderados, ou seja, influenciar o grupo com objetivo definido. Chiavenato, (1992) define liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Segundo Kouzes e Posner, (2008) liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram a liderar e aqueles que escolhem segui-los. Um relacionamento que se caracteriza pelo respeito mútuo e pela confiança superará as maiores dificuldades e deixará um legado significativo.

A temática liderança é sempre associada à gerência/administração e alguns autores procuram caracterizar as diferenças entre chefes e líderes (BENNIS, 1996; KOTTER, 1990; ZLEZNIK, 1997) ou entre líderes transacionais e transformacionais (BASS, 1985; REIS, 2010). Nos dois enfoques, transparece na liderança o caráter inspiracional, a dinâmica motivacional entre líderes e liderados e o compromisso com a mudança (REIS, 2010). Outros reforçam a importância da criação de uma visão compartilhada capaz de mobilizar e orientar esforços rumo aos objetivos organizacionais e à mudança (KOUZES e POSNER, 1989; KOTTER, 1997; REIS, 2010).

A gerência estaria centrada no presente, voltada para o bom funcionamento de um sistema ou da organização existente, gerando estabilidade e não apresentando questões sobre a identidade e propósitos organizacionais (BRYMAN, 1996; KOTTER, 1997; GOODWIN, 2000).

Segundo Bennis, (1996) comparando a eficiência do chefe à eficácia do líder: “o gerente faz certo as coisas: o líder faz a coisa certa.” As novas abordagens,

destacam o fato de que a liderança é um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e o sistema social e organizacional em que atua (WALDMAN E TAL, 2004; PORTER; McLAUGHLIN, 2006; REIS, 2010).

Segundo Cobra, (2008) a “liderança é um conceito controverso e de difícil definição”. Para Kouzes e Posner, (1991) a “liderança é uma arte”. Para Hunter, 2004, “liderança representa sua capacidade de influenciar pessoas a agir”.

Ao longo de décadas vários autores em sua definição de liderança ressaltam a capacidade de influenciar pessoas. Para Tannenbaum, Weschler e Massarik, (1972), liderança é “a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”. Chiavenato, (2004) define-a como “uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Para Rouch & Behling, (1984), liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo. Portanto liderar é ter em mãos o controle das ações do grupo onde todos trabalham em comum focando no mesmo objetivo.

O líder é aquele que exerce influência que conduz, orienta os liderados ao alcance de um objetivo comum (HUNTER, 2004). Para o autor, liderar é ter o dom de convencer os colaboradores que realmente suas ideias são as melhores possíveis. Os líderes teriam carisma, enquanto a base de poder dos gerentes seria a hierarquia, os líderes estariam mais preocupados com o “por quê” enquanto os gerentes com o “como” (KETS DE VRIES, 1997).

Ulrich, Zenger e Smalwood, (1999) chamam a atenção para o fato de que as organizações têm procurado responder a essa questão por meio da ênfase nos atributos de liderança (REIS, 2010). Na última década, desenvolver líderes tem significado principalmente investir na identificação e alavancagem dos atributos que caracterizam líderes eficazes (REIS, 2010).

Por trás do que chamamos de ‘atributos de liderança’ está um conjunto de termos que às vezes se confundem e sobrepõem, incluindo hábitos traços, competências, comportamento, estilos, motivações, valores, habilidade e caráter. Esses conceitos, coletivamente chamados de ‘atributos de

liderança', podem ser divididos em três categorias: quem os líderes são (valores, motivações, traços pessoais, caráter), o que os líderes sabem (habilidades, traços) e o que os líderes fazem (comportamentos, hábitos, estilos, competências) (ULRICH et al., 1999).

Os atributos em questão podem incorporar influências conceituais diversas da abordagem de traços à liderança transformacional (REIS, 2010). A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (CHIAVENATO, 1999). Segundo Stogdill, (1974), liderança é 'o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação'. Portanto, liderar é estruturar a equipe para que todos tenham o mesmo objetivo e superem as expectativas por meio de confiança e superação.

A liderança pode levar os seguidores a níveis superiores de consciência, como liberdade, justiça e auto realização (BENNIS e NANUES, 1988). Despertando autoconfiança e autoestima em seus colaboradores.

6. ESTILOS DE LIDERANÇA

No início das pesquisas sobre liderança, quando se falava em estilos de liderança basicamente se remetia a liderança autocrática, democrática ou liberal.

Na liderança autocrática, conhecida também como diretiva ou autoritária, o foco é na tarefa. "No estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder" (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 90), portanto, neste estilo, o líder planeja, decide as técnicas para a execução das tarefas, determina qual a tarefa ser executada e quem será o parceiro de trabalho de cada subordinado sem a participação do grupo. Esta postura dominadora cria um ambiente de tensão e frustração no grupo.

Na liderança democrática, conhecida também como consultiva ou participativa, segundo Hersey; Blanchard, (1977) "os programas podem ser discutidos pelo grupo e este pode chegar a decisões". Portanto, o líder permite a participação do grupo no planejamento e nas decisões, mantendo seu foco tanto nas

tarefas como nas pessoas, tornando-se assim um facilitador do grupo, estabelecendo uma parceria que proporciona maior produtividade e qualidade, resultando em uma equipe equilibrada e motivada que pode contar com o apoio do líder. A liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados (CHIAVENATO, 1993).

No estilo liberal ou *laissez faire*, o líder não está preocupado nem com as tarefas, nem com as pessoas. O líder não impõe regras ao grupo, e conseqüentemente não obtém o respeito da equipe, pois o planejamento, divisão de tarefas e as decisões são realizados pelos liderados. “Este estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos” (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Devido à velocidade com a qual têm ocorrido as mudanças neste início de século, a competitividade do mercado atual ampliou o foco das organizações para diversos aspectos que influenciam significativamente no seu resultado, percebendo-se assim a necessidade de maior qualificação na linha de produção para aplicação das novas tecnologias, mas também na necessidade de se investir em outros estilos de gestão, aderindo-se ao foco na gestão de pessoas, ou seja, na forma de conduzir as pessoas no trabalho, com isso reforçou a importância das práticas da liderança, o que resultou em novos estilos de lideranças.

Enfatizou-se a diferenciação entre o gerente e o líder. Os gerentes dão lugares aos líderes, facilitadores. Os gerentes fazem com que as pessoas realizem o que lhe foi delegado e os líderes integram a equipe nos negócios, estimulam resultados. Segundo Bennis, (1996) o gerente administra, foca no trabalho com visão de curto prazo; o líder inova, foca nas pessoas, no futuro, em uma relação de confiança. Para Kouzes e Posner, (2008) entre líderes e liderados deve-se firmar um relacionamento que se caracterize pelo respeito mútuo e pela confiança, o qual superará as maiores dificuldades e deixará um legado significativo. O líder capacita, liberta, desafia. Assim, aumenta a demanda das empresas por gestores com perfil de líder. (CAVALCANTI, 2009).

Portanto, conforme a atuação do líder, os resultados da organização variam significativamente, o que remete a diferentes tipos de liderança apresentados a seguir:

Liderança Carismática depende da percepção da pessoa e envolve um relacionamento entre o líder e o seguidor (DUBRIN, 2003). Associada no carisma e nas habilidades de comportamento do líder percebidas pelos seguidores que possuem aceitação incondicional e envolvimento emocional com a missão da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; CAVALCANTI, 2009). Segundo Dubrin, (2003), carisma não é necessariamente um grupo de características e comportamentos místicos, inatos, mas, sobretudo uma habilidade que pode ser adquirida se você tiver disciplina para praticar as técnicas sugeridas.

A Liderança Visionária acredita na capacidade do líder de desenvolver a visão de futuro como condicionante para a atuação bem sucedida no papel que desempenha na organização, indo além de uma orientação para atingir metas (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

De acordo com Potter, (2004), a liderança transacional baseia-se na troca de recompensas por serviços. Envolve dois padrões de comportamento: recompensa contingente e gerenciamento por exceção, portanto entende o processo de liderança como a ocorrência de transações com benefícios mútuos entre o líder e a equipe em certo contexto; há o foco na relação de troca. O líder transacional observa o cumprimento dos padrões, ajusta o trabalho e reconhece realizações.

Segundo Robbins, (2002) na liderança transformacional, o líder tem paixão por um ideal, inspira e motiva seus liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, modificando sua visão sobre as coisas, ajudando-os a pensar nos problemas de nova forma. O líder e a equipe elevam-se mutuamente em relação à moralidade e à motivação, aumentando a conscientização, o comprometimento e a busca da auto realização. O líder transformacional tem como foco o desenvolvimento das pessoas, a busca de desempenho além do cargo; possui carisma, inspiração, dá atenção a cada indivíduo, produz mudanças e promove o compartilhamento dos valores da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; CAVALCANTI, 2009).

A liderança participativa postula princípios que levam em consideração, entre outros aspectos, os valores dos envolvidos, as condições de trabalho e o ambiente, configurando questões que refletem a cultura organizacional e se centram na cooperação e nas relações de confiança. (BAMFOD; MARQUIS, 2010). Segundo Boog, Boog, (2006) une visão, *empowerment* e um conjunto de valores próprios e declarados. Os líderes participativos abrem espaço para a experimentação, inovação, responsabilidade, autonomia sustentada, estimulam a comunicação, a aprendizagem, o conhecimento e as oportunidades.

A Liderança de Alta Performance é definida por Ireland e Hitt, (1999) como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.” Para Limongi-França; Arellano, (2002), acentua a formação de equipes de trabalho, tendo o líder como catalisador de talentos na criação de novas competências e melhores resultados em um ambiente dinâmico e competitivo.

De fato, as mudanças ocorridas nas últimas décadas forçam a renovação dos estilos de liderança para atender aos novos desafios e manter as organizações competitivas, portanto esta necessidade de mudança na forma de conduzir os negócios e as empresas transforma significativamente as práticas gerenciais, não apenas na liderança, mas reconhecendo a importância da gestão da informação e do conhecimento, que serão tratados na próxima seção, apresentando um breve histórico da era industrial para a era da informação.

7. BREVE HISTÓRICO SOBRE TRANSIÇÃO ERA INDUSTRIAL – ERA DA INFORMAÇÃO

Embora Peter Drucker tenha empregado, no início da década de 1960, o termo *knowledge worker* (trabalhador do conhecimento), a história recente da Gestão do conhecimento só se inicia em 1986, quando Karl Wiig utiliza o conceito de Gestão do conhecimento pela primeira vez em um evento nas Nações Unidas (DALKIR, 2005) (VIII ENANCIB 2007).

Mas antes de falar sobre conhecimento, o qual ganhou ênfase na década de 90, como principal elemento de competitividade organizacional, é necessário falar sobre a era da informação.

De acordo com Stewart (1998) o ano 1 Era da Informação ou pós-industrialismo é 1991, a análise Econômica do Departamento de Comércio Norte-Americano no período entre 1965 e 1991, comparou-se o dispêndio de capital em bens de capital típicos da Era Industrial (gastos com tecnologia de produção), com dispêndios de capital com equipamentos de informação (gastos com tecnologia da informação). Após o cruzamento dos dados, conclui-se que a partir de 1921, as empresas passaram a gastar mais com equipamentos que coletam, processam, analisam e disseminam informações e a gastar menos com equipamentos típicos da Era Industrial (DRUMMOND, 2008). Conforme ilustrado na tabela 01

Tabela 01: 1991 – Ano 1 da Era da Informação

Ano	Gastos com tecnologia de produção (em bilhões de US\$)	Gastos com Tecnologia de informação (em bilhões de US\$)	Relação entre gastos com tecnologia de informação e com tecnologia de produção
1965	60,3	18,8	0,31
1970	63,4	28,6	0,45
1975	68,6	27,4	0,40
1980	96,7	52	0,54
1983	77,2	61,5	0,80
1991	107	112	1,05

Fonte: Adaptado de STEWART, Thomas A. Capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998

Castells, (2000) pondera que se a primeira Revolução Industrial foi britânica, a primeira revolução da tecnologia da informação foi norte-americana e postula o papel fundamental do Estado como iniciador dessa revolução, tanto nos Estados Unidos quanto no restante do mundo (DRUMMOND, 2008).

Entretanto, só a tecnologia não é o bastante. Um agente econômico competitivo é aquele capaz de gerar e absorver inovações e de estar constantemente provendo e intensificando a capacidade contínua de aprender (DRUMMOND, 2008). A Era Pós-industrial, Era do Conhecimento, Era do aprendizado ou Era da Inovação perpétua alicerça-se nos ensinamento de

Schumpeter, (1942) que vê a inovação como “o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista” (DRUMMOND, 2008).

A compreensão do processo de inovação é influenciada pelas características dominantes de contextos histórico-econômicos específicos. Em Lastres e Albagli, 1999, essa compreensão é facilitada pelo entendimento dos paradigmas tecnoeconômicos e suas principais características (DRUMMOND, 2008), apresentadas no Quadro 02.

Quadro 02 - Principais características dos sucessivos paradigmas tecnoeconômicos e o papel do líder.

Fase	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	Quinto
Início e término	1770/1780 a 1830/1840	1830/1840 a 1880/1890	1880/1890 a 1920/1930	1920/1930 a 1970/1980	1970/1980 a ?
Descrição	Mecanização	Força a vapor e ferrovia	Energia elétrica e engenharia pesada	Produção em massa, "fordismo"	Tecnologia da informação
Fator-Chave	Algodão e ferro fundido	Carvão e transporte	Aço	Petróleo e derivados	Microeletrônica, tecnologia digital
Setores alavancadores de conhecimento	Têxteis e seus equipamentos; fundição e moldagem de ferro; energia hidráulica	Máquinas e navios a vapor; máquinas, ferramentas e equipamentos ferroviários	Engenharia e equipamentos elétricos; engenharia e equipamentos pesados	Automóveis e caminhões; tratores e tanques; indústria aeroespacial; bem duráveis; petroquímicos	Equipamentos de informática e telecomunicações; robótica; serviços infointensivos; softwares
Infra-estrutura	Canais, estradas	Ferrovias; navegação mundial	Energia elétrica	Auto-estradas; aeroportos; caminhos aéreos	Redes de sistemas; <i>information highways</i>
Outros setores crescendo rapidamente	Máquinas a vapor, maquinaria	Aço: eletricidade; gás; corantes sintéticos; engenharia pesada	Indústria automobilística e aeroespacial; rádio e telecomunicações; metais e ligas leves; bens duráveis; petróleo e plásticos	Fármacos; energia nuclear; microeletrônica e telecomunicações	Biotecnologia; nanotecnologia; atividades espaciais
Países líderes	Grã-Bretanha, França e Bélgica	Grã-Bretanha, França e Bélgica, Alemanha e EUA	Alemanha, EUA, Grã-Bretanha, França e Bélgica, Suíça e Holanda	EUA; Alemanha, outros países da CEE, Japão, Rússia, Suécia, Suíça	Japão, EUA, Alemanha, Suécia, outros países da CEE, Taiwan e Coreia
Países em desenvolvimento	Alemanha e Holanda	Itália, Holanda, Suíça, Áustria-Hungria	Itália, Áustria-Hungria, Canadá, Suécia, Dinamarca, Japão e Rússia	Países do Leste Europeu, Brasil, México, Argentina, Coreia, China, Índia, Taiwan	Brasil, México, Argentina, China, Índia, Indonésia, Turquia, Venezuela, Egito
Papel do Líder	Os líderes já nascem com as habilidades de liderança. O líder é nato. O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores.		Década de 20: Líderes eficazes veem a administração como uma ciência. Autoridade formal. Exerce as funções de controle, supervisão.	Década de 40 - O líder é impessoal, controlador, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica.	Década de 90 - Os líderes são pessoas que influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e sentimentos das pessoas.
			Década de 30 - Inter ações sócio emocionais. Estímulo as relações informais, a cooperação entre grupos.	Década de 50 - Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.	Líder do século XXI - perfil destes caracteriza-se por serem mais instrutores, microadministradores, e exigem mais compromisso e menos submissão, aplicam-se na qualidade e no serviço ao cliente.
				Década de 60 - Delega responsabilidade. A situação influencia a liderança. Tornam-se agentes motivadores e atuam para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas contribuam para a organização.	
				Década de 70: Varia o estilo de liderança conforme o nível hierárquico que atua. Ênfase na análise ao ambiente.	

Fonte: Adaptado de LASTRES. Informações e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.p.34 e Stafano (2008, p. 30)

Observa-se no Quadro 02 que as mudanças históricas nos séculos passados aconteciam de forma lenta, levava-se aproximadamente 50 anos para ocorrer alguma mudança significativa para tornar algum produto ou serviço obsoleto, a concorrência era menos agressiva, pouco competitiva, entretanto com a globalização e a chegada da era da informação, as mudanças acontecem em uma velocidade recorde, o avanço da tecnologia nos proporciona tantas inovações, que acordamos a cada dia com a notícia do lançamento de um novo produto eletrônico à venda e o que você dispõe em casa acabara de ser tornar obsoleto.

Portanto, deve-se entender inovação não apenas como a capacidade criar novas ideias e ambientes, mas também, como a de transformar os existentes em prol dos colaboradores, dos clientes e da população como um todo (BARROSO et al, 1999; ROSSATTO, 2002).

Conclui-se que o investimento em educação e capacitação contínuas é condição *sine qua non* para as economias da Era do Conhecimento, e que a mente humana tornou-se uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo (DRUMMOND, 2008). Portanto, na próxima seção será explanado sobre a definição de conhecimento, para proporcionar um melhor entendimento do contexto deste trabalho.

8. O QUE É CONHECIMENTO?

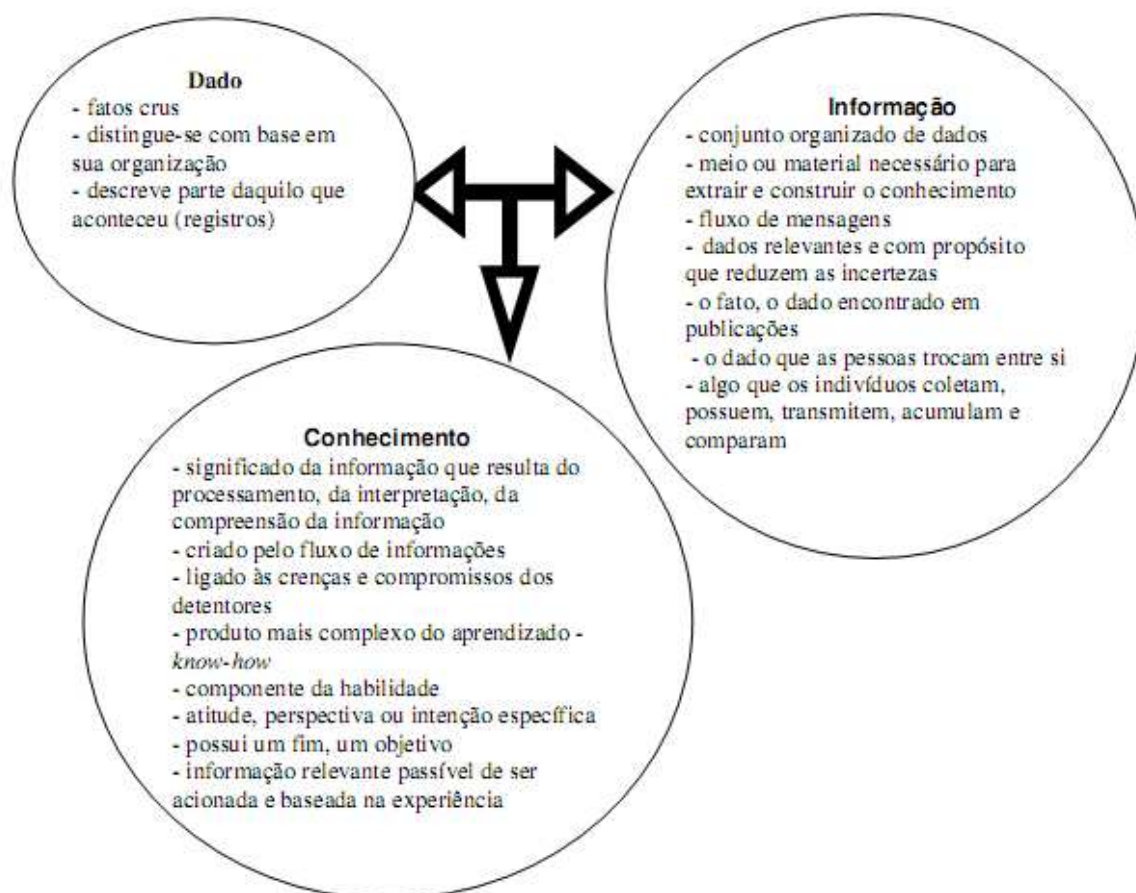
Antes de fundamentar o que é conhecimento, para melhor compreensão, torna-se necessário diferenciá-lo de dados e informação. Davenport, (1998) define dado como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para tomada de decisão. Informação segundo Nonaka e Takeuchi (1997) “é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento”. Para Davenport (1998) “informação é um conjunto de dados devidamente coletados e processados, é a mensagem em forma de documento ou comunicação que contém um emissor e receptor onde o significado envolve uma nova interpretação de algo”.

Para esclarecer a diferença entre conhecimento e informação serão elencados alguns pontos diferentes e similares entre conhecimento e informação segundo Nonaka e Takeuchi, (1997), Gattoni, (2004):

- O conhecimento é função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica;
- O conhecimento está relacionado à ação, ao contrário da informação;
- Ambos, conhecimento e informação, dizem respeito ao significado, sendo específicos ao contexto e relacionais, na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas;
- O conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”;
- A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o;
- A informação é um produto capaz de gerar conhecimento, sendo o conhecimento identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação;
- A informação pode ser vista como sintática (volume de informação) e a informação semântica (significado);
- O aspecto semântico da informação é mais importante para a criação do conhecimento, pois se concentra no significado transmitido;
- A informação é o fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.

A figura 01 ilustra o significado de dado, informação e conhecimento, baseada no pensamento de autores como Bhatt (2001), Nonaka e Takeuchi (1997), Huber (1991), Davenport e Prusak (1998), Drucker (1988), Hedlund e Nonaka (1993), Valente (2000), Leonard e Sensiper (1998) e Brown e Duguid (2001).

Figura 01 – Dado, informação e conhecimento.



Fonte: Binotto (2005, p.34).

A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exerce algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar os dados que fazem a diferença (DAVENPORT e PRUSK, 1999). Para Cristóvão e Braga, (1997) a informação pode ser definida como a interface, o evento, entre um estímulo externo (mensagem) e um cognóscio, que tal estímulo ou mensagem altera. Segundo Zins, (2006) a informação é o significado do estímulo sensorial, isto é a percepção empírica.

Para definir conhecimento Sveiby, (1997) estabelece previamente suas características principais: “o conhecimento é tácito, orientado para a ação, sustentado por regras e está em constante mutação”. Para Nonaka e Takeuchi, (1997), conhecimento é uma “crença verdadeira justificada” com capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos

produtos, serviços e sistemas. Seguindo esta definição os autores classificam o conhecimento humano em dois tipos: tácito e explícito.

Davenport e Prusak, (1999) conceituam conhecimento oferecendo uma definição funcional do termo:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documento ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, GATTONI, 2004)

Choo, 1998 caracteriza o conhecimento em difuso e não difuso, bem como em codificado e não codificado. Zins, (2006) define conhecimento subjetivo como conhecimento na forma de pensamento, que existe no mundo interior do indivíduo e que pertence a ele. Definição semelhante é apresentada por Polanyi, (1983), quando afirma que “nós podemos saber mais do que podemos contar”.

Para facilitar o entendimento da definição de conhecimento no Quadro 03 é apresentado os conceitos de conhecimento e suas respectivas ênfases conforme definido por diversos autores.

Quadro 03: Conceito de conhecimentos e ênfases.

Autor	Conceito	Ênfase
Argyris e Schön (1978)	Conhecimento é construído através da ação e ele influencia e transforma a ação.	Aprendizagem Organizacional
Bender e Fish (2000, p. 126)	O conhecimento surge na cabeça do indivíduo e é moldado sobre a informação que é transferida e enriquecida pela experiência pessoal, crenças e valores com propósito de decisão e relevância de ação. É a informação interpretada pelo indivíduo é aplicada para o propósito desejado. É o estado mental de ideias, fatos, conceitos, dados e técnicas, gravados na memória do indivíduo .	Criação do Conhecimento
Bhatt (2000a)	Conhecimento é uma mudança na realidade que é observada e percebida através de múltiplas interações e troca de informações.	Gestão do Conhecimento
Brown e Duguid (1998)	O conhecimento organizacional constitui a competência essencial e é mais do que "Know-What" (conhecimento explícito), o qual pode ser compartilhado. O conhecimento requer o saber "Know-How" a habilidade particular de colocar o " Know-What" em prática.	Conhecimento Organizacional e Comunidades de Prática

Davenport e Prusak (1998, p. 6)	Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações .	Capital Intelectual
Despres e Chauvel (2000)	Conhecimento é prática compartilhada, como a propriedade da comunidade de prática que necessita, cria, usa, debate, distribui, adapta e o transforma.	Gestão do Conhecimento
Leonard e Sensiper (1998)	Conhecimento é um subsistema da informação: é subjetivo, ligado ao comportamento significativo, e possui elementos tácitos surgidos da experiência.	Conhecimento organizacional
Liebeskind (1996, p. 94)	Conhecimento é informação cuja validade foi estabelecida através de testes para sua validação.	Conhecimento Organizacional
Marakas (1999, p.264)	Conhecimento é um significado feito para a mente .	Criação do conhecimento
Maturana e Varela (1995)	O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo.	Criação do conhecimento
Nonaka (1991; 1994) e Nonaka e Takeuchi (1997)	Conhecimento é um sistema de crença justificada.	Criação do conhecimento
Nonaka e Takeuchi (1997)	O conhecimento organizacional refere-se tanto à experiência física e à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros, ou seja, um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.	Criação do conhecimento
Nonaka, Umemoto e Senoo (1996)	Conhecimento é essencialmente dado, já existe com a organização, ou pode ser apreendido ou adquirido de outras fontes.	Criação do conhecimento
Oliveira Jr., Fleury e Child (2001)	O conhecimento da empresa é fruto da interação com o ambiente de negócios, que se desenvolve através dos processos de aprendizagem. Pode ser interpretado, também, como informação associada à experiência, intuição e valores.	Conhecimento organizacional
Polanyi (1967, p. 4)	O conhecimento humano partindo da premissa que nós podemos conhecer mais do que somos capazes de expressar .	Conhecimento Organizacional
Probst, Raub et al (2002, p. 30)	O conhecimento é um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas .	Gestão do Conhecimento
Schendel (1996)	O conhecimento organizacional é uma fonte fundamental para os ganhos da empresa, pois é um recurso imitável. Seu papel aparece na construção das competências ou capacitações, transformando resultados genéricos em específicos desejados.	Conhecimento Organizacional

Stewart (1998, p. 30)	Conhecimento é o que compramos, vendemos e produzimos .	Capital Intelectual
Sveiby (1998, p. 35)	O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo. A definição do conhecimento é algo amplo e não existe uma palavra que seja aceita de modo geral.	Capital Intelectual

Fonte: Binotto (2005, p. 37).

Considero a definição da PRICE WATERHOUSE COOPERS, (2000) completa e vem ao encontro do objetivo desse trabalho, apresentar a importância da liderança na implementação da gestão do conhecimento.

“O conhecimento é definido como um ativo intelectual, mas é mais do que os dados objetivos e explícitos encontrados nas metodologias, nos manuais ou nas patentes de uma empresa. Existe também um imenso – e talvez não reconhecido – valor na especialidade, na sabedoria e na intuição altamente subjetiva e difíceis de codificar dos funcionários”.

Segundo Carvalho, (2012, p.86), a visão do conhecimento é o elemento orientador na identificação daquilo que a organização é hoje, do que ela deverá ser no futuro e dos conhecimentos que ela deve criar para cumprir para sua trajetória.

Na transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento foi necessário quebrar muitos paradigmas, principalmente devido à velocidade com que se propaga a informação e a complexidade do mundo globalizado, o que reforça o contexto abrangente de desenvolvimento do conhecimento, reforçando a hipótese de quem detém o poder tem a capacidade de gerar informação, assimilar, disseminar e permitir por meio da comunicação à formação do conhecimento, resultando assim em profissionais generalistas, levando à extinção dos especialistas focados em um único pilar de conhecimento.

Portanto, medir e disseminar este ativo intelectual requer sem dúvida uma liderança assertiva e instrumentos adequados para a implementação da gestão do conhecimento.

Com base na compreensão do conceito de conhecimento e o entendimento de sua importância no contexto organizacional o próximo tópico será abordado os tipos de conhecimento e os diferentes modos de conversão do conhecimento denominados ciclos do conhecimento.

9. TIPOS DE CONHECIMENTOS

O conhecimento é discutido por meio de diversas perspectivas, Bukowits e Willians (2002) “dividem conhecimento como: conhecimento sabido, quando o indivíduo sabe que sabe, e conhecimento desconhecido, quando o indivíduo não sabe que sabe”. Mas pode-se considerar a existência de dois principais tipos de conhecimento: tácito e explícito, observado nas citações de diversos autores.

O Conhecimento explícito é formal e sistemático, por essa razão pode ser facilmente comunicado e compartilhado (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 42), o seu conteúdo é codificado e pode ser articulado em linguagem e registos formais e transmitido pelos indivíduos. O conhecimento explícito pode ser armazenado em “ferramentas” como computadores e artefactos, podem ser comunicado por meio da tecnologia da informação e outros arquivos.

O Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que pertence ao indivíduo - consiste parcialmente em habilidades técnicas – o tipo de habilidade informal, difícil de determinar, captada no termo “*Know-how*” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 42) é baseado nas suas experiências e que envolve fatores intangíveis tais como crenças pessoais, perspectiva e valores, incluindo a cultura organizacional.

Santos, (2010) destaca que a distinção entre os conhecimentos; tácito e explícito é muito importante. São duas dimensões do conhecimento distintas e tentar reduzi-las a apenas uma é como tentar transformar um desenho de duas dimensões em uma só (POLANYI, 1967 citado por NUNES, 2013).

O Quadro 04 possibilita um melhor entendimento apresentando as principais características dos conhecimentos: Tácito e Explícito.

Quadro 04: Características do conhecimento tácito e explícito

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Simultâneo e análogo, difícil de ser codificado.	Sequencial, classificado em documentos, práticas e treinamentos;
Subjetivo, intuição e palpites (enraizado na ação) armazenado em rotinas, práticas e procedimentos.	Objetivo, pode ser facilmente expressado por palavras e números.
Não pode ser totalmente comunicado, mas apenas percebido.	Codificado e estruturado, transmissível em linguagem formal e sistemática.
Talentos, habilidades e experiências acumuladas.	

Fonte: Adaptado de Binotto (2005)

É possível identificar com as explicações do Quadro 04 que os conhecimentos se interligam para produzir um resultado satisfatório para a organização, a qual em contra partida necessita dos indivíduos para criar conhecimento.

10. CICLO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Como já foi mencionado anteriormente os conhecimentos se interligam para produzir resultados satisfatórios por isso a importância dos indivíduos no processo de criação do conhecimento, conforme defendido por Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 82), “uma organização não pode criar conhecimento sozinha, o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional.

10.1. Ciclo de criação do conhecimento de Vicere e Fulmer

Kolb, (1978), apresentou um ciclo de aprendizagem, no qual o processo de aprendizagem é caracterizado por quatro fases: experiências concretas, observação e reflexão; formação de conceitos abstratos e generalizações; teste das implicações dos conceitos em novas situações (REIS, 2010).

O modelo do ciclo do conhecimento proposto por Vicere e Fulmer, (1998) amplia o ciclo de aprendizagem proposto por KOLB, o qual passa pela aprendizagem individual e expande-se para o grupo, para o nível organizacional, gerando conhecimento, conforme esquematizado na Figura 2.

Figura 02: Ciclo de criação do conhecimento Vicere e Fulmer



Fonte: VICERE e FULMER, 1998

As etapas do ciclo: i) **Experiência**: Corresponde aos conhecimentos adquiridos pela experiência; ii) **Perspectiva**: É a parte do ciclo em que ocorre a checagem da experiência com novas técnicas; iii) **Aprendizagem**: Ocorre com base nos insights promovidos por novas perspectivas somadas ao conhecimento e experiência já existente; iv) **Ligação**: Corresponde ao que foi aprendido é colocado em prática em ambiente de trabalho; v) **Conhecimento**: É quando ocorre o compartilhamento das aprendizagens individuais e a possibilidade de trabalhos conjuntos; vi) **Desafio e nova aprendizagem**: É prosseguimento no processo de aprendizagem e criação do conhecimento (REIS, 2010).

10.2. Ciclo de criação do conhecimento – Nonaka e Takeuchi

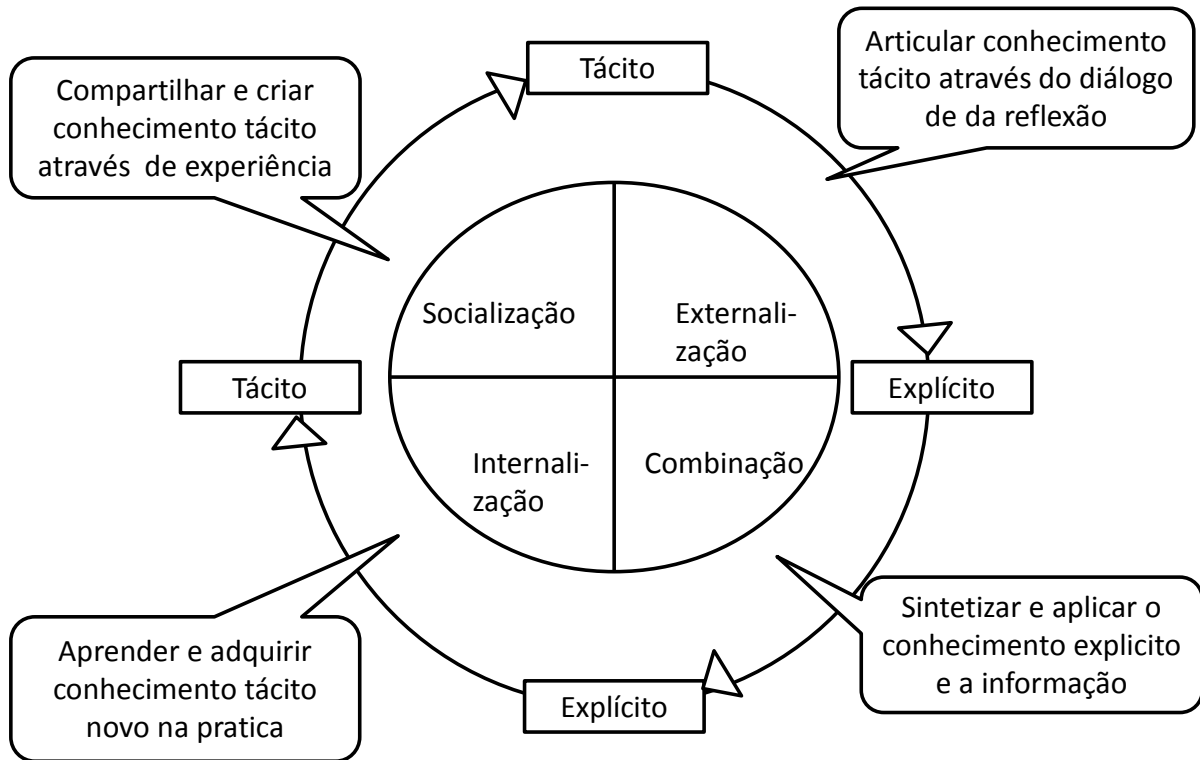
Segundo Nonaka e Takeuchi, (1997), GATTONI, (2004), a criação do conhecimento organizacional baseia-se fortemente na dinâmica que ocorreu na transformação dos dois tipos de conhecimentos, tácito e explícito, e nos níveis ontológicos de produção de conhecimento como os de indivíduo, grupo, organizacional e inter-organizacional.

Primeiramente, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são retratados como extremos polares, mas na verdade não, são apenas complementares um ao outro, como também interpenetrantes. Começamos realmente a entender o conhecimento tácito no momento em que nos permitimos entender nosso conhecimento explícito. O exercício de uma forma de conhecimento exige a presença e a utilização da outra forma de conhecimento. Em segundo lugar, eles também são interpenetrantes. Existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito.

Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Segundo Nonaka e Takeuchi, (2008), a criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão descritos a seguir:

1. Socialização: (*de tácito para o tácito*) compartilhar e criar conhecimento tácito por meio da experiência direta; ocorre de indivíduo para indivíduo.
2. Externalização: (*de tácito para o explícito*) articular conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão; ocorre de indivíduo para o grupo.
3. Combinação: (*de explícito para o explícito*) sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação; ocorre do grupo para a organização.
4. Internalização: (*de explícito para o tácito*) aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática; ocorre da organização para o indivíduo.

Figura 2: Processo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi 2008, pagina 24

10.3. Ciclo de criação do conhecimento - Karl Wiig

Segundo estudo apresentado no VIII ENANCIB, (2007), o ciclo proposto por Karl Wiig é composto por quatro passos e mostra como o conhecimento é criado e usado pelas pessoas nas organizações.

O primeiro passo “desenvolver o conhecimento” significa aprender com a experiência pessoal; com a educação formal e treinamento; com as fontes de inteligências e como os meios de comunicações, livros e colegas de trabalho. Este passo é composto por cinco fases principais: *i)* obtenção ou criação do conhecimento; *ii)* análise do conhecimento; *iii)* síntese ou reconstrução; *iv)* codificação e modelagem do conhecimento; e *v)* organização do conhecimento.

O segundo passo é reter o conhecimento, composto e quatro fases: *i)* retenção do conhecimento; *ii)* acumulação do conhecimento em repositórios; *iii)* inserção do conhecimento em manuais; e *iv)* arquivamento do conhecimento.

O terceiro passo, compartilhar conhecimento é composto por três fases: *i)* coordenação do conhecimento, *ii)* reunião do conhecimento, e *iii)* acesso e recuperação do conhecimento.

O último passo do ciclo de Wiig, “usar o conhecimento” apresenta diversas formas de como se utilizar o conhecimento adquirido.

10.4. Ciclo de criação do conhecimento – Bukowitz e Williams

Segundo estudo apresentado no VIII ENANCIB 2007, o processo de Gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams é estruturado como dois lados: o lado tácito e o lado estratégico. Os processos do lado tácito são:

i) Obtenha: Consiste em buscar a informação necessária para tomar decisões, resolver problemas e inovar, entretanto o grande volume de informações dificulta esta fase.

ii) Utilize: Ocorre a combinação da informação de formas novas e interessantes para prover a inovação organizacional.

iii) Aprenda: Refere-se ao processo formal de aprendizagem a partir de experiências como meio para criar vantagem competitiva.

iv) Contribua: Diz respeito à ação dos funcionários de registrar o que eles aprenderam na base do conhecimento coletivo, isto é nos repositórios do conhecimento.

O lado estratégico da estruturação do processo de gestão do conhecimento visa alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios.

Os processos do lado tácito são:

i) Avalie: A organização avalia seu capital intelectual, o relacionamento com o cliente, a base de conhecimento; o processo de trabalho, infraestrutura

tecnológica, valores, normas e cultura; a relação entre o capital humano, do cliente e organizacional.

ii) Construa e mantenha: Assegurar que o capital intelectual futuro da organização se manterá viável e competitiva.

iii) Descarte: A organização não deve manter ativos físicos ou intelectuais se eles não estão mais criando valor.

Para Grotto (2003, p. 116) "compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais." A completa sequência do ciclo de conversão do conhecimento tácito em explícito proporciona a certeza de que realmente houve a efetiva construção do conhecimento, e de que de fato ocorreu o aproveitamento adequado e satisfatório do conhecimento gerado, podendo sua aplicação promover inovações no contexto organizacional.

A gestão do conhecimento se torna efetiva somente após a realização do ciclo completo, pois se não houver aplicação do conhecimento ocorreu apenas a gestão da informação. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2008), muitas organizações estão atualmente, dando uma ênfase muito grande à Tecnologia da Informação (TI), como se fosse gestão do conhecimento. Portanto, para melhor entendimento do assunto na próxima seção será apresentada a definição de gestão do conhecimento conforme a perspectiva de diversos autores.

11. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Definir gestão do conhecimento, a princípio parece ser algo simples de se realizar, entretanto, após verificarem-se as distinções entre os conceitos de dados, informação e conhecimento e obter entendimento sobre o processo de criação do conhecimento, percebe-se que esta simplicidade não é real, uma vez que existem muitos conceitos defendidos por diversos autores.

O conceito da gestão do conhecimento surgiu nos anos 90, não somente associado ao processo operacional, mas principalmente à estratégia organizacional e a necessidade de produção de novos conhecimentos que gerem ganhos em todos os seguimentos de uma instituição (SANTOS, 2001).

A gestão conhecimento constitui-se pela contínua redefinição da proposta organizacional de como realizar as tarefas de forma à minimizar o tempo de resposta aos participantes da organização, com a utilização do conhecimento criado quando da execução da ação de negócio. Para Bokowitz e William, (2002, p. 17) a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Para Rossatto, (2003, p.7) a gestão do conhecimento é um processo estratégico e dinâmico que visa gerir o capital intelectual de empresa e todos os pontos estratégicos a eles relacionados e estimular a conversão do conhecimento.

Segundo Moresi (2001, p. 137) a gestão do conhecimento pode ser vista como um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Compartilhando da mesma linha de raciocínio Teixeira Filho, (2002, p. 22) afirma que a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Com base nas afirmações dos autores, percebe-se que a gestão do conhecimento tem como referência uma ação estratégica de criação de processos que identificam, capturam e alavancam o conhecimento. Nesse aspecto, a utilização das novas tecnologias, seja na questão organizacional ou no processo de ensino e aprendizagem, torna-se um dos componentes fundamentais para um bom desempenho no processo de gestão do conhecimento.

De acordo com alguns autores, a gestão do conhecimento pode ser compreendida como uma alavanca para a sustentação da competitividade organizacional futura, entretanto, pode gerar ansiedade aos gerentes da organização que precisam visualizar o que é útil e relevante ao armazenamento de informações.

Bailey e Clarke, (2010) retratam a gestão do conhecimento sob o foco da tecnologia da informação, do capital intelectual e sob uma ótica prática. Em sua análise, reconhecem a gestão do conhecimento, como sendo um processo em que um gerente, por exemplo, possa generalizar, comunicar e explorar o conhecimento das pessoas em benefício da organização. Para isso, partem do conceito de conhecimento e consideram duas questões. A primeira quando define ser o

conhecimento toda ideia passível de ser utilizável e que apresente valor organizacional. A segunda retrata a inserção destas características em uma realidade empresarial, onde cada gerente, para encontrar qual o melhor caminho, precisa analisar a sua organização.

De acordo com Bukowitz, citado por Kukla e Kruglianskas, (2003) o conceito de gestão do conhecimento é definido como um campo em rápida evolução que foi criado pela coligação de diversos outros, recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho. Outra importante definição é apresentada por Bechman, citada por Stollenwerk,(2001), a qual explica que gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.

Santos (2000) e Terra, (2010) compartilham do mesmo enfoque quando afirmam que na prática a gestão do conhecimento consiste em identificar e mapear os ativos intelectuais da organização, estimular e facilitar a geração e disseminação de novos conhecimentos para oferecer vantagens competitivas no mercado e tornar acessíveis grande quantidade de informações corporativas, compartilhado as melhores práticas e tecnologia. Terra acrescenta mais algumas afirmações para a prática da gestão do conhecimento que são: atrair e reter pessoas com as competências requeridas; equilibrar o trabalho em tarefas de grupo e individual; identificar políticas e processos que modelem comportamentos relacionados ao estímulo, a criatividade e ao aprendizado; e criar incentivos ao compartilhamento de conhecimento.

As afirmações dos autores veem ao encontro do enfoque deste trabalho, que é a importância da liderança implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Na visão do Stankosky e Baldanza (2000) a gestão do conhecimento é sustentada por quatro pilares: liderança, organização, tecnologia e aprendizado. Mas ainda que este trabalho se atenha para um único pilar enfatizado por Stankosky e Baldanza, faz-se necessário uma pequena explanação sobre alguns modelos para mensurar o grau de maturidade em GC que será tratada na próxima seção.

12. MODELOS PARA MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GC

Atualmente a gestão do conhecimento é um dos assuntos que vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações, e não tem apenas como foco a geração do conhecimento, mas também sua codificação, coordenação e transferência, visando assim reter expertise e manter-se competitivo no mercado. Entretanto, o que tem ocorrido em muitas organizações é apenas a gestão da informação camuflada por uma visão arcaica de que quem detém a informação detém o poder. É neste cenário que se torna importante mensurar o grau de maturidade da gestão do conhecimento na organização, a adoção desta prática vem crescendo gradativamente nos últimos tempos e apresentando resultados importantes para as organizações.

Nos últimos anos desenvolveram-se diversos modelos específicos para mensurar o grau de maturidade em gestão do conhecimento em uma organização, o que nos permite avaliar a capacidade e o nível de preparação da organização em utilizar de forma adequada seus capitais intelectuais ou ativos intangíveis. Segundo Fonseca (2006 citado por BATISTA, 2012, P. 30), ao conhecer seus pontos fortes e fracos, as organizações podem direcionar seus esforços na área de GC para se diferenciar no mercado.

Os modelos para mensurar o grau de maturidade em gestão do conhecimento segundo Klimko, (2001); Weerdmeester et al, (2003) possuem as seguintes propriedades em comum:

- Um processo baseado em entidades simplificadas, representada geralmente através de níveis;
- Os níveis são caracterizados por requisitos que devem ser alcançados para que a organização complete o nível;
- Os níveis são ordenado sequencialmente, do menor para o mais maior nível, sendo o nível mais alto a excelência;

- Durante o desenvolvimento da maturidade na organização, esta progride um nível por vez e nenhum nível pode se saltado.

Para desenvolver modelos de maturidade, Segundo Kankanhalli, (2006) deve-se considerar alguns requisitos, tais como: o modelo se passível de aplicação em uma organização como um todo, deve considerar a visão dos participantes das diversas posições encontradas na organização; deve prover uma abordagem sistemática e estruturada, a fim de assegurar transparência e confiabilidade ao processo de avaliação; ser de fácil compreensão; suportar adaptações e melhorias contínuas; e ser desenvolvido seguindo um processo estruturado e com embasamento científico.

Entretanto, estes modelos são específicos e em sua grande maioria possuem material restrito, talvez por pertencerem as grandes empresas de consultoria. Desta forma segue a explanação de alguns modelos e instrumentos identificados.

Nos próximos itens serão apresentados resumidamente alguns modelos utilizados para mensurar o grau de maturidade em GC das organizações

- A) *Organizational Knowledge Management (OKA)* do Banco Mundial;
- B) Prêmio Empresas mais Admiradas do Mundo – *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE)* – Prêmio MAKE;
- C) Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC;
- D) Modelo de Gestão de Conhecimento para Administração Pública Brasileira, construído por Batista, (2012).
- E) Knowledge Management Capability Assessment (KMCA) (KULKARNI, LOUIS, 2013; KULKARNI e FREEZE, 2004);
- F) Infosys Knowledge Management Maturity Model (Infosys KMMM) (KOCHIKAR, 2000);
- G) Siemens Knowledge Management Maturity Model (Siemens KMMM) (EHMS e LANGEN, 2002); e

H) Knowledge Process Quality Model (KPQM) (PAULZEN e PERC, 2002).

12.1. OKA (Organizational Knowledge Management do Banco Mundial)

O OKA é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC.

O método foi desenvolvido por Ana Flávia Fonseca que – com o apoio do Instituto do Banco Mundial – mobilizou especialistas em GC para elaborar esse instrumento de avaliação. A GC é definida pela autora do Método OKA como “(...) um princípio gerencial que visa alavancar informação, conhecimento, experiências e intuição da organização para gerar valor” citado por Batista, (2012, p. 30)

O Método OKA conta com três elementos básicos: *i)* pessoas; *ii)* processos; e *iii)* sistemas. Cada elemento é constituído por dimensões, totalizando 14 apresentadas no Quadro 05.

Quadro 05: As dimensões do método OKA

Elementos	Dimensões
Pessoas	1) cultura e inventivos;
	2) identificação e criação do conhecimento;
	3) compartilhamento do conhecimento;
	4) comunidades de prática e equipes de conhecimento; e
	5) conhecimento e aprendizagem;
Processos	6) liderança e estratégia;
	7) fluxo de conhecimento;
	8) operacionalização do conhecimento;
	9) alinhamento; e
	10) indicadores e monitoramento; Sistemas
Sistemas	11) infraestrutura tecnológica da GC;
	12) infraestrutura de acesso ao conhecimento;
	13) gestão de conteúdo; e
	14) infraestrutura do ambiente de GC.

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

Uma análise cuidadosa das dimensões do Método OKA permite concluir que se trata de um instrumento com sólida base teórica. No entanto, é bastante complexo e voltado para o setor privado (BATISTA, 2012, p. 30).

12.2. Prêmio Empresas mais Admiradas do Mundo – Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) – Premio MAKE

Segundo Batista (2012), o objetivo da Metodologia do Prêmio MAKE é diagnosticar o grau de maturidade das organizações em GC e inovação, utilizando-se de oito critérios de excelência em GC: *i)* cultura organizacional; *ii)* liderança; *iii)* inovação; *iv)* capital intelectual; *v)* compartilhamento; *vi)* aprendizagem; *vii)* *Customer Relationship Management* (CRM); e *viii)* retorno ao acionista.

Embora não se trate de Modelo de gestão do conhecimento ou metodologia de implementação da GC, a Metodologia do Prêmio MAKE aponta fatores críticos de sucesso e processos de gestão do conhecimento (Batista 2012, p. 35).

Quadro 06: Critérios de excelência em GC do Prêmio MAKE

Crítérios	Definições
Cultura organizacional	destaca-se a promoção da visão, missão e estratégia de GC.
Liderança	avalia-se o desempenho da alta administração no que se refere, entre outras coisas, : a) incentivo aos processos de GC (aquisição, compartilhamento e aplicação); b) apoio à GC (financeiro e não financeiro); c) organização de estrutura de governança de GC; d) apoio à estratégia de GC; e e) articulação com o alto escalão da organização.
Inovação	é avaliado, entre outros aspectos, a capacidade da organização de desenvolver e empregar estratégias de inovação; de desenvolver e treinar a força de trabalho em inovação e geração de ideias; de gerenciar a criação do conhecimento; de desenvolver equipes transversais de inovação / desenvolvimento; e de gerenciar a produção de produtos ou serviços baseados em conhecimento.
Capital intelectual	Examina, entre outras coisas, a estratégia de capital intelectual da organização.
Compartilhamento	São avaliadas várias ações relacionadas ao processo de compartilhamento do conhecimento.
Aprendizagem	Examina se a organização conta, entre outras coisas, com: a) estratégia de aprendizagem; b) programa de desenvolvimento e aprendizado; c) responsabilidade pela estratégia de aprendizagem; d) colaborações e parcerias para acelerar o aprendizado empresarial; e e) mensuração do valor agregado pelo aprendizado.
CRM	Examina-se como a organização agrega valor a produtos e serviços com base na gestão do conhecimento sobre os clientes.
Retorno ao acionista	Avalia-se, entre outros aspectos, como a organização desenvolve e emprega estratégia empresarial baseada em conhecimento para aumentar a geração de valor para os acionistas.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p.35)

A análise dos oito critérios de excelência em GC do Prêmio MAKE permite concluir que o instrumento foi construído com foco em organizações privadas, (BATISTA, 2012, p. 35).

12.3. Modelo de Avaliação do Fórum Europeu em GC

O objetivo do modelo de avaliação de GC no Fórum Europeu é diagnosticar o grau de maturidade das organizações europeias em GC (EUROPEAN KM FORUM, 2001). O modelo avalia os seguintes aspectos: *i)* estratégias de GC; *ii)* tópicos sociais e humanos de GC; *iii)* organização da GC; *iv)* processos de GC; *v)* tecnologias de GC; *vi)* liderança; *vii)* avaliação do desempenho de GC; e *viii)* implementação e *business cases* de GC.

Fatores críticos de sucesso na implementação da GC que aparecem também em outros modelos analisados anteriormente, tais como liderança, pessoas, processos, tecnologia, avaliação do desempenho de GC, são contemplados pelo modelo de avaliação do fórum europeu.

12.4. Modelo da APO

A APO preocupada com a economia dos países membros em 2007 constitui uma comissão como objetivo de conhecer instituições de referência em GC na Europa e Estados Unidos.

Logo após a realização da missão, a APO instituiu uma equipe de especialistas para formular: *i)* um modelo de GC; *ii)* uma definição de GC; e *iii)* uma metodologia de implementação de GC prática e fácil de implementar no contexto asiático. (BATISTA, 2012, p. 32)

O modelo é constituído por três níveis descritos no Quadro 07:

Quadro 07: Níveis do Modelo da APO (2009)

Níveis	Descrição dos níveis
Aceleradores	Liderança, tecnologia, pessoas e processos.
Processo de GC	Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.
Resultados	Produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p.32)

O que chama a atenção na definição é que a GC não é vista como um fim em si mesma e sim como um meio, pois entende-se GC como “uma abordagem integrada para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a produtividade, lucratividade e crescimento organizacional” (APO, 2009, citado por Batista, 2012, p. 32).

A metodologia de implementação da GC da APO é formada pelas seguintes etapas e passos apresentados no Quadro 08:

Quadro 08: Metodologia de implementação da Gestão do Conhecimento da APO (2009)

Etapas	Passos
Descobrir	Consiste em descobrir onde a empresa está e criar um business case.
Desenhar	Consiste em desenvolver uma estratégia de GC, identificar programas em potencial, desenhar processos e formular um plano de implementação (alinhando GC com a estratégia organizacional).
Desenvolver	Consiste em formular um plano piloto e conduzir uma revisão após a ação.
Implementar	Consiste em implementar um plano para toda a organização, lidar com a resistência à GC, desenvolver um plano de comunicação e avaliar continuamente.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p.32)

O modelo de GC da APO é híbrido (método e modelo), pois ao mesmo tempo descreve a GC (descritivo) e orienta (prescritivo) como implementar a GC nas organizações. (BATISTA, 2012, p. 33) São modelos e métodos simples, prático e adaptável á realidade das pequenas e médias empresas da Ásia baseado nas praticas de GC de organizações de referência da Europa e dos Estados Unidos.

O componente que diferencia Modelo e Método da APO é “resultados”, isto é, a associação entre GC e desempenho organizacional (produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento), tendo em vista que os demais componentes (aceleradores e processos de GC) são utilizados amplamente nos modelos encontrados na literatura e na prática das organizações (BATISTA, 2012, p. 33).

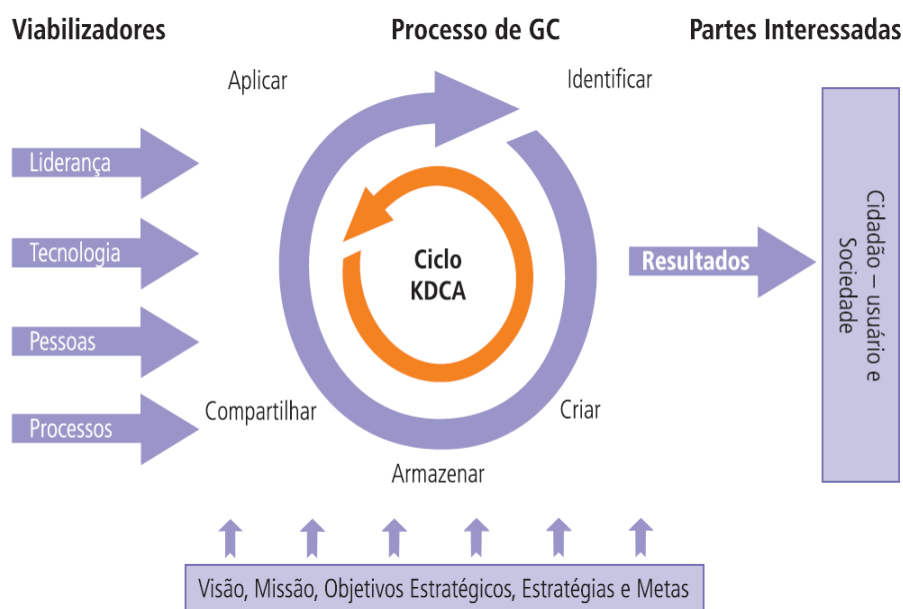
12.5. Modelo de mensuração de GC para APB baseado no ciclo KDCA

O modelo KDCA (Knowledge – Do – Check – Act) foi desenvolvido por Batista, 2012 visando atender as organizações públicas brasileiras. Trata-se de um modelo híbrido, que descreve os elementos essenciais da gestão do conhecimento e orienta como implementar. Batista (2012) afirma que este modelo pode ser utilizado nas entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal,

estadual e municipal, da administração direta e indireta, e visa facilitar o planejamento e a implementação da gestão do conhecimento na administração pública brasileira com o intuito de produzir resultados em benefício do cidadão.

O modelo de gestão do conhecimento KDCA para a administração pública brasileira é formado por seis componentes: i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade. Representado na Figura 03.

Figura 03: Modelo de Gestão do Conhecimento KDCA



Fonte: Batista, (2012, p. 90)

Os resultados esperados da implementação da GC medem a efetividade do processo de GC apoiados pelos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores e fundamentados nos direcionadores estratégicos.(BATISTA, 2012)

Segundo Batista, (2012, p. 68) o processo de GC e o Ciclo KDCA viabilizam a aprendizagem e a inovação em todos os níveis na organização. A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública.

O Quadro 09 apresenta um resumo dos critérios de avaliação da GC que integram o Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública.

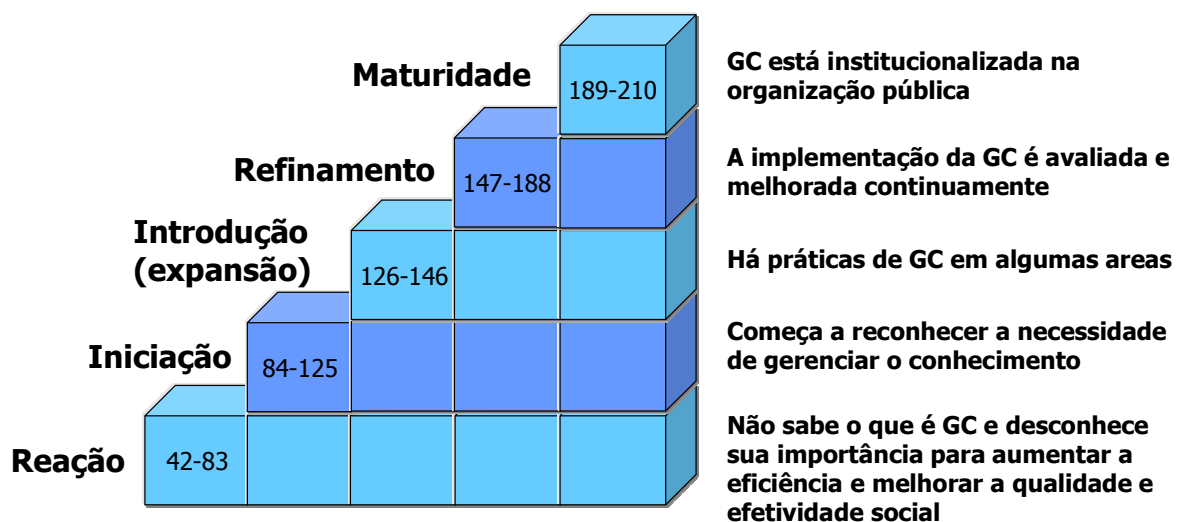
Quadro 09: Critérios para avaliação da GC na APB

Critérios	Característica
Liderança	Examina se a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; a organização conta com política de proteção do conhecimento; a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação.
Processos	Avalia se a organização define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho.
Pessoas	Analisa se os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; a organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria; a organização conta com banco de competências; há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e a organização do trabalho contempla trabalho em equipe.
Tecnologia	Verifica se há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; todas as pessoas têm acesso a computador; todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail; as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.
Processos de GC	Examina se a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar.
Aprendizagem e inovação	Avalia se a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; há equipes interfuncionais para resolver problemas; as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.
Resultado da GC	Mede a habilidade da organização: a organização tem histórico de implementação da GC; são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; de qualidade; de efetividade social; relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Com base na pontuação individual e em grupo deve-se relacionar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada um dos critérios apresentados no Quadro 09. A oportunidade de melhoria revelarão as competências que os indivíduos e equipes precisam desenvolver para melhorar os processos, produtos e serviços do órgão público.

Após compilar os resultados, com a pontuação final é possível identificar o grau de maturidade do órgão conforme referências apresentada na Figura 04 e então elaborar o PCG

Figura 04: Níveis de Maturidade do KDCA (BATISTA, 2012)



Fonte: APO, 2009 citado por Batista, 2012.

12.6. Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)

O KMCA é representado por dois critérios de avaliação: O critério perceptivo, responsável por avaliar aspectos como liderança, visão, estratégia e existência de cultura para o compartilhamento de conhecimento; e o critério de infraestrutura que

avalia sistemas, métodos e processo. O modelo está estruturado em cinco níveis de maturidade que possuem características particulares apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10: Níveis de Maturidade do KMCA

Nível de Maturidade		Objetivos	
		Avaliação Perspectiva	Avaliação de Infraestrutura
1	Possible	Não desencorajado: Existe um comprometimento geral para o compartilhamento de conhecimento; As pessoas que entendem o valor do compartilhamento, o fazem	Ativos de conhecimento identificados.
2	Encouraged	O valor dos ativos de conhecimento é reconhecido pela organização; Cultura organizacional encoraja todas as atividades que dizem respeito ao compartilhamento de ativos do conhecimento; Compartilhamento é reconhecido e recompensado	Ativos de conhecimento são armazenados de alguma maneira.
3	Enabled/ Practiced	Compartilhamento de conhecimento é praticado; Atividades de gestão do conhecimento são parte integrante e obrigatória do workflow.	Existência de um mecanismo sistemático que permita a execução de atividades e gestão do conhecimento. Existe um repositório contalizado; Existe uma taxonomia definida.
4	Managed	Os empregados acham fácil compartilha conhecimento; Os empregados esperam obter sucesso na localização de algum ativo, caso ele exista; Ferramentas de suporte a gestão do conhecimento são fáceis de utilizar.	Existência de treinamento nas ferramentas de gestão do conhecimento; Princípios de controle de mudança são usados para introduzir práticas de gestão do conhecimento.
5	Continuously Improved	Mecanismos e ferramentas para alavancar ativos de conhecimento são largamente aceitos.	Existência de sistemas inteligentes; Mecanismos de compartilhamento são aprimorados / atualizados periodicamente; Processos de negócios que incorporam compartilhamento de conhecimento são revisados periodicamente.

Fonte: Kukarni e Freese, 2004

Kulkarni e Freeze, (2004) ressaltam um importante aspecto do KMCA, é que as metas distintas em cada nível e quanto maior o nível maior o grau de dificuldade de se atingir a meta e quanto menor no nível mais fácil de alcançar. Esta progressão do fácil para o difícil favorece a avaliação para obter um resultado fidedigno do nível de capacitação da organização.

12.7. Infosys Knowledge Management Maturity Model (Infosys KMMM)

O modelo Infosys possui dois objetivos principais: Permitir avaliar o nível de maturidade da organização em gestão do conhecimento; e auxiliar na priorização dos esforços na busca pela maturidade organizacional.

O modelo é composto por cinco níveis de maturidade apresentados no Quadro 11 e é caracterizado pela eficácia em termos de três estágios de vida do conhecimento: 1) estágio em que o conhecimento é gerado e absorvido pelas pessoas; 2) estágio em que o conhecimento é formatado e organizado para reuso, seja de forma síncrona ou assíncrona; e 3) representado pelo uso efetivo do conhecimento na execução de atividades.

Quadro 11: Níveis de Maturidade do Infosys KMMM

Nível		Característica
1	Default	Dependência completa de conhecimento e habilidade individuais
2	Reactive	Habilidade de executar atividades básicas do negócio de forma repetida.
3	Aware	Habilidade restrita na toma de decisão baseada em dados; Habilidades restrita em alavancar conhecimento / expertise interna.
4	Convinced	Tomada de decisão quantitativa no contexto operacional e estratégico; Habilidade de alavancar conhecimento de fontes internas e externas; A organização reconhece a melhora na produtividade ao compartilhar conhecimento; Proatividade face a mudança tecnológica e no ambiente de negócio.
5	Sharing	Habilidade de gerenciar a competência organizacional quantitativamente; Tomada de decisão fortemente baseada em ROI; Existência de processo para alavancar idéias que proporcionem vantagens competitivas; Boa percepção de mudanças tecnológicas e no ambiente de negócios.

Fonte: Kochikar, 2000

12.8. Siemens Knowledge Management Maturity Model (Siemens KMMM)

O modelo foi desenvolvido considerando aspectos quantitativos e qualitativos, consistindo de um modelo de análise, que auxilia na identificação de aspectos importantes da gestão de conhecimento e revela as áreas chaves que precisam ser desenvolvidas.

O modelo Siemens conta com cinco níveis de maturidade apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 Nível de Maturidade do Siemens KMMM

Nível		Característica
1	Initial	Tipicamente os processos não são controlados de forma concisa. O uso de conhecimento é considerado como "sorte", não existindo objetivos e planejamento. O conhecimento não é reconhecido como fator crítico de sucesso para a organização
2	Repeated	A organização reconhece a importância da gestão do conhecimento para o negócio, existem grupos de interesse pioneiros, porém isolados. Processo e gestão do conhecimento estão parcialmente definidos e são executados primariamente.
3	Defined	Existem iniciativa e atividades estáveis e efetivas de partes isoladas da organização. Papeis e responsabilidades sobre gestão do conhecimento estão definidos e preenchidos.
4	Managed	Caracteriza-se pela existência de estratégia e abordagem comum. Indicadores sobre a eficiência das atividades de gestão do conhecimento são regularmente medidos. Estas atividades são apoiadas pela organização, e suportadas por sistemas de gestão do conhecimento.
5	Optimizing	A organização possui flexibilidade de adaptações a novos requisitos de gestão do conhecimento. A organização se comporta de forma eficiente, mesmo sob grandes mudanças, sejam elas externa ou interna. Todos os problemas identificados relacionados à gestão do conhecimento foram sanados e existe um suporte geral e eficiente das ferramentas de apoio.

Fonte: Ehms e Langen 2002

12.9. Knowledge Process Quality Model (KPQM)

O modelo KPQM é baseado em quatro elementos denominados dimensões, são eles: dimensão do estágio de maturidade, dimensão de atividade do conhecimento, dimensão de área do conhecimento e dimensão da estrutura de avaliação.

A dimensão estágio de maturidade conceitua os níveis de maturidade abordados no modelo que são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 Nível de Maturidade do KPQM

Nível		Característica
1	Initial	A qualidade do processos de conhecimento não é planejada, sendo este estágio melhor descrito como caótico.
2	Aware	Consciência da necessidade de processo para a gestão do conhecimento é reconhecida e estruturas iniciais são implementadas, a fim de proporcionar maior qualidade aos processo já existentes
3	Estabilished	Este nível foca na criação de uma estrutura sistemática e na definição de processo. Neste nível existe a preocupação de que os processo criados sejam flexíveis para suportar requisitos especiais.
4	Quantitatively Managed	Para melhorar o controle sistêmico dos processo, métricas de performance são usadas para planejamento e acompanhamento.
5	Optimizing	O foco deste nível está no estabelecimento de uma estrutura que permita o desenvolvimento contínuo tanto organizacional, quanto individual.

Fonte: Paulzen e Perc, 2002

Analisando pelo ângulo da dimensão de atividades do conhecimento o modelo considera um processo de conhecimento como sendo composto por um conjunto de atividades do conhecimento que permeio as atividades do negócio. Define os papeis do dono do processo o qual fica responsável pela execução das seis atividades do conhecimento: Identificação, criação, uso, armazenagem, distribuição e avaliação.

Quanto à dimensão, área do conhecimento, o modelo define três elementos: organização (que diz respeito a processo, responsabilidades e grupos de trabalho), pessoa (considera a estrutura para incentivo à adoção da GC para aqueles que ainda se encontram relutantes) e tecnologia (ferramenta de apoio a gestão do conhecimento). A dimensão estrutura de avaliação permite que a avaliação seja executada com base e questionários ou investigativas.

Após a análise dos modelos para mensurar a maturidade da GC apresentados nesta seção, foi possível perceber que todos com exceção do KDCA são voltados para o setor privado. Todos tratam o grau de maturidade dividido em níveis e nenhum dos modelo apresentado permite que se sobreponha um nível, ou seja nenhuma ação de melhoria pertencente a um nível superior não pode ser executada antes da conclusão do nível em que se está.

Somente após o processo de avaliação do grau de maturidade em GC é que um plano para a implementação da GC, assunto da próxima seção, deve ser

elaborado por um grupo de profissionais competentes e comprometidos com os colaboradores e com a organização.

13. COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO

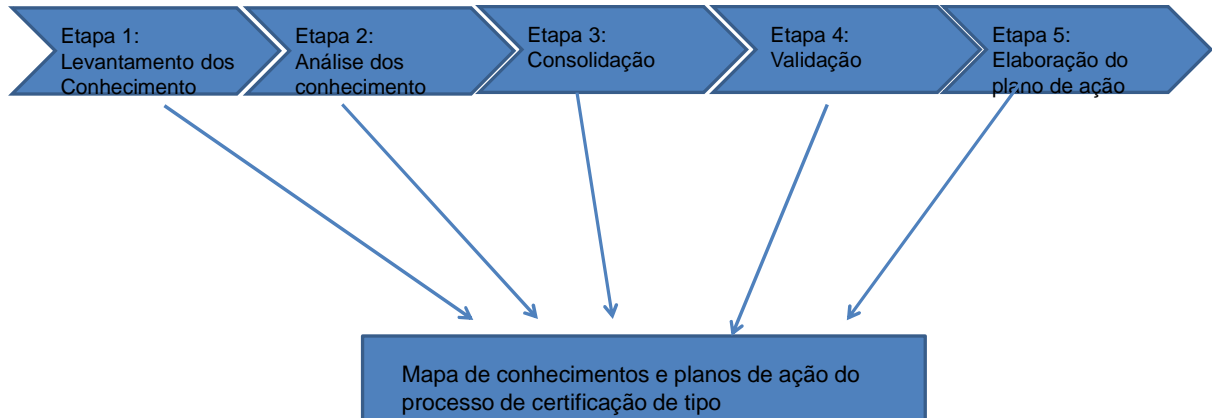
Para implementar a Gestão do Conhecimento é necessário elaborar um Plano de Gestão do Conhecimento – PGC, antes de se iniciar a elaboração do plano ou a implementação de qualquer plano de gestão do conhecimento, conforme já mencionado na seção anterior é necessário fazer um mapeamento do conhecimento para se saber o grau de maturidade em gestão do conhecimento da organização. O mapa do conhecimento de qualquer organização informa onde está o conhecimento, seja ele um banco de dados ou pessoas, porém, este não fica armazenado no mapa. Na concepção de Davenport e Prusak (1998, p. 88) “o desenvolvimento de mapas de conhecimento envolve localizar os conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre como encontrá-los”. Em complemento, Campos e Barbosa (2001, p. 8) descrevem que:

[...] o mapeamento dos ativos intelectuais significa a identificação e localização de conhecimento de um grupo de pessoas sobre um assunto específico. Este mapa é uma representação das habilidades e competências segundo uma visão integrada com o processo de negócios da organização, onde cada funcionário, ou colaborador, tem suas competências mapeadas e classificadas de acordo com o nível de conhecimento do assunto.

Goulart, (2008, p 25) diz que:

Mapear esses conhecimentos, identificando quem os possui, em que níveis eles existem na empresa e como podem ser explicitados, tornou-se uma questão vital para as empresas, que adotam, adaptam ou desenvolvem métodos de mapeamentos conhecidos... Uma vez identificados os conhecimentos estratégicos é imprescindível fazer sua gestão por meio dos processos de captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento, permitindo dessa maneira que seja utilizado por toda a empresa no aperfeiçoamento e na evolução de suas estratégias.

Figura 5: Etapas do mapeamento do conhecimento



Fonte: Gomes et al, 2012, citado por Batista, 2014, p.19

Após o mapeamento é possível identificar na organização quais grupos ou colaboradores que individualmente detém o conhecimento, e quais colaboradores individualmente ou grupos apresentam qualquer deficiência.

Outro ponto importante a se considerar na elaboração e implementação de um sistema de gestão do conhecimento em uma organização é necessidade de ter como apoio uma equipe multidisciplinar com amplo conhecimento em tecnologia, gestão de mudança, gestão de pessoas e do negócio que rege a empresa.

É preciso assegurar que todos da equipe obtenham conhecimento profundo do modelo de gestão do conhecimento que será implementado. Portanto deve-se primeiramente elaborar um PGC basicamente como o apresentado no Quadro 14

Quadro 14: Etapas do processo de elaboração do PGC

Número	O que (Ação)
Etapa 1 - diagnosticar	
1.	Realizar a autoavaliação.
2.	Elaborar o business case para justificar a importância da GC.
Etapa 2 - planejar	
3.	Definir a visão da GC.
4.	Definir os objetivos da GC.
5.	Definir as estratégias da GC.
6.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
7.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8.	Definir as práticas de GC.
9.	Sensibilizar as pessoas na organização.
10.	Elaborar o PGC.
Etapa 3 - desenvolver	
11.	Escolher e implementar um projeto piloto.
12.	Avaliar o resultado do projeto piloto.
13.	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
Etapa 4 - implementar	
14.	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15.	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
16.	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17.	Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
18.	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Batista, 2012, p. 88.

De acordo com do Batista, (2012, p. 29) a APQC propôs, em 2003, um método de implementação da GC intitulado *Road Map for Knowledge Management Results* (Mapa Rodoviário para obter Resultados com a Gestão do Conhecimento). Os objetivos desse método são: *i)* avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a GC; *ii)* descrever os passos fundamentais para a efetiva implementação da GC; *iii)* ajudar a organização a identificar em que estágio ela se encontra no processo de implementação da GC; e *iv)* mostrar como começar e indicar a direção mais adequada.

Segundo O'Dell, (2004. p. 73) o método proposto pela APQC é constituído de cinco estágios de implementação que segue:

1. Inicial: Busca o apoio gerencial, desenvolvimento de uma macro-visão de como a gestão do conhecimento pode ajudar a resolver os problemas reais da organização e aproveitamento das tecnologias existentes para colaboração;

- 2.Desenvolvimento da estratégia: Constituição de um grupo multifuncional para suporte ao projeto de gestão do conhecimento, desenvolvimento de uma estratégia de gestão do conhecimento alinhada com os objetivos organizacionais e identificação de projetos piloto para práticas de gestão do conhecimento;
- 3.Projeto e implementação de iniciativa da gestão do conhecimento: Condução de pilotos bem sucedidos, geração de evidências de valor das iniciativas de gestão do conhecimento, definição de indicadores para gestão do conhecimento, coleta das lições aprendidas e criação de processos replicáveis;
- 4.Expansão e suporte: comunicação ampla da estratégia de gestão do conhecimento e aplicação de práticas de gestão do conhecimento em um maior número de setores da organização;
- 5.Institucionalização: adoção da gestão do conhecimento como parte do modelo de negócio, com orçamento e metas específicos.

No modelo fica claro que o corpo gerencial que detém o poder é que deve tomar a decisão estratégica de promover a implantação da gestão do conhecimento, mas antes de tudo deve-se analisar a visão da situação atual, das previsões, dos desafios e das prioridades que a empresa tem que enfrentar e identificar como a gestão do conhecimento pode atuar de forma positiva e resolver os problemas reais da organização.

É fundamental que se tenha plena consciência de que a implantação da gestão de conhecimento é um processo longo e demorado, que deve ser iniciado pensando no todo, mas começando por um piloto conforme citado no segundo estágio do modelo APQC. Para tanto é importante ter definida uma estratégia de longo prazo e ter a resposta para os seguintes questionamentos: “Onde você quer estar? Qual é a sua visão?”. Dessa grande visão deve se concentrar melhor em uma pequena parte, pois requer investimento financeiro e humano e a escolha de uma metodologia inadequada para a organização torna-se mais fácil à correção se aplicada em uma unidade piloto do que em toda a organização.

Trata-se de uma estratégia para reduzir riscos que acompanham a mudança e a inovação. Além disso, é uma estratégia de aprendizagem. Isso quer dizer que a experiência de implementação do projeto piloto e seus resultados devem ser traduzidos em lições que servirão de insumo para o aprimoramento desse projeto (APO, 2009). Citado por Batista, (2012, p. 110)

O estágio de projeto e implementação, baseado na implementação de projetos pilotos enfatiza a metodologia e a importância da criação de indicadores para avaliar a gestão do conhecimento, ressalta a viabilização da aplicação das lições aprendidas, seleciona-se partes importantes do conhecimento a partir das quais o sistema de gestão do conhecimento poderá se desenvolver em um ciclo constante para a implementação total de um programa de gestão de conhecimento.

O quarto estágio amplia o alcance da gestão do conhecimento para toda a organização, atuando de forma estratégica e padronizada aplica-se um modelo de gestão corporativo. O uso do meio de comunicação adequado e a amplitude das informações garantirá o sucesso desta etapa. É preciso lembrar que para atingir toda a organização a comunicação precisa também ser clara e objetiva, a fim de conquistar os colaboradores que ainda estão relutantes quanto à implementação.

O quinto estágio é responsável pela integração da política de gestão do conhecimento com a estratégia de negócio, apresentando metas específicas e disponibilizando orçamento próprio para sua continuidade. Esta etapa é muito peculiar e precisa dar resultado, daí a importância do alinhamento com a estratégia e o negócio, quando se fala em orçamento todo projeto tem que apresentar qual o retorno do investimento e conseqüentemente este retorno também precisa ser financeiro, é neste ponto que alta direção terá mais interesse a os implementadores da GC apresentar principalmente o que a empresa vai economizar mantendo uma gestão do conhecimento eficaz, proporcionando a disseminação do conhecimento, a motivação entre outras que refletirá positivamente na qualidade do serviços/produtos da organização.

Com base os estágios apresentado acima, torna-se importante identificar qual o papel do líder na GC, objetivo deste trabalho, portanto, na próxima seção será

aprofundada a explanação sobre os comportamentos esperados dos líderes na implementação da gestão do conhecimento.

14. COMPORTAMENTO ESPERADO DOS LÍDERES

O estilo de liderança adotado por um gestor depende de seus valores, personalidade, habilidades, competências, contexto organizacional e motivação para resultados. Portanto, um líder pode ser autocrático, colaborador ou visionário (CAVALCATE, 2009).

Boog e Boog, 2006 ressalta a importância da liderança participativa como forma de criar diferencial competitivo pela atuação efetiva dos indivíduos, cultura de comprometimento e união, habilidades adequadas e energia realizadora, cabendo a organizações o amadurecimento das pessoas para tomada de decisões.

Quadro 15 O papel dos líderes segundo Mintzberz

Papéis	Descrição
Interpessoais	
Símbolo	É o símbolo da liderança; necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social.
Líder	Responsável pela motivação e direção dos subordinados.
Ligação	Mantém uma rede externa de contatos que lhe fornece informações.
Informacionais	
Monitor	Recebe uma grande variedade de informação; funciona como o sistema nervoso central para as informações internas e externas da organização.
Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes externas ou de subordinados para os demais membros da organização.
Porta-voz	Transmite externamente informações sobre os planos, políticas, ações e resultados da organização; atua como um especialista no setor econômico ao qual pertence a organização.
Decisórios	
Empreendedor	Busca oportunidades no ambiente organizacional e inicia projetos de mudança.
Gerenciador de Turbulência	É responsável por ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios sérios e inesperados
Alocador de recursos	Toma decisões organizacionais significativas no que diz respeito à alocação de recursos organizacionais, ou dá apoio a elas.
Negociador	Responsável por representar a organização em negociações importantes.

Fonte: Robbins et al, (2010, p.4 Adaptado de H. Mintzberg)

Espera-se que o líder participe da gestão das pessoas, das metas e processos, das mudanças e do controle de resultados, portanto um líder deve ter um conjunto de habilidades, competências e conhecimento que o oriente em suas ações para o pleno aproveitamento do potencial humano que estiver sob sua orientação, vindo assim a estimular os resultados organizacionais. Para Senge, 2006 o líder deve gerar uma tensão criativa positiva e gerenciá-la, manter o compromisso com a verdade e energizar a organização.

Um bom líder deve ser flexível e adaptável, devem ser capazes de identificar talentos e habilidade nos colaboradores. Como afirma Bennis (1996) há líderes de todo tipo. Entretanto, é importante que os líderes apresentem algumas das competências (Conhecimentos, Habilidade e Atitudes) relacionadas a seguir que compreendem o papel do líder, defendida por autores como Bennis (1996), Meléndez (1996), Ulrich (1996), Farren e Kaye (1996) Robbins et al. (2010);

A) Interpessoais:

- **Habilidade humana:** Capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos;
 - Auxilia a identificar valores na carreira, interesses profissionais e habilidades negociáveis dos colaboradores e a importância de realizar um planejamento de carreira de longo prazo;
 - Desenvolver um clima organizacional aberto e receptivo, no qual os colaboradores possam discutir suas preocupações.
- **Entusiasmo** – Gosta do que faz, gostar de fazê-lo. O líder eficaz consegue imbuir seus subordinados do seu entusiasmo pela missão a cumprir, com a causa que patrocinam e com o compromisso para como o bem maior e público;
- **Atenção** – Concentrar atenção para ganhar credibilidade e presta atenção a aqueles cujos interesses não podem ser atendidos pela

regra geral da organização, desenvolvendo assim uma cultura organizacional que busque soluções;

- **Gentileza** – Trata todos a sua volta com gentileza, ou seja, como gostaria de ser tratado, esta atitude reflete-se nas maneiras como se comunica, dá *feedback* e instruções etc.;
- **Comunicação** – É uma das maiores habilidades do líder, Comunica-se de forma eficaz com subordinadores de modo a extrair deles as melhores contribuições, Fornecendo apoio para cumprimento das metas, favorecendo contatos úteis com colaboradores de outras áreas o setor de mercado ou da organização. Também a comunicação com dos outros gestores ou superiores mantendo assim uma rede de contatos que lhe fornece informações;
- **Feedback** - fornecer *feedback* honesto ao membros da equipe tanto ao desempenho e à reputação deste, esclarecendo os padrões e expectativas segundo os quais o desempenho será avaliado;
- **Ser ouvinte** – Ouvir as pessoas para entender o que é importante para elas quanto a atual função e suas expectativas;
- **Orientador** – Sugerir ações específicas que os colaboradores possam realizar para melhorar o desempenho e reputação;
- **Integridade** – Composta por autoconhecimento, sinceridade e maturidade. É a essência da confiança, que a ser considerada como um produto e não como uma qualidade do líder;
 - **Autoconhecimento** – O líder nunca mente para si mesmo especialmente sobre si mesmo; ele conhece seus defeitos tão bem quanto suas qualidades e os enfrenta;
 - **Sinceridade** – Baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. O líder não pode moldar sua consciência de acordo com a moda da estação;
 - **Maturidades** – Todo líder precisa ter passado pela experiência de ser um seguidor, ou seja, ter aprendido a ser dedicado,

obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas, não ser servil e ser sempre honesto;

- **Confiança** – Líderes que confiam em seus subordinados recebem de volta a confiança deles.

B) Informacionais:

- **Capacidade Cognitiva** – Para analisar e diagnosticar situações complexas;
- **Técnica** – capacidade de aplicação de conhecimento específico;
- **Avaliação** – Precisa avaliar as potencialidades e deficiências pessoas e empresariais. Identificar pontos fortes e necessidade de melhorias, admitir sua deficiência e alavancar esforços para progredir;
- **Responsabilidade** – O líder tem o dever de prestar contas;
- **Significado** – Os seguidores têm de sentir que sua missão fará diferença para a organização: que seu trabalho possui significado e importância.

C) Decisórios:

- **Perseverança** – Os líderes aprendem com o fracasso – eles tentam novamente, por várias vezes, de maneiras diferentes. São também eternos aprendizes, utilizando o aprendizado e sabendo quando desistir e tentar outra alternativa;
- **Visão** – Tem uma ideia clara do que fazer – tanto no campo profissional quanto no pessoal – e força para persistir diante de reveses e mesmo derrotas. Sabe onde está indo e por quê;
- **Articulação** – Articular as metas e diretrizes pessoais e organizacionais;
- **Alocação** – Alocar recursos pessoais, tais como tempo e habilidades, pois líderes que não dispõem de tempo desenvolver competências, moldar equipe, compartilhar informações etc. perdem suas credibilidades;

- **Clareza** – Bons líderes normalmente conseguem explicar o que estão tentando realizar como clareza e simplicidade, e conseguem convencer sobre sua importância. Ter clareza, contudo não é sinônimo de ser definitivo e intransigente. Bons líderes são bons negociadores.

O líder não pode esperar que as pessoas compartilhem suas ideias e conhecimentos simplesmente porque é a forma correta de fazê-lo. O líder deve apelar para algo mais profundo, interligando os valores essenciais com os valores da organização, que vão além dos valores defendidos na missão declarada da organização, fazendo com que o compartilhamento do conhecimento seja consistente com as expectativas dos colegas e considerações dos gerentes. Alinhando a linguagem, sistemas e a abordagem com estes valores. Lembrando que as redes humanas são um dos veículos chave para compartilhar conhecimento e buscando sempre construir uma cultura do compartilhamento, fortalecendo por meio de ferramentas, recursos e legitimação as redes já existentes.

Para fechamento da seção, segue o Quadro 16 que apresenta pensamentos de diversos autores quanto ao papel do líder nas organizações.

Quadro 16 Síntese do pensamento de diversos autores sobre liderança nas organizações

Liderança X Gerenciamento		
Ano	Autor	Definição
2000	BARDWICK	os líderes conduzem mudanças, quando tudo está em ordem, as pessoas não querem e não precisam de muita liderança.
2000	KOTTER	liderança é a força básica por trás de toda mudança bem sucedida de alguma relevância e o gerenciamento controla as pessoas empurrando-as na direção certa; a liderança motiva através da satisfação de necessidades humanas básicas
2000	ROBBINS	liderança é um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas
2000	ULRICH	O papel do líder é amplo, ele orienta sobre as estratégias da empresa e promove a adequação das atividades
2001	STOLLENWERK	ressalta que o papel da liderança dentro do processo de gestão do conhecimento é indiscutível e que a eficácia da gestão do conhecimento depende da liderança corporativa
2002	DRUCKER	a base da liderança eficaz é identificar a missão torná-la clara, ter visão da responsabilidade pelos resultados organizacionais e promover inovação por meio do trabalho e do conhecimento
2002	EBOLI	Os líderes cumprem papel de educadores, devem se envolver e se responsabilizar pela aprendizagem das suas equipes, comprometidos com o sistema organizacional, criar uma cultura e valores de aprendizagem contínua, motivando as pessoas a usar toda sua potencialidade e a elevar o seu desempenho.
2002	PROBOST, RAUB E ROMHARDT	o desenvolvimento do conhecimento deve incluir todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda que não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existam dentro nem fora delas
2003	QUINN et al.	O papel do líder envolve a gestão das metas e processos, das pessoas, das mudanças e o controle dos resultados, por meio das habilidades de coordenador, mentor e inovador, focalizando o trabalho, desenvolvendo os colaboradores e estimulando o uso da criatividade.
2005	FIGUEIREDO	a liderança precisa ter consciência sobre a importância do papel que a comunicação eficaz desempenha na empresa do conhecimento; o conhecimento resulta das ações e interações das pessoas como o ambiente em que vive.
2005	LACOMBE	O RH orienta e apoia os gerentes, sensibilizando-os para a liderança, para que cada gestor de linha atue como líder, orientador e educador do seu grupo.
2006	SENGE	O líder deve gerar uma tensão criativa positiva e gerenciá-la, manter o compromisso com a verdade e energizar a organização
2006	CARVALHO e MEDEIROS	ao pesquisarem aspectos de liderança na gestão do conhecimento identificaram também a necessidade de um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento
2006	MILOVICH e BOUDREAU	refletem que a cúpula da empresa cria a cultura organizacional e os seus membros devem dar o exemplo em liderança, apoiando a implementação de mudanças.
2006	NONAKA e TAKEUCHI	os gerentes são os verdadeiros engenheiros do conhecimento da empresa criadora do conhecimento
2007	MAXIMINIANO	quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder
2009	HELGESEN	cita NONAKA, as empresas e líderes que tratam a gestão do conhecimento como um braço da tecnologia da informação não compreendem como as pessoas aprendem e criam
2010	DAFT	gerenciamento e liderança são importantes para as organizações; liderança significa questionar o status quo para que normas ultrapassadas, improdutivas ou socialmente irresponsáveis possam ser substituídas para enfrentar novos desafios.

Elaborado pelo autor

15. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC

A gestão do conhecimento deve ser planejada para implementação e retorno a longo prazo. O processo requer conhecimento ilimitado da área em que será implementada, daí a importância de se ter uma equipe multidisciplinar e da atuação da liderança, pois todo novo processo implementado em uma organização está fadado a identificar problemas, dificuldades, resistência e conservadorismos de alguns colaboradores condicionados a forma e conhecimentos sempre utilizados..

Para tanto, a empresa precisa ter os objetivos claros e definidos, e o plano piloto de GC, deve estabelecer suas diretrizes baseadas nos objetivos da empresa, considerando sempre a missão, visão e valores. Cabe ressaltar que, com base em alguns estudos, que se deve considerar um período mínimo de dois anos de implementação da GC, para possibilitar a mensuração da maturação, entretanto deve ser constantemente monitorado e revisado.

Para implementar a gestão do conhecimento, é importante lembrar que “a liderança é o único meio através do qual uma empresa pode se transformar em uma organização que aprende” (DAFT, 1999, p. 457). Os líderes de uma empresa que aprende assumem três papéis distintos (XIII SIMPEP):

- Criar uma visão compartilhada, que represente os resultados desejados em longo prazo, é o papel fundamental para que as decisões não sejam fragmentadas, conduzindo as pessoas para diferentes direções;
- Elaborar o projeto estrutural da empresa, incluindo políticas, estratégias e fatos, utilizando-se de equipes com maiores responsabilidades do que os indivíduos isolados, relações horizontais próximas e sem competição, força-tarefa etc. O líder deve ajudar na compreensão da característica de continuidade da empresa e as pessoas devem assumir novos papéis e desenvolver (aprender) novas habilidades; e
- Dedicar-se aos outros e à visão da empresa; dispensar poder, ideias, informações, reconhecimento e créditos por realizações; empenhar-se

no desenvolvimento da empresa, e não em adquirir coisas para si mesmo. O primeiro passo é desenvolver líderes para assumir o novo papel da liderança.

Existe uma necessidade de inovação contínua nas organizações, a ser promovida por seus gestores que buscam liderar e ou se manter ativo no cenário competitivo contemporâneo. O líder na implementação da gestão do conhecimento precisa compreender que o compartilhamento do conhecimento no âmbito das organizações depende de fatores como: reciprocidade, reputação, altruísmo e confiança, entre outros, o que permite identificar os principais obstáculos ao compartilhamento do conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998), quando falamos em intercâmbio de conhecimento, teremos: vendedores, compradores e intermediários. Os compradores estão em busca de insight, que tragam as respostas para solucionar problemas e dar sentido às coisas. Os intermediários são responsáveis por criar o elo entre os compradores e os vendedores, pois sabem “onde encontrar” e “com quem está o conhecimento específico”. Os vendedores detêm o conhecimento específico em determinado processo ou assunto.

Entretanto, alguns colaboradores entendem que o conhecimento é poder, portanto, quem detém o poder se torna insubstituível e, compartilhá-lo, irá enfraquecê-lo deixando de ser essência. Surge assim às táticas de blindagem ou enclausuramento, um dos principais obstáculos/barreiras ao compartilhamento do conhecimento.

ICHIJO (2008, NONKA e TAKEUCHI, 2008) aponta dois tipos de barreiras à criação e ao compartilhamento do conhecimento - as individuais: a acomodação limitada e a ameaça à autoimagem; e as organizacionais: falta de linguagem legítima; histórias organizacionais; procedimentos e paradigmas.

As barreiras individuais são:

- Acomodação limitada: Relacionada com o conceito de conhecimento como crença verdadeira e justificada (NONAKA e TAKEUCHI, 1995 citado por ICHIJO, 2008, p.120), na qual aceitar o novo implica rever todas as crenças e experiências anteriores. Acomodar novos conceitos é um desafio enorme para uns, que depende da validação e

da justificação da nova crença, daí o surgimento de barreiras individuais.

- Ameaça à autoimagem: Conhecimento e autoimagem estão fortemente ligados e, alterar um, implica alterar o outro e, desse processo, surge à resistência em alguns indivíduos. Visando a acomodar novos conhecimento, as pessoas precisam fazer mudanças em si mesma.(POLANYI, 1958, citado por ICHIJO 2008, p.121)

As barreiras organizacionais são:

- Linguagem legítima: A linguagem é a chave para o aprendizado individual e a reflexão. Portanto, o conhecimento tácito deve-se tornar explícito por meio de uma linguagem comum e inexistência de uma linguagem legítima pode inviabilizar a explicitação do conhecimento tácito. A linguagem e terminologia devem permitir aos indivíduos a justificação de suas crenças.
- Histórias organizacionais: Podem influenciar de forma positiva ou negativa dependendo do enfoque, ou seja, tais histórias podem ajudar as pessoas a orientar-se e a viabilizar o entendimento dos valores da organização, mas também existe a probabilidade dessas histórias inibirem a manifestação de ideias contraditórias e polarizarem novos conhecimentos, ou seja, o novo é interpretado sempre dentro da velha perspectiva.
- Procedimentos: É a faca de dois gumes da gestão do conhecimento. Por um lado um procedimento representa experiência encravada e soluções de sucesso para tarefas complexas, mas ao mesmo tempo em que garantem eficácia, podem engessar a organização inibindo a justificação pública das crenças.
- Paradigmas: A visão, missão e valores organizacionais constituem o paradigma da organização ou visão de mundo. Socializam os colaboradores fazendo com que eles se alinhem ao pensamento atual da empresa, neste caso o conhecimento pessoal em conformidade

com o paradigma será rapidamente aceito pelos colegas, caso contrário serão frequentemente encarados com ceticismo, barrando assim a criação de conhecimento, tornando difícil o processo de assimilação de novos conhecimentos (ICHIJO 2008, p 125; NONAKA, 2001).

Floriano (2009) apresenta sete obstáculos encontrados no compartilhamento do conhecimento, advindos da cultura social e organizacional, listados no Quadro 17.

Quadro 17: Os sete obstáculos do compartilhamento do conhecimento

Ostáculos	Descrições
Desconfiança	A linguagem comum, a distância física e o status do possuidor do conhecimento são fatores que influenciam o estabelecimento da confiança. Por linguagem comum entende-se a facilidade de comunicação entre as pessoas.
Distância Física	A interação física torna possível a observação direta, o que também facilita a instituição da confiança.
Estrutura organizacional	Organizações com estruturas fechadas incentivam as pessoas a sonegar informações importantes, já estruturas abertas facilitam o contato e o diálogo entre as pessoas, que por sua vez estimulam o compartilhamento do conhecimento.
Status	As pessoas costumam julgar o conhecimento transmitido baseando-se no status hierárquico do indivíduo que o transmite e, não pela qualidade em si.
Desconhecimento de fonte e receptor	Pode ocorrer da fonte do conhecimento não saber da necessidade do receptor, e o receptor não saber quem possui o conhecimento que ele precisa.
Motivação dos colaboradores	A motivação para o compartilhamento é bastante influenciada pelos sistemas de recompensa da organização.
Conhecimento como poder	Se uma organização possui uma cultura individualista, as pessoas dificilmente compartilharão seus conhecimentos com medo de enfraquecer o seu poder na empresa. E, as pessoas que necessitam do conhecimento, sentem-se desencorajadas a solicitar, com medo de admitir fraqueza e incompetência.

Fonte: Adaptado Floriano,(2009)

Batista, (2012) apresenta também como obstáculo a descontinuidade administrativa, porque a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem sucedidos de GC implementados pela liderança anterior.

Baseado no Quadro e na afirmação de Batista, 2012 é possível identificar que a maior parte dos obstáculos do compartilhamento está centrado no comportamento e relacionamento entre colaboradores e líderes. Vários autores citados neste trabalho mencionaram o comportamento dos líderes para se obter

sucesso, ressaltam a importância da relação de confiança entre líderes e liderados, do entusiasmo partindo do líder de forma a contagiar os liderado e uma comunicação eficaz reduziria os obstáculos apresentados no Quadro 17.

Cabe ressaltar que neste ponto é fundamental a atuação do líder, possibilitando uma liderança participativa onde todos podem apresentar sua contribuição e seus anseios e por fim, crescer profissionalmente independente de quem detém o conhecimento no momento.

As organizações podem usar vários métodos para estimular o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores, mas independente deles, é imprescindível que o compartilhamento seja incorporado como um valor da organização e que as pessoas se sintam bem em trocar conhecimento entre elas e, mais ainda, que percebam os benefícios envolvidos, seja para sua trajetória profissional e para a própria organização (FLORIANO, 2009).

Para Davenport e Prusak (1998) somente ocorrerá uma gestão do conhecimento eficaz se houver uma ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. Kissil (1998), também afirma que para uma organização sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional.

Segundo Bukowitz e Williams, (2002) os imperativos e os desafios no processo de compartilhamento envolvem três etapas: motivação, facilitação e confiança. A motivação passa pela remoção das barreiras ao compartilhamento, pela vinculação da contribuição às oportunidades de avanço pessoal e organizacional e também pela retenção dos benefícios daqueles que não compartilham. Floriano (2009) também apresenta mais três maneiras de transpor as barreiras encontradas no compartilhamento do conhecimento, que também são defendida por outros autores, as quais foram sintetizadas no Quadro 18.

Maneiras	Descrição
Motivação	Geralmente as pessoas necessitam ser estimuladas por meio de benefícios para compartilhar o seu conhecimento. Estes benefícios podem ser financeiros ou não e incluem promoções, oportunidades de crescimento, visibilidade na organização, valorização, etc. e, para que tenham sustentabilidade, devem ser estimulados por longo prazo, valorizando a colaboração, o trabalho em equipe e comunidade para promover o compartilhamento do conhecimento, o qual deve ser visto como estratégia para a organização.
Facilitação	A facilitação é composta pelos sistemas e estruturas de apoio ao processo de contribuição. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) a organização deve possuir sistemas e estruturas que promovam um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento tais como:
Leiaute Físico	Um ambiente físico com espaços abertos e não-hierárquicos facilita a comunicação face a face que, por sua vez, contribui para a rapidez do compartilhamento do conhecimento.
Redes Pessoais	A organização deve dar suporte na criação de redes de relacionamento, sejam elas formais ou não. Todavia, as redes informais tendem a funcionar mais efetivamente do que as formais, pois um excesso de burocratização pode restringir os limites e alcances do conhecimento compartilhado.
Confiança	A confiança também é fundamental para que o processo de compartilhamento dê certo. Criar procedimentos de reciprocidade entre os empregados e a empresa é essencial. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Segundo Bartlett e Ghoshal citados por Floriano (2009), o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento é a parte mais difícil na criação de um ambiente de aprendizado. Deve haver confiança entre a empresa e seus colaboradores para que as pessoas sintam-se à vontade para compartilhar seus modelos mentais, experiências e conhecimentos. A empresa deve apoiar um contrato de reciprocidade entre ela e seus colaboradores, ou seja, se os processos organizacionais forem considerados justos, a confiança poderá ser estabelecida.
Cargos e atribuições de apoio	A liderança deve ter um papel ativo no processo. Os líderes e gerentes devem estar convencidos dos resultados do compartilhamento do conhecimento e engajados no processo. (Floriano, 2009) Além destes líderes, podem ser criadas funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição, apoiar a transferência priorizando o conhecimento tácito e, por fim, que se crie uma rede organizacional vinculada ao tema do compartilhamento do conhecimento. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002)

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams, (2002) e Floriano (2009)

Para Goman (2002) no modelo de compartilhamento de conhecimento ideal, os gerentes são valorizados pelo que podem comunicar rapidamente à sua equipe e fazer com que estas pessoas façam o mesmo com as outras. Os líderes constroem ambientes de confiança e respeito mútuo onde a contribuição criativa é fomentada, e onde os empregados de todos os níveis entendem que para que haja sucesso e esta rede cresça, é necessária colaboração.

Mayo (2003) afirma que para utilizar a motivação de forma eficiente no ambiente organizacional, cinco fatores são fundamentais: direção de liderança e estilo de gerenciamento; ambiente físico; grupo de trabalho; oportunidades para aprender e desenvolver, e recompensa e reconhecimento. Segundo o autor, uma

liderança de alta qualidade é o maior ativo de uma organização e, em se tratando de motivação, ter um modelo de função visível para os valores da organização é fundamental para manter alta a moral do grupo.

Com base nas afirmações de Goman (2002) e Mayo (2003) de que os líderes são os principais responsáveis pela efetividade do compartilhamento do conhecimento, podemos afirmar que diversos autores ressaltam que a alta direção e as lideranças da organização precisam apoiar a implementação da gestão do conhecimento, e que qualquer processo de GC que obtenha este apoio tem maiores chances de se concretizar e obter resultados satisfatórios. Para Batista (2012, p. 56) A liderança ou alta administração é que deve dirigir o esforço de implementação da gestão do conhecimento. Cabe à liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC.

Para Nonaka e Takeuchi, 2006 os gestores são os verdadeiros engenheiros do conhecimento da empresa criadora do conhecimento. A influência da liderança é apontada por diversos autores como de extrema importância para a promoção do compartilhamento e da disseminação conhecimento.

Terra, 1999 aponta a importância das lideranças romperem com o passado, pois considera que grande parte dos gestores são conservadores e não estão dispostos a perder poder que as organizações burocráticas lhes conferiram, e que somente por meio de uma liderança efetiva é possível enfrentar ativamente as barreiras existentes contra o processo de transformação. Cabe ressaltar que “não há mais espaço para profissionais conservadores e centralizadores, até hoje tivemos líderes que delegam, mas no futuro teremos líderes que perguntam” (autor não identificado).

Segundo Senge (1990) e Argyris (1997) o compartilhamento de experiências e informações está diretamente relacionado com a confiança e reconhecimento da organização para com seus atores. O compartilhamento do conhecimento é de difícil implementação por depender menos das ferramentas tecnológicas e mais da cultura organizacional. Ou seja, depende das atitudes das pessoas, de suas motivações e, principalmente, da superação de uma série de obstáculos que se apresentam no processo.

“É a liderança quem aloca recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC e assegura a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços” (Batista, 2012, p. 56), portanto, é necessário estar atento a orçamentos apertados que não permitam a conclusão do processo. É muito importante o levantamento do orçamento adequado para evitar frustrações, interrompendo o processo por falta de orçamento, e ainda correr o risco de perder totalmente a credibilidade, “pois a satisfação pessoal deriva da conquista organizacional, admiração, reconhecimento etc.” (FREITAS, 2000).

Compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC. A necessidade de inspirar as pessoas a contribuírem, tornando o conhecimento individual disponível para toda a organização, é essencial para a gestão do conhecimento uma vez que a aprendizagem organizacional depende diretamente de um processo de compartilhamento eficaz. Daí a importância do comportamento dos líderes na implementação da Gestão do conhecimento. Stollenwerk, 2001 ressalta que o papel da liderança do processo de gestão do conhecimento é indiscutível. Sem o aval, o compromisso e o direcionamento por parte da liderança corporativa, a eficácia da gestão do conhecimento fica altamente prejudicada.

Compete também à alta administração definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação. (BATISTA, 2012, p.56)

Líderes aprendem fazendo, onde há desafio, onde a tarefa não é programada ou está sendo feita pela primeira vez, esta é a oportunidade da alta administração servirem de exemplo para todos os subordinado, praticando o compartilhamento com seu substituto, reforçando os valores de compartilhamento do conhecimento e do trabalho colaborativo para que assim sucessivamente seja disseminado pelos demais colaboradores da organização.

Nonaka, citado por Helgesen, 2009 reforça importância da liderança quando afirma que as empresas e líderes que tratam a gestão do conhecimento como um braço da tecnologia da informação não compreende como as pessoas aprendem e criam. Segundo Figueiredo, (2005) a “liderança precisa ter consciência sobre a importância do papel que a comunicação eficaz desempenha na empresa do

conhecimento”. Um ponto crítico em muitas organizações são as falhas de comunicação, neste caso não estou considerando textos mal redigidos, mas sim informações que não foram repassadas, ou foram fragmentada, o que prejudica qualquer processo, e principalmente a disseminação do conhecimento.

A busca do conhecimento nas organizações, requer dos gestores de todas as áreas e principalmente da gestão de pessoas que dará o suporte, o desenvolvimento de uma cultura de liderança e apoio contínuo ao desenvolvimento gerencial e de líderes potenciais. A competitividade requer das organizações a renovação dos estilos de gestão, da forma de conduzir as pessoas no ambiente organizacional, enfatizando a importância da prática da liderança, passando a diferenciar o gerente do líder, onde o gerente dá lugar ao líder que atua como facilitador, integrando a equipe e estimulando resultados. O líder capacita, liberta e desafia, assim aumenta a demanda das empresas por gestores com perfil de líder. (CAVALCANTE, 2009).

Para Burns (s/d), líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores.

É possível perceber que todas as afirmações dos autores levam a perceber que o principal ponto para o sucesso na implementação da gestão do conhecimento é ter um líder capacitado, alinhado com sua equipe multidisciplinar, que saiba direcionar esta equipe para atingir os objetivos estratégicos, que tenha visão sistêmica e a capacidade de identificar e utilizar as ferramentas adequadas para mensurar o grau de maturidade em GC da organização e elaborar um PGC adequado para a implementação da GC prevendo o acompanhamento e manutenção necessários, visando garantir sua efetividade da GC.

CONCLUSÃO

O objetivo principal do presente estudo constituiu em verificar qual a importância da liderança na implementação da gestão do conhecimento. Diante deste problema após analisar literaturas sobre liderança e gestão de conhecimento, busca esta que me proporcionou a confirmação da velocidade das descobertas, das mudanças organizacionais e a necessidade real de estar preparado para grandes mudanças.

O mundo globalizado passa por um momento de grandes transformações. Estas transformações são cruciais para as organizações, que precisam acompanhar as mudanças ou estarão fadadas a extinção. Daí a importância da gestão do conhecimento. Nesta Era do Conhecimento, o capital intelectual é um bem maior, intangível e valorizado na maioria das organizações.

Mas tão importante quanto ter e reter na organização pessoas com conhecimento é saber gerir este conhecimento. É neste ponto que entra em cena o líder. O líder não precisa deter todo o conhecimento técnico, mas precisa deter conhecimento sobre pessoas, os líderes do precisam ser confiáveis, e, sobretudo saber se comunicar de forma clara e objetiva. Ter uma visão compartilhada que possibilite projetar os resultados desejados em longo prazo e inclua os colaboradores neste processo. Precisa ser capaz de criar projetos estruturados para a empresa, utilizar a força-tarefa de forma adequada e produtiva. O líder deve assumir novos papéis e desenvolver novas habilidades, também dedicar-se ao outro, desenvolvendo assim novos líderes.

Transpor as barreiras individuais e organizacionais, mencionadas por alguns autores, que impedem o compartilhamento do conhecimento, vencendo paradigmas enraizados, compartilhando informação utilizando-se de todos os recursos disponíveis para o compartilhamento do conhecimento, escrevendo assim a nova história da organização. Internalizando a afirmação de alguns autores de que somente uma mudança comportamental, cultural e organizacional possibilitará a o sucesso da implementação da gestão do conhecimento.

Outro ponto importante é o reconhecimento dos colaboradores que se destacam, devem-se comemorar as conquistas compartilhando com os demais colegas no ambiente de trabalho. É uma forma de manter os empregados motivados e dispostos a compartilhar inclusive o conhecimento que para alguns ainda significa poder e compartilhá-lo seria perder poder.

É bom lembrar que, no dia-a-dia, atuando no ambiente corporativo troca-se experiência e aprende-se muito, então líderes que ensinam e aprendem com seus seguidores adquirem muitas das suas habilidades no trabalho ao liderarem e manter contato com outros líderes e seguidores. Fato este que para implementação da GC é fundamental poder compartilhar experiências.

Portanto, com o apoio da alta direção, líderes motivados e flexíveis ainda que se deparem com obstáculos recarregam suas energia e pilham seus colaboradores para seguirem em frente. O estilo da liderança é que fará toda a diferença no processo de implementação da gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond. Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira; et. Al. Gestão do Conhecimento: A realização da proposta de Brookes para a Ciência da informação. In Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, VIII ENANCIB - 2007 – Salvador – Bahia – Brasil.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo: Gestão do conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012.

GATTONI, Roberto Luís C. Gestão do Conhecimento: Aplicada à prática da gerência de Projetos. Belo Horizonte: FUMEC-FACE, C/Arte, 2004.

GIRARDI, Dante et al – O processo de Liderança e a Gestão do Conhecimento – Revista de Ciências da Administração v.14, n.32, p.65-76, abr 2012.

GRUBER, Luciane Secco. Liderança. Habilidade e Características do Líder Numa Organização Bancária: Um estudo de Caso. Dissertação de Mestrado da UFSC: Curitiba, 2001.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. O Novo Desafio da Liderança. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LAPA Eduardo. Gestão do Conteúdo: rumo à gestão do conhecimento. Coleção Webinsider. Rio de Janeiro: Brasport, 2004

NETO, João Amato. Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

REIS, Germano Glufke. Avaliação 360 Graus. 3ª Edição. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

ROBBINS, Stephen P. – Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro, 14ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, et al. Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2005.

ROSSATTO, Maria Antonieta. Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

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

ZABOT, João Batista M. e SILVA L. C. Mello da – Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva – São Paulo – Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Guilherme dos Reis. A liderança e sua relação com a Gestão do Conhecimento: Um estudo de Campo , In Congresso Nacional de Administração, Comunicações Social e Sistemas de Informação - CONAC SIS 2009 – Centro Universitário São Camilo – ES.

II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – Curitiba/PR – 15 a 17 de dezembro de 2009.

Costa, Cleyverson Pereira et al. Openk 3M – Um modelo de Maturidade aberto e modular de Gestão do conhecimento e um módulo de gerenciamento de projetos, UFPE - Universidade Federal de Pernambuco - 2009