



## O SISTEMA DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

**Helen Fischer Günther**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [contato@helengunther.com.br](mailto:contato@helengunther.com.br)

**Cristiano José Castro de Almeida Cunha**

Doutor em Administração de Empresas pelo *Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen*, Alemanha. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [01cunha@gmail.com](mailto:01cunha@gmail.com)

### Resumo

Este estudo propõe analisar a liderança como sistema. Para tanto, este ensaio teórico se apoia no sistemismo e, a partir daí, localiza a organização como subsistema do sistema sociedade e a liderança como um subsistema da organização, que tem a função de desenvolver, promover inovações e mudanças ou dar suporte à gestão nesse sistema e no respectivo ambiente. Ser (ou estar) líder deve ser visto como um papel transitório a ser exercido por diferentes pessoas, em diferentes situações, para alcançar objetivos específicos. Como resultados, a atuação dos líderes é direcionada a facilitar a existência e a disponibilidade das informações necessárias e do conhecimento por meio de processos organizacionais, com um impacto significativo na efetividade organizacional. Da mesma forma, o apoio da gerência é um fator crítico para sustentar o sucesso da GC nas organizações, em que a liderança proporciona o ambiente de gestão que encoraja a Gestão do Conhecimento por meio da criação e reutilização do conhecimento pelos membros da organização, fornecendo os recursos adequados. Conclui que o sistema de liderança é o conjunto de recursos e processos que operam para criar realidades na organização e que esse sistema alavanca a Gestão do Conhecimento nas organizações intensivas em conhecimento por meio de 27 possíveis atividades. A discussão permite avançar no entendimento da importância que o sistema de liderança exerce sobre as organizações intensivas em conhecimento, que conectada ao sistema de gestão do conhecimento pode ativar a implementação da estratégia e conferir maior efetividade à organização.

**Palavras-chave:** Sistemismo. Liderança como sistema. Sistema de liderança. Organizações intensivas em conhecimento.

### THE LEADERSHIP SYSTEM IN KNOWLEDGE INTENSIVE ORGANIZATIONS

#### Abstract

*This study proposes to analyze leadership as a system. Therefore, this theoretical essay is based on systemism and locates the organization as a subsystem of the society system and leadership as a subsystem of the organization, which has the function of developing, promoting innovations and changes or supporting management in this system and in its environment. Being a leader must be seen as a transitory role to be played by different people, in different situations, to achieve specific goals. As results, the role of leaders facilitates the existence and availability of necessary information and knowledge through organizational processes and has a significant impact on organizational effectiveness. Likewise, management support is a critical factor in sustaining the success of KM in organizations, where leadership provides the management environment that encourages KM through the creation and reuse of knowledge by the organization's members, providing the appropriate resources. It is concluded that the leadership system is the set of resources and processes that operate to*

*create new realities in the organization and that this system leverages KM in KIO through 27 possible activities. The discussion allows for advancing in the understanding of the importance that the leadership system exerts on knowledge-intensive organizations, which, connected to the knowledge management system, can activate the implementation of the strategy and confer greater effectiveness on the organization.*

**Keywords:** *Systemism. Leadership as a system. Leadership system. Knowledge intensive organizations.*

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações intensivas em conhecimento (OIC) têm se tornado importante parte da economia (SINGH; GUPTA, 2012). Elas caracterizam-se por terem como principal insumo os conhecimentos científicos e tecnológicos e por fundamentarem suas atividades produtivas em inovações de produtos ou processos, por meio da aplicação de técnicas avançadas ou pioneiras (GALLON; ENSSLIN, 2008).

As OIC utilizam tecnologias inovadoras, têm importantes investimentos dedicados à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados específicos. Além disso, diferenciam-se das demais empresas pelo risco inerente às atividades de inovação (SEBRAE/IPT, 2001).

O ambiente que as OIC criam e no qual se encontram exige compartilhamento de conhecimento, aprendizado contínuo e convivência com a heterogeneidade do grupo de colaboradores. Afinal, o conhecimento é insumo e produto dessas organizações e principal fator de geração de valor organizacional (URIARTE, 2008).

Essas características impactam a liderança – aumentam a complexidade do ambiente organizacional que passa a necessitar de líderes mais efetivos, que tenham um desenvolvimento pessoal e profissional contínuo (BARON; CAYER; 2011). Tal contexto difuso, resultante de uma sociedade em transformação, confunde a percepção não somente de gestores e empresários, mas também de profissionais de mercado e acadêmicos, ou seja, daqueles que trabalham nas OIC ou que as têm como objeto de estudo. Essa confusão, essa incerteza de como agir e o que decidir decorrente da especificidade das OIC, desperta indagações como a liderança nas OIC pode alavancar a Gestão do Conhecimento (GC).

Este estudo discute a contribuição da liderança nas OIC para fortalecer (alavancar) a GC. Para isso, fundamenta-se no sistemismo (BUNGE, 1979) para olhar o campo das organizações e, mais especificamente, o da liderança. O sistemismo é uma abordagem de pesquisa, ou uma visão de mundo, que foi desenvolvida pelo pesquisador e filósofo argentino Mario Bunge como uma alternativa “mais adequada” (em suas palavras) à díade individualismo-holismo nas ciências sociais.

Fundamenta-se também nas aproximações entre os referenciais teóricos sobre liderança, organizações intensivas em conhecimento, gestão do conhecimento e, implementação da estratégia. O tema emergiu a partir da vivência dos pesquisadores no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, junto aos demais pesquisadores, alunos e professores que atuam e convivem com essas indagações advindas do ambiente organizacional e científico no qual atuam.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Liderança e Sistemismo

O termo “sistema de liderança” não é comumente utilizado, seja na academia, seja no mundo das organizações. Falar de liderança por si só já gera confusão entre práticas, percepções e entendimentos. Peter Senge (2010) comenta que essa confusão afeta todos os aspectos da prática organizacional, incluindo o desenvolvimento de futuros líderes.

O dicionário da língua portuguesa apresenta a definição do verbete “sistema” como um conjunto de meios e processos empregados para alcançar determinado fim (Priberam). Já o dicionário de administração define o mesmo verbete como um “conjunto integrado de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função, para atingir um ou mais objetivos comuns ao conjunto” (LACOMBE, 2004, p. 286).

Ambas as definições indicam que um sistema nada mais é do que um conjunto de elementos (meios e processos) inter-relacionados que operam para alcançar um objetivo. Pode-se dizer, então, que um sistema de liderança é um conjunto de recursos e processos que operam para desenvolver a liderança em uma organização. Como a organização pode ser vista como um sistema, a liderança é um subsistema da organização.

Olhar a organização como sistema é fazer um exercício de transferência de características deste para aquela. É assumir uma visão de mundo baseada em sistemas para observar o fenômeno organizacional. Para trazer disciplina e coerência a essa análise, utiliza-se como fundamento a visão de mundo do sistemismo, que basicamente trata a sociedade como um sistema de indivíduos inter-relacionados que compartilham um ambiente (BUNGE, 1979).

O que difere um sistema de um subsistema é que este possui uma função específica (BUNGE, 1979). Segundo esta concepção, a organização é, então, vista como subsistema do sistema sociedade e a liderança como um subsistema da organização que tem a função específica de desenvolver, promover ou operar os processos de liderança na organização.

Um sistema é representável por um triplo ordenado: composição, ambiente e estrutura, em que a estrutura é a coleção de relações (em particular conexões) entre os componentes. Sistemas são diferenciados tanto pelas características de seus componentes quanto por características sistêmicas ou globais, que não podem ser reduzidas a qualquer elemento particular (REIHLEN et al., 2007).

Isso advém da ideia de Bunge (2000) de que todo sistema possui propriedades (emergentes) que estão ausentes em seus componentes – ou seja, propriedades que seus componentes, individualmente, não têm e nunca terão. Ademais, todo sistema concreto é caracterizado por seu mecanismo ou *modus operandi*, definido por Bunge (1997) como o processo que, em um sistema concreto, é capaz de provocar ou prevenir alguma mudança no sistema como um todo ou em algum de seus subsistemas.

Bunge (1979) propõe que para se analisar um sistema e possibilitar o monitoramento ou aprimoramento das operações de um sistema social, há alguns passos a serem seguidos:

Passo 1: identificar os componentes, o ambiente e a estrutura do sistema.

Passo 2: estabelecer as variáveis de estado do sistema, no mínimo suas entradas (inputs) e saídas (outputs).

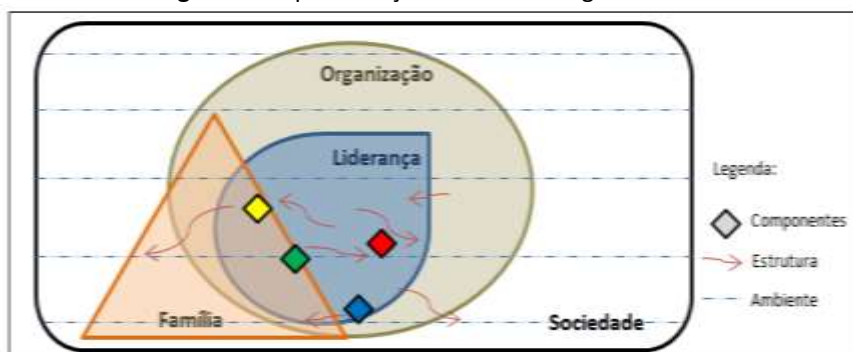
Passo 3: formular hipóteses que podem definir as relações entre as variáveis de estado.

Passo 4: simular as suposições, submetendo-as a teste empírico.

A Figura 1 mostra uma representação do sistema organizacional com enfoque na liderança, a dinâmica de seus componentes, estrutura e ambiente, bem como a relação com a organização e a família, sistemas distintos, mas que se conectam entre si, além desse

influenciarem mutuamente. Note-se que há conexão organização-liderança, organização-família, liderança-família e organização-liderança-família.

Figura 1 - Representação do sistema organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores

Com isso, é possível descobrir e compreender as operações de um sistema - um pressuposto para alterá-las. As próximas seções discutem o conteúdo do sistema de liderança nas OIC e a alavancagem da GC no processo estratégico.

## 2.2 O sistema de liderança

Adota-se aqui a referência de que o sistema de liderança é um conjunto de recursos e processos que operam para desenvolver os processos de liderança em uma organização. Entende-se que os recursos e os processos são os componentes; a estrutura é composta pelas ligações (relações) existentes; e o ambiente é a OIC com suas peculiaridades.

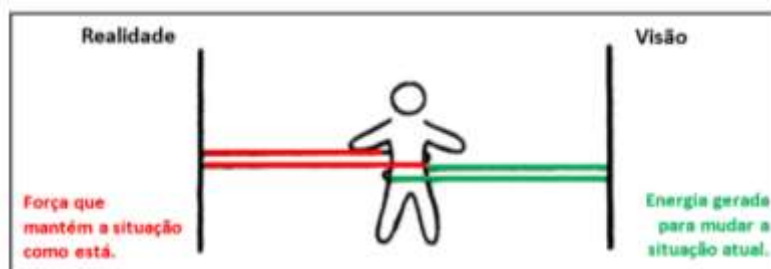
Convém, antes de caracterizar de modo mais específico o sistema de liderança, compreender a função que este sistema exerce na organização - desenvolver, promover ou realizar a liderança. Senge (2001) critica a ainda predominante percepção de que a liderança se concentra naqueles poucos executivos localizados na cúpula da organização, que retêm o que há de melhor na organização, como os programas caros que os preparam para assumir novos cargos administrativos no futuro – chamados erroneamente de desenvolvimento de liderança, quando deveriam ser chamados mais apropriadamente de desenvolvimento de executivos.

Senge (2001) assume que a liderança é a expressão de um sistema vivo e propõe a seguinte definição para liderança: capacidade de criação de novas realidades por uma comunidade humana – pessoas vivendo e trabalhando juntas. Tal definição é abrangente e busca alcançar o âmago da liderança, ou seja, a liderança pessoas é um processo grupal e não algo que depende de apenas um indivíduo.

O autor defende, também, que os líderes são aqueles que agem para gerar e disseminar a energia necessária para criar por meio da tensão criativa. Ser (ou estar) líder deve ser visto como um papel transitório que pode ser exercido por diferentes pessoas, em diferentes situações, para alcançar objetivos específicos. Os líderes são aqueles colaboradores (com função gerencial ou não) que, imbuídos de visão, facilitam ou agem em prol de mudanças gerando tensão criativa tanto no nível individual quanto grupal.

Para criar novas realidades, segundo Senge (2010) o objetivo da liderança, o líder se vale da tensão criativa, que nada mais é do que a diferença entre a realidade atual e a visão estabelecida, funcionando como duas fontes de forças contrárias, como pode ser observado na representação da Figura 2:

Figura 2 - Representação da tensão criativa



Fonte: Adaptado de Fritz (1989) e Senge (2001)

A tensão criativa é somada a outras condições que a liderança deve proporcionar aos colaboradores. Senge (2010) compara a atuação de um líder à de um jardineiro, que cria condições (tensão criativa e recursos) para que as sementes (colaboradores) possam crescer e se desenvolver e viabilizar a mudança organizacional. Assim como o jardineiro não determina o potencial da semente, o líder não determina o potencial do liderado. Este existe na própria semente que interage com o ambiente, cresce e forma suas raízes de modo não aparente, tal como os colaboradores nas organizações. É preciso mencionar que mesmo que haja condições favoráveis, elas, por si só, não podem despertar um potencial que não existe. Desse modo, para que ocorra a mudança, é necessário que haja tanto as sementes com potencial, quanto as condições favoráveis.

A mudança, por sua vez, opera por meio de processos autofortalecedores de crescimento dos indivíduos. Esses processos são de três tipos que podem ocorrer a partir do indivíduo rumo ao ambiente e suas interações, ou a partir do ambiente rumo ao indivíduo.

O primeiro processo se manifesta a partir de melhorias nos resultados empresariais, que representam sinal de que a atuação do líder está sendo eficiente e gerando benefícios reais, como a motivação e o entusiasmo dos profissionais envolvidos. Contudo, evidências de uma nova atuação podem demorar meses para que sejam identificadas, além de que a melhoria nos resultados empresariais pode ter outras causas, ficando difícil rastrear sua verdadeira origem, que pode ser multicausal (SENGE, 2010).

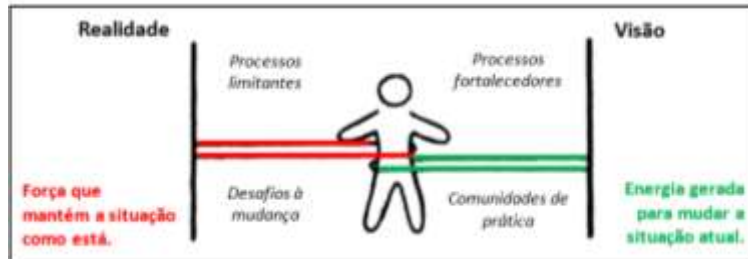
Um segundo processo autofortalecedor de crescimento é pautado pelos resultados pessoais alcançados, que geram compromisso com aquelas mudanças que interessam ao indivíduo e se alimentam de um ambiente confortável de confiança entre os envolvidos, com visão compartilhada.

Há um terceiro processo de crescimento que é gerado a partir do referencial dos colegas, suas ações e resultados obtidos, o que proporciona aprendizado baseado na experiência de outras pessoas. Aqui a confiança também é importante, porque cria as condições favoráveis para que o conhecimento flua entre colegas e possa ser direcionado a outras aplicações. Comunidades de prática, muito comuns em organizações intensivas em conhecimento, emergem nesses cenários, em que a hierarquia se dissolve e dá lugar à confiança e ao objetivo maior que é aprender, avançar no conhecimento, trazer ideias novas e possivelmente melhoradas.

Senge (2010) estabelece também processos limitantes, que determinam o fluxo das novas ideias e, conseqüentemente, o grau ou a velocidade da mudança e da aproximação à situação desejada (visão). O autor expõe tais processos por meio dos desafios que geram: 1) o desafio de começar, de formar um grupo atuante depende da organização e do perfil dos membros e pode impedir que a mudança continue; 2) o desafio de sustentar pode ser originado pelo próprio grupo, por outro grupo ou ainda pelas interações entre grupos e entre membros; e, 3) o desafio de repensar, normalmente relacionado às características inerentes à

organização, notadamente aos aspectos culturais como valores e crenças. Com isso, a representação da tensão criativa ganha novos elementos e é representada pela Figura 3:

**Figura 3** - Representação da tensão criativa e os processos básicos envolvidos



Fonte: Adaptado de Fritz (1989) e Senge (2001)

Essa tensão criativa ocorre na organização como um todo, mas se desdobra em cascata pela estrutura organizacional, especialmente no que se refere a comunidades de prática, muito importantes para o estabelecimento de processos fortalecedores e na tensão que direciona para a visão. Senge (2001) aponta a existência desse tipo de comunidade para o tema liderança e as denomina de comunidades de liderança.

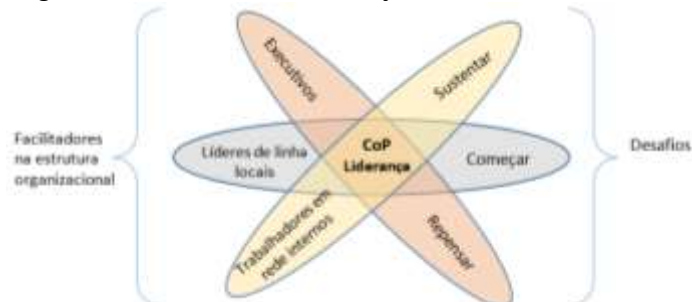
As comunidades de liderança criam ambiente favorável para a troca de ideias e, especialmente, uma atmosfera fértil para a ocorrência e o desenvolvimento dos processos fortalecedores que emergem a partir dos resultados empresariais, resultados pessoais e referenciais dos colegas.

Essas comunidades são formadas por três tipos de líderes, os de linha locais, os criadores de redes internas e os executivos, que precisam interagir para avançar rumo à visão que a organização almeja, usufruindo dos processos de crescimento e superando os processos limitantes.

Ao relacionar os desafios decorrentes dos processos limitantes com os três tipos de líderes, pode-se dizer que o desafio de começar está muito próximo dos líderes de linha locais, pois são experts em assuntos do cotidiano e operam a mudança na linha de frente da organização. Também contribuem para o desafio de sustentar, que é mais próximo dos trabalhadores em rede, imbuídos de liberdade e atuação dinâmica para conectar ideias e pessoas. Os líderes executivos, por sua vez, são aqueles que repensam e redesenham os desígnios da organização, são considerados exemplos porque personificam a visão e mostram que a mudança orientada pela visão começa em cada um e dessa forma se propaga nas ações, decisões e na organização como um todo.

Por conseguinte, a liderança em uma organização, a partir dessas ideias de Senge (2010), pode ser visualizada por meio da seguinte síntese na Figura 4:

**Figura 4** - Comunidade de liderança, seus membros e desafios



Fonte: Criado pelos autores com base em Senge (2010)

A representação mostra a articulação entre os três tipos de líderes no ambiente favorável aos processos de crescimento (CoP Liderança) e nas suas atribuições e os respectivos desafios que são originados pelos processos limitantes. Os líderes de linha locais estão ilustrados no centro da imagem como alicerce da atuação na mudança e atrelados ao desafio de começar. Os criadores de redes internas e os líderes executivos estão respectivamente atrelados ao desafio de sustentar e de repensar, que consistem em sua maior contribuição para a liderança vista como criação de novas realidades (ou como condutora de mudanças).

Peter G. Northouse (2004) – professor da Western Michigan University – define liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum. Para ele, “processo” implica que o líder influencia e é influenciado pelos seguidores, ou seja, reforça que a liderança é interativa e acessível a todos e não restrita àqueles formalmente designados (no mesmo sentido atribuído por Senge em sua crítica à percepção predominante sobre liderança).

O autor explicitamente condiciona a liderança ao exercício da influência. Afirma que não existe liderança sem que haja influência. A liderança ocorre no contexto de grupos que tenham um propósito comum e estejam determinados a realizá-lo juntos. Para ele, aqueles que se dedicam à liderança são denominados de líderes e aqueles para quem a liderança é dirigida são chamados de seguidores. Líderes e seguidores são igualmente importantes para o processo de liderança, não havendo relação de superioridade entre esses papéis, pois estão juntos nesse processo; são vistos como dois lados da mesma moeda (NORTHOUSE, 2004).

Northouse (2004) considera que a liderança enquanto processo produz mudança e movimento, estabelecendo uma direção – por meio da criação e esclarecimento da visão e do estabelecimento de estratégias; alinhando as pessoas – pela comunicação dos objetivos, obtenção do comprometimento e construindo times e coalisões; e, motivando e inspirando – pela energização, empoderamento e satisfação de necessidades não atendidas.

Do ponto de vista sistêmico, considerar a liderança como um processo implica em considerar apenas parte do sistema de liderança. Enquanto processo, pode-se analisar o fluxo, mas não a estrutura do sistema de liderança.

Buscando superar esta limitação imposta pela compreensão da liderança como um processo, apresenta-se uma proposta de definição do sistema de liderança como um conjunto de processos sociais e recursos que operam para criar (ou manter) realidades em uma organização. Essa definição amplia o conceito de liderança em relação à perspectiva processual e se aproxima de uma ontologia mais próxima de uma abordagem construcionista (BOUWEN; HOSKING, 2000).

### **3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.1 O sistema de liderança nas organizações intensivas em conhecimento**

Na sociedade do conhecimento as organizações de sucesso são aquelas que podem identificar, valorizar, criar e evoluir seus ativos de conhecimento (PORRAS; COLLINS, 2020). Assudani (2009) esclarece que as organizações intensivas em conhecimento (OIC) são aquelas em que o conhecimento confere uma vantagem estratégica para a organização, tais como publicidade, contabilidade, advocacia, consultoria, engenharia de software e empresas médicas, que implantam seus ativos de forma distinta, já que vendem uma capacidade de produzir, ao invés de um produto em si.

O conhecimento é considerado um recurso fundamental (LAKSHMAN, 2007) e a necessidade de gerenciar tal recurso de crescimento exponencial se tornou decisivo, porém, de certa forma difícil, interferindo de maneira crítica tanto nas funções da gestão, quanto nas funções da liderança.

Magnier-Watanabe e Senoo (2008) alegam que a gestão do conhecimento pode ser definida como o processo de aquisição, armazenamento, difusão e implementação de conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, dentro e fora dos limites da organização, com a finalidade de alcançar os objetivos corporativos da maneira mais efetiva. Tem como aspectos fundamentais a tecnologia, os processos, a liderança e as pessoas (STANKOSKY, 2005).

Por conseguinte, o sucesso da gestão do conhecimento (GC) é medido por Jennex, Smolnick e Croasdell (2009) por meio das dimensões: impacto nos processos de negócio, impacto na estratégia, liderança e conteúdo do conhecimento.

Questiona-se, dessa forma, a orientação cega à tecnologia que reflete as práticas dominantes das pessoas que desenvolvem o conhecimento e negligenciam a cultura. Dalkir (2005) considera que muitos problemas que minam iniciativas de GC relacionam-se a negligenciar as questões culturais e de pessoal na organização. O aspecto que deve ser enfatizado, diante disso, é o de recompensar de alguma forma as pessoas pelas contribuições que fazem à GC e implementar a GC de modo que simplifique a vida organizacional, ainda que no longo prazo.

A abordagem de Sveiby (2001) é resgatada por Dalkir (2005) para trabalhar a mensuração do capital intelectual como ativo intangível. Deve-se considerar os três tipos de capital intelectual: capital humano, capital organizacional e capital do cliente, cuja combinação maximiza o potencial da organização em criar valor e, deste modo, manter-se no mercado.

Os sistemas de GC devem ser orientados a identificar e explorar a combinação de peças para criar um rico cenário do capital social e intelectual entre as organizações. O desenvolvimento de um ambiente confiável para a fluidez do conhecimento também é essencial, porém, desafiador, assim como as técnicas para criar, compartilhar e reusar o conhecimento. A GC engloba várias práticas organizacionais que requerem mudanças quanto a políticas, rotinas e estruturas.

Um dos maiores desafios nas organizações tem sido o de diferenciar o conhecimento nuclear do negócio (core knowledge) daquele conhecimento da operação do negócio (enabling knowledge). É difícil saber quem, na organização, detém qual conhecimento, o que leva a ratificar que a gestão do conhecimento trata primeiramente de pessoas e, depois, de informação ou tecnologia (URIARTE, 2008).

Há, portanto, impacto expressivo da GC sobre os sistemas organizacionais e estratégicos, sobre a coleta de inteligência estratégica, ou simplesmente no cumprimento da estratégia (JENNEX; SMOLNIK; CROASDELL, 2009), o que envolve o processo de implementação.

Crawford (2005) oferece amplo suporte para a noção de que a GC, função imprescindível à OIC, e a liderança estão fortemente relacionadas entre si. Lakshman (2007) adiciona que o aspecto desafiador de fazer a GC ser contínua e permanente é uma responsabilidade da liderança. É responsabilidade da liderança manter a OIC atualizada em relação ao seu ambiente, que, por estar em transformação, sempre se apresenta com novidades e gera necessidade de mudanças.

O comportamento dos líderes no sentido de facilitar a existência e a disponibilidade das informações necessárias e do conhecimento por meio de processos organizacionais tem um impacto significativo na efetividade organizacional. Assim, é importante examinar os processos por meio dos quais os líderes provocam mudanças a partir do uso do conhecimento nas organizações para obter posições de vantagem competitiva (LAKSHMAN, 2007).

A implementação da estratégia pode ser vista como um desses processos, pois envolve significativos fluxos de informações que promovem a criação, utilização e ampliação de conhecimento organizacional (MICHELON *et al.*, 2006), canalizando-o para a mudança rumo à visão. Pode, por isso, ser considerada também um processo intensivo em conhecimento, uma



vez que é complexa, dinâmica e com certa imprevisibilidade, além de permitir adaptar conhecimentos de outros domínios.

Michelon *et al.* (2006) esclarecem que tanto o processo de concepção quanto o de execução da estratégia envolvem um intenso fluxo de informações com dois objetivos: primeiramente, comunicar as estratégias e, posteriormente, identificar oportunidades e medidas para a obtenção de resultados superiores.

É interessante notar que os fluxos de informações nesse processo promovem a criação de conhecimento organizacional, o que auxilia os líderes na melhor utilização de meios para que as metas sejam atingidas, embasadas pelo conhecimento criado na própria organização (MICHELON ET AL, 2006).

A implementação da estratégia, portanto, necessita de disciplina, planejamento, motivação e controle de processos, pois representa um impacto significativo no sucesso organizacional, uma vez que a estratégia formulada somente pode gerar um valor adicional para a organização se for implementada (RAPS, 2009). E, como se trata de atuar de uma nova forma, para realizar objetivos rumo à visão organizacional, é papel da liderança contribuir para o processo de implementação da estratégia nas organizações intensivas em conhecimento.

É na etapa de implementação que os objetivos estratégicos são materializados nas ações e os responsáveis mobilizam as pessoas e os recursos necessários no momento oportuno, na quantidade e qualidade adequada e novas práticas e conhecimentos podem ser desenvolvidos e incorporados à organização, constituindo atividades típicas do exercício da liderança.

O *Institute for Corporate Productivity* (I4CP) apresenta as dez principais questões mais críticas identificadas pelas organizações em 2011. Dentre elas estão o desenvolvimento da liderança e a execução da estratégia (I4CP, 2011). Tais questões estão colocadas como prioritárias, pois, se realizadas adequadamente, resultam no maior impulso para o desempenho organizacional (MCKEOWN, 2011).

Hrebiniak (2006, p. 43) afirma que “uma análise completa das etapas e decisões de execução geralmente define como deve ser uma boa liderança e como ela afeta o sucesso da execução, direta ou indiretamente”. Entende-se que analisar o processo de implementação da estratégia nas OIC permite avançar na compreensão do sistema de liderança dessas organizações, serve à estruturação do conteúdo em questão e possibilita seu entendimento e apreensão. Consequentemente, também contribui para a aplicação e disseminação do conhecimento gerado por esta análise. Valida-se, assim, o grande potencial para integrar a literatura de liderança com a literatura de gestão do conhecimento evidenciado por Lakshman (2007), beneficiando tanto a teoria, quanto a prática.

Vários estudos têm analisado a importância da liderança na implementação da estratégia (KROGH ET AL, 2011; KEMPSTER; STEWART, 2010; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2010; ALLIO, 2009; PRETORIUS, 2009), bem como dissertado sobre os papéis do líder na média gerência (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Contudo, não descrevem e sistematizam os papéis do líder ou mesmo a influência da liderança no processo de implementação da estratégia em OIC. Ou seja, não foram encontrados estudos que sistematizam os papéis do líder ou a liderança no processo de implementação da estratégia em OIC.

Pesquisas recentes apontam que o apoio dos líderes é um fator crítico para sustentar o sucesso da GC nas organizações. A liderança proporciona o ambiente organizacional que encoraja a GC por meio da criação e reutilização do conhecimento pelos membros da organização, fornecendo os recursos adequados (JENNEX; SMOLNIK; CROASDELL, 2009).

Detienne *et al.* (2004) elucidam que as organizações não podem se dar ao luxo de negligenciar o papel desempenhado pela liderança no processo de GC, pois os líderes desempenham um papel crucial na construção e manutenção de uma cultura organizacional de aprendizagem.

Há inferências de que os líderes devem atribuir um alto valor ao conhecimento, incentivar o questionamento e a experimentação por meio da capacitação, construir confiança, e facilitar a aprendizagem experiencial do conhecimento tácito (STONEHOUSE; PEMBERTON, 1999 apud CRAWFORD, 2005). Assim, a liderança é considerada importante para superar barreiras associadas à criação, transferência e compartilhamento do conhecimento (DETIENNE *et al.*, 2004).

Para Shah (2005) a liderança é necessária em todos os níveis do processo de implementação. Em contrapartida, o autor reforça que a implementação bem-sucedida precisa mais do que um líder, exige trabalho em equipe a partir de um grupo de liderança que, mediante diálogo e colaboração, permanece ligado ao conhecimento incorporado em níveis mais baixos; devem manter o envolvimento e o compromisso inabalável durante todo o processo para promover a implementação bem-sucedida.

O principal componente do sistema de GC, de liderança, da OIC e do próprio processo de implementação da estratégia são as pessoas e seus relacionamentos, que detêm e ativam o conhecimento, conforme Figura 5:

**Figura 5** - Relacionamento entre sistema de liderança, gestão do conhecimento e processo de implementação da estratégia



Fonte: Elaborada pelos autores

Reside aí a parte reconhecidamente difícil: trabalhar com as pessoas para melhorar a colaboração e a disseminação do conhecimento que detêm. Este é um dos papéis dos líderes. A liderança nas organizações tende a contribuir tanto para mapear o conhecimento e distingui-lo, quanto para realizar a visão desejada pela estratégia, pois cria atmosfera de colaboração. Tal atmosfera facilita as interações e os relacionamentos e criam conhecimentos únicos, que são nucleares para a organização.

A liderança contribui, também, para gerar comprometimento das pessoas e dos grupos para auxiliar na identificação do conhecimento e ativar a história e a memória da organização com o propósito de se direcionar ao futuro desejado por meio da ampliação da capacidade de aprender. Também, a liderança atua como facilitadora e mediadora dos relacionamentos entre pessoas e entre grupos e cria uma cultura voltada ao aprendizado social, ao clima de confiança e a certo grau de informalidade.

Assim, um bom sistema de liderança oportuniza ao indivíduo compreender e participar das novidades e inovações e do aprimoramento que daí decorre (individual, na equipe e na organização). No entanto, esse sistema tem de lidar com aspectos da cultura organizacional que direcionam as interações e o fluxo da informação e do conhecimento, que só poderão ser modificados a partir de consistentes ações ao longo, normalmente, de um longo período.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A discussão desenvolvida neste estudo permite avançar no entendimento da importância que o sistema de liderança exerce sobre as organizações intensivas em conhecimento, que conectada ao sistema de gestão do conhecimento pode ativar a implementação da estratégia e conferir maior efetividade à organização.

Foi visto que a liderança pode ser analisada como um sistema que está inserido nas OIC, as influencia e é por elas influenciado. Considera-se que o sistema de liderança é o conjunto de recursos e processos que operam para criar (ou manter) realidades na organização. Se a liderança é vista como uma capacidade de alguém ou de um grupo para criar realidades, líder é quem exerce a liderança. Assim, desenvolver a liderança é inculcar a capacidade de liderar nas pessoas, que atuarão como líderes acionando tal capacidade e nas situações em que isso é necessário. Reconhecer tais situações faz parte da experiência do líder no exercício da liderança.

Desta forma, o principal componente ativador desse sistema é a atuação dos líderes junto às pessoas e à organização, as quais, como uma via de mão dupla, demandam líderes para criar as realidades que almejam.

O sucesso da GC pode ser visto como uma dessas realidades que as OIC desejam e necessitam. A atuação do líder para criar o sucesso da GC envolve as seguintes atividades, cuja necessidade e detalhamento devem ser devidamente contextualizados em cada organização:

- A criação de momentos para oportunizar os processos de crescimento nas equipes.
- Disponibilidade para atendimentos individuais a fim de resolver questões pessoais dos colaboradores relacionadas à atuação na organização.
- Influenciar os colaboradores a aderirem e contribuírem para ativar o conhecimento dinamizando seu fluxo na organização.
- Acelerar a execução da estratégia e a retroalimentação por meio da emergência de novas estratégias.
- Mapear e dissolver os nós existentes que causam resistência à fluidez da tensão criativa e da mudança.
- Identificar os nós nos processos organizacionais que impedem o aproveitamento do conhecimento e a execução da estratégia – realização da visão.
- Facilitar a disponibilidade de informações e conhecimento para processos críticos da GC na OIC.
- Estabelecer processos e práticas de coaching e mentoring para servir às questões supracitadas e conforme a necessidade das equipes e dos indivíduos.
- Manter estrutura para aproveitamento de tendências de negócio, uma vez que, por estar em transformação, o ambiente das OIC sempre apresenta novidades e estas podem gerar necessidade de mudanças.
- Conhecer a cultura organizacional e tecer relações entre suas características e a implementação da estratégia, de modo a reconhecer as questões culturais limitantes e facilitadoras à execução da estratégia.
- Criar formas de direcionar o conhecimento para facilitar ou acelerar a mudança rumo à visão.
- Dissolver as fronteiras edificadas entre as equipes e entre a gerência e os subordinados.
- Auxiliar no acompanhamento dos desdobramentos administrativos da implementação da estratégia e facilitar as mudanças decorrentes.

- Disponibilizar momentos para elevar o entusiasmo e renovar a vontade dos colaboradores em realizar seu trabalho, notadamente quando relacionados diretamente à realização da visão.
- Ter canal direto de comunicação com os gerentes para atender a novas demandas por mudanças.
- Identificar novas práticas e conhecimentos a serem gerados e incorporados à organização, a partir do cenário desejado.
- Ajudar no desenvolvimento de modelo próprio da organização tanto para a gestão do conhecimento quanto para a implementação da estratégia, disponibilizando assim uma referência, um caminho, para nortear as atividades.
- Proporcionar ambiente de gestão que encoraje a GC por meio de seus principais processos e dos colaboradores da organização e dos stakeholders, garantindo o fornecimento dos recursos adequados.
- Desenvolver fluxos de conhecimento de fora para dentro da organização, por exemplo, tornando mais próximo o relacionamento com stakeholders.
- Construir e manter uma cultura organizacional de aprendizagem.
- Demonstrar o alto valor do conhecimento, incentivar o questionamento e a experimentação por meio da capacitação.
- Construir atmosfera de confiança e facilitar a aprendizagem experiencial do conhecimento tácito.
- Contribuir para desenvolver o conhecimento dos colaboradores e a apreciação às áreas funcionais múltiplas, assim como a autoridade interfuncional.
- Auxiliar no alinhamento de sistemas, processos e recursos por meio do fortalecimento dos papéis gerenciais.
- Criar e manter as comunidades de liderança, bem como o desenvolvimento de novos líderes.
- Atuar na preparação de “backups” de líderes e gerentes.
- Estabelecer ações para manter o envolvimento e o compromisso inabalável de todos para a implementação bem-sucedida das mudanças necessárias.

É premente resgatar a reflexão de Dalkir (2005) sobre uma GC pós-moderna, que deve absorver as lentes da subjetividade de cada um e as dinâmicas de poder dos grupos. Esse é um tema a ser discutido mais amplamente e, necessariamente, acompanhado da discussão sobre liderança.

Conclui-se que o líder deve atuar como um expert em mudanças organizacionais. O sistema de liderança deve ser erigido sob essa perspectiva, complementar às peculiaridades do negócio da organização intensiva em conhecimento.

No entanto, há ainda inúmeros questionamentos e avanços possíveis relacionados direta e indiretamente a este tema, por exemplo: dado que as pessoas detêm conhecimentos e que ainda é complexo mapeá-lo e extraí-lo, como reter tais pessoas para que tais conhecimentos não se esvaíam? Como motivá-las para efetivamente fazer parte os processos de GC? Como vencer conflitos e utilizar o conhecimento contido para a organização?

Além disso, algumas reflexões são suscitadas por este estudo, como contribuição à continuidade da investigação e o avanço do conteúdo desenvolvido neste estudo. O aprofundamento do sistemismo como fundamentação para o estudo do sistema de liderança, dissecando-o em componentes, estrutura, ambiente e mecanismo. Nesse sentido, por exemplo, seria a tensão criativa de Senge um mecanismo? Será que os elementos do sistema de liderança variam de organização para organização? Qual seria o núcleo ubíquo do sistema de liderança?

Nota-se que algumas teorias sobre liderança são adequadas para pensar a liderança como mecanismo na organização, e não como subsistema da organização. Esse assunto não foi abordado devido ao propósito deste estudo ser o de fazer um exercício de aplicar a metáfora do sistema à liderança. Observar a liderança como mecanismo no sistema organização fica também como ideia para estudos futuros.

Entende-se, por fim, que o sistema de liderança serve como alavanca à GC nas OIC, contribuindo nuclearmente por sua natureza de promover a mudança por meio da influência sobre as pessoas a partir de um propósito comum, uma vez que a GC envolve mudança e as OIC como um subsistema da sociedade.

Começa-se a preencher a lacuna apontada por Lakshman (2007) com este ensaio de integração das literaturas de liderança, de gestão do conhecimento e de organizações intensivas em conhecimento, o que beneficia tanto a teoria, quanto a prática. Tal integração possibilitou demonstrar porque ter um sistema de liderança é importante nessas organizações que atuam baseadas no recurso que está no âmago da sociedade do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

AALTONEN, P.; IKÄVALKO, H. Implementing strategies successfully. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 13, n. 6, 2002, p. 415-418.

ALLIO, R. J. Leadership – the five big ideas. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 2, 2009, p. 4-12.

ASSUDANI, R. H. Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, 2009, p. 521-532.

BARON, C. CAYER, M. Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how? **Journal of Management Development**, v. 30, n. 4, 2011, p. 344-365.

BERNARDES, R.; BORINI, F.; FIGUEIREDO, P. N., Inovação em Organizações de Economias Emergentes. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, n. 4, 2019, p. 886-894.

BOUWEN, R., HOSKING, D. M. Reflections on relational readings of organizational learning. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n.2, 2000, p. 267–274.

BUNGE, M. A systems concept of society: beyond individualism and holism. **Theory and Decision**, v. 10, 1979, p. 13-30.

BUNGE, M. Systemism: the alternative to individualismo and holism. **Journal of Socio-Economics**, v. 29, n. 2, 2000, p. 147-157.

BUNGE, M. Mechanism and explanation. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 4, 1997, p. 410-465.

CRAWFORD, C. Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 6, 2005, p. 6-16.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. **Leadership**, v. 6, n. 1, 2010, p. 67-88.

DETIENNE, K. B.; DYER, G.; HOOPES, C.; HARRIS, S. Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 10, n. 4, 2004, p.26-43.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note. **Strategic Management Journal**, 1992.

FRITZ, R. **Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life**. New York: Fawcett Books, 1989.

GALLON, A. ENSSLIN, S. R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

HART, S. L. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

JENNEX, M.; SMOLNIK, S.; CROASDELL, D. T. Towards a consensus knowledge management success definition. **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 39, n. 2, 2009, p. 174-188.

KEMPSTER, S.; STEWART, J. Becoming a leader: a co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. **Management Learning**, v. 41, n. 2, 2010, p. 205-219.

KROGH, G.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. **Journal of Management Studies**, ago. 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKSHMAN, C. Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 1, 2007, p. 51-75.

MAGNIER-WATANABE, R.; SENOO, D. Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, 2008, p. 21-36.

MCKEOWN, E. Boom Time for Human Capital. *In: T + D*, v. 65, n. 4, abr. 2011.

NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, v. 45, 1999, p. 119-134.

MICHELON, M. J.; PILATTI, L. A; LIMA, I. A; CARVALHO, H. G. A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico. **Revista Produção**, v. 6, n. 1, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: Theory and practice. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

PORRAS, J. I.; COLLINS, J.; Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

PRETORIUS, M. Leadership liabilities os newly appointed managers: arrive prepared. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 4, 2009, p. 37-42.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. Disponível em: <http://www.priberam.pt/DLPO/>.

RAPS, A. Strategy implementation – an insurmountable obstacle? **Handbook of Business Strategy**. Emerald Group Publishing Limited, 2005, p. 141-146.

REIHLEN, M; KLAAS-WISSING, T; RINGBERG, T. Metatheories in Management Studies: Reflections Upon Individualism, Holism, and Systemism. **M@n@gement**, v. 10, n. 3, 2007, p. 49-69.

SEBRAE/IPT. **MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros**. Relatório de Pesquisa, 2001.

SENGE, P. Liderança em organizações vivas. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Ian. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001, p. 83-99.

SHAH, A. M. The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles. In: **Global Business Review**, v. 6; n. 2, 2005, p. 293-302.

SINGH, R. M.; GUPTA, M. Identifying knowledge management characteristics at team level in knowledge intensive organizations. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**. Academic Publishing International Limited Reading, 2012. v. 2, p. 1093-1099.

STANKOSKY, M. **Creating the Discipline of Knowledge Management**: The Lasted in University Research. Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

URIARTE JR., F. A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

---

Recebido em/Received: 28/01/2022 | Aprovado em/Approved: 28/02/2022

---