



# Liderança autêntica e a gestão do conhecimento

## *Authentic leadership and knowledge management*

Fabiana Besen<sup>1</sup>  
Edivandro Tecchio<sup>2</sup>  
Francisco Antônio Pereira Fialho<sup>3</sup>

**Resumo:** A liderança tem um papel importante na criação de valor, inovação e na articulação de estratégias de implantação da gestão do conhecimento. No âmbito da liderança existe uma discussão acerca da ética e autenticidade, principalmente após os escândalos protagonizados por altos dirigentes de algumas organizações, principalmente as norte-americanas Enron e Arthur Andersen. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é contextualizar a teoria da liderança autêntica, amparada nos pressupostos da autenticidade e por fortes valores éticos/morais. É uma conduta interessante para as organizações intensivas em conhecimento, visto que se preocupa em criar um ambiente organizacional positivo e com foco no desempenho verdadeiro e sustentável. A ética e autenticidade nas relações podem favorecer a criação e compartilhamento do conhecimento. Existem muitas possibilidades para estudos futuros (empíricos) que analisem a liderança autêntica e o seu desenvolvimento no ambiente social e organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Autenticidade; Liderança autêntica.

**Abstract:** *Leadership plays an important role in creating value, innovation and setting strategies of management and implementation of knowledge. In the context of leadership, there is a discussion about ethics and authenticity, especially after the scandals involving senior leaders of some organizations, mainly the American Enron and Arthur Andersen. The aim of this paper is to present the theory of authentic leadership, based on the assumptions of authenticity and strong ethical/moral values. It is an interesting conduct for knowledge-intensive organizations, since they are concerned with creating a positive organizational environment, focused on real and sustainable performance. Ethics and authenticity in relationships may favor knowledge creation and sharing. There are many possibilities for future (empirical) studies to analyze the authentic leadership and its development in social and organizational environments.*

**Keywords:** *Knowledge management; Authenticity; Authentic leadership.*

## 1 Introdução

A sociedade vivencia um período de transformação que se caracteriza por um processo de reorganização e reformulação de sua visão de mundo, dos seus valores básicos e de suas estruturas sociais e políticas (Castells, 1999). As atividades que ocupavam o lugar central nas organizações deixam de ser aquelas que visam produzir ou distribuir objetos e passam a ser aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento (Drucker, 1993). O conhecimento tornou-se o principal ativo da atual economia globalizada (Wong, 2005; Sousa, 2010). Essa realidade faz com que as organizações reformulem suas estruturas, bem como passem a considerar a gestão do conhecimento como

algo fundamental para a manutenção da competitividade organizacional (Wong, 2005; Sun, 2010).

Por ser um tema emergente, a gestão do conhecimento começou a fazer parte do discurso organizacional e acadêmico recentemente (Kebede, 2010) e, devido a sua novidade, ainda está se desenvolvendo (Darroch, 2005). No entanto, independentemente disso, ela é colocada como um componente-chave para que a organização obtenha melhores resultados e se mantenha competitiva (Spender & Grant, 1996; Davenport & Prusak, 1998; Bose, 2004). A gestão do conhecimento molda o padrão de interação entre tecnologias, técnicas e pessoas (Bhatt, 2001) e diz respeito à capacidade de uma organização criar novos

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil, e-mail: fabibesen@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal da Fronteira Sul, Avenida Presidente Getúlio Vargas, Centro, CEP 89812-000, Chapecó, SC, Brasil, e-mail: edivandro@gmail.com

<sup>3</sup> Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Universitário, CP 476, CEP 88040-400, Florianópolis, SC, Brasil, e-mail: fapfialho@gmail.com

conhecimentos, disseminá-los na própria organização e incorporá-los a seus produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A gestão do conhecimento fornece um conjunto global de processos que são postos em prática para identificar as fontes de dados e informações relevantes presentes nas organizações e a eventual conversão desses em conhecimento e posterior divulgação em pontos diferentes da organização em que eles são necessários (Lakshman, 2009). A gestão do conhecimento envolve a aplicação do conhecimento de toda a força de trabalho para alcançar os objetivos organizacionais traçados (Servin, 2005), utilizando-se, para isso, a sistematização e a coletivização dos diferentes tipos de conhecimento presentes na organização e também em seu ambiente externo (Bate & Robert, 2002). Gerir o conhecimento, portanto, é um fator-chave para que uma organização consiga explorar todo o potencial de seus ativos intelectuais e utilizá-los nas tomadas de decisão e na criação de vantagens competitivas (Bose, 2004).

Ao mesmo tempo em que o sucesso ou o fracasso de uma organização depende de forma significativa da gestão do conhecimento (Kebede, 2010), o sucesso ou o fracasso da iniciativa de gestão do conhecimento organizacional depende de uma série de fatores presentes no ambiente organizacional. Nesse contexto, diversos estudos foram e continuam a ser desenvolvidos com o intuito de apresentar barreiras e fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento (Wong, 2005; Lee & Choi, 2003; Holsapple & Joshi, 2000; Sun, 2010; Ajmal et al., 2010; Ramachandran et al., 2013; Davenport et al., 1997; Chong, 2006; Wong & Aspinwall, 2005).

Há, no entanto, um elemento importante para a gestão do conhecimento que parece ter menos atenção, a liderança. Em algumas áreas emergentes, ou que estão em processo de consolidação, como é o caso da gestão do conhecimento, a importância da liderança parece ter sido negligenciada (Nonaka et al., 2006), poucos são os estudos que relacionam liderança e gestão do conhecimento. Liderança, tanto na perspectiva da relação entre líderes e seguidores quanto como característica ou processo na organização é um elemento crítico para que o conhecimento possa fluir e crescer. A maioria dos estudos de liderança concentra-se na capacidade de os líderes influenciarem seus seguidores dentro do contexto de um modelo burocrático e hierárquico da organização. Essa perspectiva, embora útil na compreensão de como os líderes podem estruturar, planejar, alocar recursos e gerar alinhamento e conformidade em suas organizações, está aquém no contexto da dinâmica complexa e emergente dos fluxos de conhecimento (Sousa, 2010).

A liderança, nesse contexto, passa a afetar o ambiente de trabalho na forma como ocorre a cooperação entre os indivíduos, no intercâmbio de conhecimentos, na

delegação de responsabilidades e competências intra e interorganizacionais, em suma, a exercer influência em toda a dinâmica rede da aprendizagem, bem como no compartilhamento do conhecimento organizacional (Bartlett & Ghoshal, 2002). Os desafios iniciais da liderança direcionam-se a dois aspectos-chave: primeiro, o de acolher o novo paradigma emergente; e segundo, o de conduzir o processo de mudança organizacional rumo à nova sociedade do conhecimento, a partir da criação de visão e valor, inovação e assunção de riscos necessários (Kaplan & Norton, 2004). Assim, a liderança pode cooperar de maneira direta na articulação de estratégias necessárias à adequada implantação do processo de gestão do conhecimento, alinhando-o à obtenção dos resultados esperados pela organização e seus diversos atores.

Nesse sentido, a liderança começa a ganhar força no contexto da gestão do conhecimento, com estudos realizados por diversos autores (Holsapple & Joshi, 2000; Plessis & Boon, 2004; Sun, 2010; Sousa, 2010; Nguyen & Mohamed, 2011). Porém, as diversas faces que envolvem o tema liderança muitas vezes tornam difícil seu entendimento e seus benefícios. A liderança enquanto objeto de estudo compõe um quadro complexo e multidimensional.

A revisão dos estudos acadêmicos demonstra que existe uma grande variedade de abordagens teóricas para explicar as complexidades do processo de liderança. Observa-se que, ao longo do tempo, diversas abordagens sobre o tema surgiram. A análise da literatura (Northouse, 2004; Yukl, 2008) remete a diversas teorias de liderança, podendo-se citar: as abordagens tradicionais e as novas teorias da liderança, como: liderança transformacional, liderança autêntica, liderança como trabalho adaptativo, liderança ética e liderança espiritual. No entanto, devido à amplitude do tema e à quantidade de teorias elencadas, foca-se, neste estudo, somente a liderança autêntica.

A teoria da liderança autêntica é uma abordagem recente (Gardner et al., 2005). Permeia uma gama variável de estudos e abordagens, porém em linhas gerais todas elas sugerem que a autenticidade tem como ponto inicial os próprios líderes, por meio de sua autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, fé, ações e relacionamentos, passando pela promoção de relações autênticas com seus seguidores e associados, suportadas por transparência, confiança, integridade e altos padrões morais (Avolio & Gardner, 2005).

Portanto, apresentar apontamentos sobre a contribuição da liderança autêntica para a gestão do conhecimento constitui objetivo deste artigo. Para alcançar esse objetivo, efetuou-se uma pesquisa na base de dados Scopus para encontrar artigos relacionados ao tema e material bibliográfico que fornecesse sustentação à discussão a seguir. O artigo é composto de sete seções. Além da introdução, na seção 2 aborda-se a gestão do conhecimento, na 3 descreve-se o que

é autenticidade, na 4 descreve-se o processo de liderança autêntica, definem-se líderes autênticos e se apresentam os componentes do desenvolvimento da liderança autêntica. Na seção 5, discorre-se sobre a gestão do conhecimento, na seção 6 relaciona-se a liderança autêntica com a gestão do conhecimento. Por fim, na seção 7 são tecidas as considerações finais a respeito da temática.

## 2 Gestão do conhecimento

O aspecto central da sociedade do século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, estando à frente dos ativos tradicionais como mão de obra, capital e tecnologia (Drucker, 1993; Lakshman, 2009). Ele se tornou o principal ativo da economia globalizada (Wong, 2005; Sousa, 2010) e, também, o grande diferencial competitivo das organizações e dos países (Zabot & Silva, 2002; Drucker, 1993; Lakshman, 2009). Apesar de sua importância para a economia mundial (Drucker, 1993; OCDE, 1997), definir o que é conhecimento não é algo simples. O entendimento do que é conhecimento depende do enfoque dado por cada autor.

Conhecimento pode ser definido como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade (Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka et al., 2000; Nonaka & Toyama, 2005). Ou como uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e discernimento (Davenport & Prusak, 1998). Ou, ainda, como capacidade (potencial ou real) para tomar medidas eficazes em situações variadas e incertas (Bennet & Bennet, 2007, 2008).

Fato é que o conhecimento é dinâmico (Stewart, 1998; Nonaka et al., 2000), está em constante mutação, deriva da experiência e da aprendizagem (Stewart, 1998), é criado nas interações sociais entre indivíduos (Nonaka et al., 2000) e, para que tenha utilidade e valor, deve estar inserido em um contexto, pois depende de um determinado tempo e espaço (Nonaka et al., 2000; Davenport & Prusak, 1998), ou seja, para que o conhecimento tenha valor e utilidade, ele tem de estar disponível para ser usado, no momento em que deve ser utilizado e para quem precisa utiliza-lo.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento é uma tentativa consciente de explorar o conhecimento como uma força diretamente produtiva (Scarborough, 2003). Por muito tempo o conhecimento organizacional foi armazenado de várias formas, incluindo as mentes humanas, documentos, políticas e procedimentos e compartilhado entre indivíduos por meio de conversas, treinamentos, programas de aprendizagem e relatórios. Ela não é um fenômeno novo. Porém, como a importância atribuída ao conhecimento tem crescido consideravelmente nos últimos tempos (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003), as iniciativas de gestão do

conhecimento, normalmente, procuram sistematizar e coletivizar os diferentes tipos de conhecimento dispersos entre grupos e indivíduos dentro e fora da organização (Bate & Robert, 2002).

Como pode ser verificado na Tabela 1, existe uma série de definições para gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento envolve aplicar o conhecimento de toda a força de trabalho para alcançar objetivos organizacionais específicos. Entretanto, isso demanda que as pessoas tenham o conhecimento que precisarem, aonde precisarem e quando precisarem – o conhecimento certo, no lugar certo, no tempo certo. Para tanto, a gestão do conhecimento envolve essencialmente a facilitação de processos pelos quais o conhecimento é criado, compartilhado (Servin, 2005), acumulado, internalizado (Lee et al., 2005a, b) e usado nas organizações (Servin, 2005).

Portanto, pode-se afirmar que o processo de gestão do conhecimento envolve a criação, o compartilhamento, a acumulação, a internalização e o uso/aplicação do conhecimento. Cada um desses fatores sofre influência dos mais diversos aspectos organizacionais. As pessoas e a cultura organizacional são fatores preponderantes no sucesso ou fracasso das iniciativas de gestão do conhecimento (Rubenstein-Montano et al., 2001). De certo modo, uma ampla gama de aspectos organizacionais pode afetar positiva ou negativamente a implantação e a condução da Gestão do Conhecimento pelas organizações. Uma série de fatores pode interferir no processo (Ndlela & Du Toit, 2001). Em estudo relativamente recente Ajmal et al. (2010) apontam como barreiras à gestão do conhecimento a cultura, a tecnologia, os conteúdos de conhecimento e a “gestão da iniciativa” de gestão do conhecimento como um projeto. Na Tabela 2 descrevem-se esses fatores, bem como os aspectos relacionados a cada um deles.

Em contraponto às barreiras a implantação da gestão do conhecimento nas organizações, uma série de medidas podem ser tomadas para superá-las. Diversos autores apresentam um conjunto de fatores que podem facilitar a implementação da gestão do conhecimento e levá-la ao sucesso (Ajmal et al., 2010; Wong & Aspinwall, 2005; Wong, 2005; Davenport et al., 1997). Isso sugere que as organizações precisam estar cientes e conscientes dos fatores que irão influenciar o sucesso de uma iniciativa de gestão do conhecimento (Wong, 2005). Em suma, a implantação da gestão do conhecimento nas organizações exige uma avaliação sistemática e deliberada dos fatores que a influenciam, vendo-os como cruciais para o sucesso da gestão do conhecimento.

A Tabela 3 apresenta diversos estudos e os fatores críticos de sucesso definidos por cada autor.

Como apontado na Tabela 3, existe um grande número de fatores que podem influenciar o sucesso da gestão do conhecimento, ao mesmo tempo em que

**Tabela 1.** Conceitos de gestão do conhecimento.

Conceitos	Autores
Capacidade de uma organização criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas.	Nonaka & Takeuchi (1997)
A gestão do conhecimento é um processo de coleta, distribuição e utilização eficiente dos recursos de conhecimento em toda a organização.	Davenport et al. (1997)
A gestão do conhecimento é um processo que ajuda as organizações a encontrar, selecionar, organizar, divulgar e transferir informações e conhecimentos importantes e necessários para a resolução de problemas, aprendizagem dinâmica, planejamento e tomada de decisão.	Gupta et al. (2000)
Um processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação que permite a uma organização aprender, refletir, desaprender e reaprender, sendo essas cinco fases consideradas essenciais para construção, manutenção e reabastecimento das competências principais.	Bhatt (2001)
A gestão do conhecimento pode ser definida como qualquer processo ou prática que visa criar, adquirir, capturar, agregar, compartilhar e usar o conhecimento para melhorar a aprendizagem e o desempenho organizacional.	Bate & Robert (2002)
Gestão do conhecimento refere-se ao gerenciamento de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento por meio da fusão de tecnologias, estruturas organizacionais e pessoas, para criar um aprendizado mais efetivo, resolver problemas e tomar decisões em uma organização.	Na Ubon & Kimble (2002)
Gestão do conhecimento é a gestão das atividades e processos que alavancam o conhecimento para aumentar a competitividade por meio da melhor utilização e criação de recursos individuais e coletivos de conhecimento.	CEN (2004)
Gestão do conhecimento é um processo que facilita a partilha de conhecimentos e estabelece a aprendizagem como um processo contínuo dentro de uma organização.	López et al. (2004)
A gestão do conhecimento consiste em planejar, dirigir e controlar fluxos de conhecimento são produzidos na organização, bem como ações desenvolvidas para obter, aproveitar e melhorar o conhecimento que a organização necessita para ser competitiva.	Herrera (2008)
Um conjunto global de processos que são postos em prática com a finalidade de identificação das fontes de dados e informações relevantes nas organizações e eventual conversão desses dados e informações em conhecimento, para sua posterior divulgação em pontos diferentes da organização em que eles são necessários.	Alavi & Leidner (2001)
A gestão do conhecimento é uma gestão intencional e sistemática do conhecimento e dos processos e das ferramentas associadas com o objetivo de utilizar plenamente o potencial do conhecimento na tomada de decisões eficazes e para alcançar vantagem competitiva em todos os níveis, solucionando problemas e facilitando a inovação.	Kebede (2010)

Fonte: Elaborada pelos autores.

existem vários fatores que podem ser considerados como barreiras (Tabela 2). Uma simples análise das Tabelas 2 e 3 revela que existem alguns fatores que, ao passo que são considerados barreiras, também são considerados fatores críticos de sucesso. Ajmal et al. (2010) ratificam essa constatação em seu estudo e apontam que alguns fatores aparecem como facilitadores (fatores de sucesso) e como barreiras (fatores de insucesso). A explicação para isso reside no fato de que um determinado fator não é um facilitador ou uma barreira por si só. Seu status (como um fator de sucesso ou um fator de insucesso ou barreira) depende de como ele é gerenciado (Ajmal et al., 2010). De forma prática, os fatores facilitadores (ou as barreiras) podem ser vistos como atividades e práticas que devem ser abordadas de forma a garantir uma implementação da gestão do conhecimento bem sucedida (Wong, 2005).

Dentre os fatores críticos de sucesso apresentados na Tabela 3 existe um elemento importante para a gestão do conhecimento que parece receber menos atenção: a liderança. Liderança, tanto na perspectiva da relação entre líderes e seguidores quanto como característica ou processo na organização é um elemento crítico para que o conhecimento possa fluir e crescer. A maioria dos estudos de liderança concentra-se na capacidade de os líderes influenciarem os seus seguidores dentro do contexto de um modelo burocrático e hierárquico da organização. Essa perspectiva, embora útil na compreensão de como os líderes podem estruturar, planejar, alocar recursos e gerar alinhamento e conformidade em suas organizações, deixa a desejar no contexto da dinâmica complexa e emergente dos fluxos de conhecimento (Sousa, 2010).

Conhecer a maneira como a liderança impacta nas práticas da gestão do conhecimento é fundamental para

**Tabela 2.** Barreiras à implantação da gestão do conhecimento.

<b>Tecnologia: Está relacionada a aspectos de infraestrutura da gestão do conhecimento, ferramentas e tecnologia.</b>	
Conectividade	Falta de uma infraestrutura técnica capaz de suportar o número necessário de acessos simultâneos, devido às limitações de largura de banda.
Usabilidade	As ferramentas ou <i>softwares</i> possuem baixo nível de usabilidade. Usuários percebem o <i>software</i> como sendo de uso complicado.
Excesso de confiança	O excesso de confiança em ferramentas de gestão do conhecimento pode levar a negligência de aspectos tácitos do conhecimento.
Custos de manutenção	O custo de manutenção das ferramentas de gestão do conhecimento pode ser demasiadamente alto, o que inibe as iniciativas ou até mesmo intervém e termina com os projetos de gestão do conhecimento.
<b>Cultura: Refere-se às características ou propriedades do próprio conhecimento</b>	
Política	A gestão do conhecimento pode ser usada como objeto de manobras políticas, para ganhar o controle e autoridade dentro da organização.
Compartilhamento de conhecimento	Os trabalhadores não compartilham o conhecimento devido a razões como: falta de confiança e uma mentalidade de acumulação de conhecimento.
Imagem percebida	Os trabalhadores percebem o acesso ao conhecimento de outro como algo inadequado.
Compromisso da administração da organização	A administração parece ansiosa para começar o projeto de gestão do conhecimento, no entanto, quando os problemas surgem, o compromisso com o projeto desaparece rapidamente.
<b>Conteúdo de conhecimento: Refere-se às características ou propriedades do próprio conhecimento.</b>	
Compreensão	O conteúdo é desenvolvido de forma fragmentada, disperso em diferentes grupos de usuários. Assim, o cruzamento dos conteúdos de diversas funções não pode ser capturado.
Estrutura	O conteúdo não é estruturado em um formato que seja significativo para a tarefa a ser desenvolvida.
Relevância e circulação	O conteúdo deve ser contextualizado ou atual para atender às necessidades dos usuários.
Destilação do conhecimento	Falta de um mecanismo eficaz para refinar o conhecimento de discussões. Assim, o conhecimento valioso permanece oculto.
<b>Gestão da iniciativa como um projeto: Diz respeito à gestão da iniciativa de gestão do conhecimento como um projeto.</b>	
Envolvimento dos usuários	Falta de envolvimento do usuário no projeto. Assim, além de não ser capaz de garantir a aceitação do usuário quando o projeto é implementado, os requisitos dos usuários do conhecimento são mal compreendidos.
Conhecimento técnico e de negócios	Quando da implementação do projeto, faltar pessoal com o conhecimento técnico e de negócios necessário para sustentar a iniciativa.
Gestão de conflitos	Conflitos ocorrem entre os integrantes da equipe, porém sem nenhuma tentativa de controlá-los.
Estratégia de implantação	O projeto de gestão do conhecimento não tem uma estratégia de implementação adequada.
Custos do projeto	O custo total associado ao projeto de gestão do conhecimento é superior ao que estava inicialmente previsto.

Fonte: Ajmal et al. (2010).

que se possa determinar como ela pode ser usada para melhorar os processos de gestão do conhecimento. No contexto da gestão do conhecimento, as pesquisas focam, principalmente, em fatores como criação e compartilhamento de conhecimento, tecnologias e processos, deixando-se de lado um fenômeno que está presente em qualquer agrupamento social desde os primórdios da humanidade: a liderança.

A liderança indubitavelmente tem um papel importante para o sucesso do processo da gestão do conhecimento (Holsapple & Joshi, 2000; Plessis

& Boon, 2004; Sun, 2010; Sousa, 2010; Nguyen & Mohamed, 2011), no entanto, parece receber menos atenção que os demais (Sousa, 2010). Em muitos casos, a falta de comprometimento da liderança de topo pode ocasionar o fracasso das práticas de gestão do conhecimento. Uma razão fundamental em relação às organizações que são incapazes de efetivamente alavancar o conhecimento é a falta de compromisso da liderança de topo no que se refere ao compartilhamento de conhecimento organizacional (Holsapple & Joshi, 2000).

**Tabela 3.** Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento.

Fatores críticos de sucesso	Autores
Familiaridade com a gestão do conhecimento; coordenação entre trabalhadores e departamentos; incentivo para os esforços de conhecimento; autoridade para realizar as atividades de conhecimento; sistema para lidar com o conhecimento; suporte cultural.	Ajmal et al. (2010)
Suporte da liderança; cultura; tecnologia da informação; estratégia e propósito; mensuração; infraestrutura organizacional; processos e atividades; ajudas motivacionais; recursos; treinamento e educação; gestão de recursos humanos.	Wong (2005)
Pessoas; liderança.	Ndlela & Du Toit (2001)
Liderança; cultura organizacional; tecnologia da informação; mensuração do desempenho.	Ramachandran et al. (2013)
Infraestrutura tecnológica; infraestrutura organizacional; flexibilidade balanceada; compartilhamento de conhecimento; cultura amiga do conhecimento; trabalhadores motivados; recursos de conhecimento; apoio e compromisso da gestão sênior.	Davenport et al. (1997)
Treinamento dos trabalhadores; envolvimento dos trabalhadores; trabalho em equipe; capacitação dos trabalhadores; compromisso da alta administração; infraestrutura de sistemas de informação; mensuração do desempenho; cultura amiga do conhecimento; <i>benchmarking</i> ; estrutura de conhecimento; eliminação de restrições organizacionais.	Chong (2006)
Liderança e apoio da alta administração; cultura; estratégia e propósito; recursos; processos e atividades; treinamento e educação; gestão de recursos humanos; tecnologia da informação; ajuda motivacional; infraestrutura organizacional; mensuração.	Wong & Aspinwall (2005)
Estratégia e liderança; cultura organizacional; pessoas; tecnologia da informação.	Yeh et al. (2006)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em verdade, a liderança deve fornecer o suporte para as práticas de gestão do conhecimento (Sun, 2010). Quando os líderes reconhecem a necessidade de gerir o conhecimento, e, em seguida, estabelecem os requisitos necessários para isso, eles criam as condições adequadas para a gestão do conhecimento (Sun, 2010; Holsapple & Joshi, 2000). Os líderes criam as condições que permitem (ou não) aos participantes exercer e cultivar suas habilidades de manipulação do conhecimento, para contribuir com seus próprios recursos de conhecimento individual e terem fácil acesso aos conhecimentos relevantes (Nguyen & Mohamed, 2011).

Nonaka & Takeuchi (2011) apontam que o líder no contexto da gestão do conhecimento deve apresentar algumas características básicas: julgar com “bondade”; captar o que realmente é essencial; criar contextos compartilhados; comunicar a essência; exercer o poder político; e fomentar a sabedoria prática nos outros. Embora autores como, por exemplo, Sun (2010), Holsapple & Joshi (2000), Nguyen & Mohamed (2011), Plessis & Boon (2004) e Sousa (2010) a coloquem como fator crítico de sucesso para a gestão do conhecimento e Nonaka & Takeuchi (2011) elenquem uma série de características necessárias ou desejáveis ao líder no contexto da gestão do conhecimento, parece que há um distanciamento ou certa desconexão com a teoria da liderança propriamente dita.

### 3 Liderança

O significado do termo liderança remete a diversos caminhos, no entanto, é inegável sua importância para os mais diversos contextos (social, ambiental,

econômico, organizacional entre outros). Constatase, na atualidade, uma busca crescente pela compreensão do fenômeno liderança. Centros acadêmicos lançam um olhar acurado para o fenômeno, dadas as suas inúmeras implicações, mormente as de cunho ético e moral (Brown & Treviño, 2006), tanto no ambiente organizacional quanto no político, econômico e social. A importância do tema pode ser medida, de certa forma, pela quantidade de estudos relacionados à temática existentes. Uma busca na base de dados Scopus (2013) (foram consideradas todas as áreas do conhecimento, e o descritor (leadership) poderia constar no título do artigo, no resumo ou nas palavras-chave. Foram considerados somente artigos ou revisões publicados a partir de 1964), em abril de 2015, com o termo *leadership*, remeteu a mais de 78 mil trabalhos publicados na referida base nos últimos 50 anos. Observa-se que é difícil estabelecer um consenso em relação ao tema liderança. Muitos são os enfoques, o que torna difícil ajustar em um único conceito de liderança a amplitude de significados que o termo envolve.

Há quatro décadas, em uma revisão sobre o tema, Stogdill (1974) concluiu que existiam quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir o conceito. Isso torna praticamente impossível escolher uma definição como a mais correta, até mesmo porque não existe um conceito de liderança amplamente aceito. Verifica-se, nas últimas duas décadas, uma tendência na literatura a se considerar a liderança como um processo que envolve influência intencional de pessoas sobre pessoas com a finalidade de criar condições e facilitar

relações, de modo que atividades que contribuam para a consecução de objetivos compartilhados possam ser realizadas (Heifetz, 1994; Northouse, 2004; Yukl, 2008). Adotando essa perspectiva processual, define-se liderança como o processo de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos (Northouse, 2004).

A literatura sobre liderança é vasta. Existem diversas teorias ou estilos de liderança. Essas teorias estão baseadas em uma série de pressupostos sobre como os líderes devem agir e qual seu papel dentro da organização. Nesse contexto, dependendo do estilo de liderança presente na organização, ou do estilo de liderança adotado pelo líder, uma série de comportamentos e ações são desencadeados, impactando positiva ou negativamente a gestão do conhecimento.

Os desafios postos à sociedade do conhecimento, principalmente para as organizações, modificou o foco das ações da liderança, buscando restaurar a confiança, a esperança e o otimismo, enfrentar situações de dificuldade, ajudar as pessoas a encontrar significado e conexão nas suas atividades e ter uma boa comunicação com todos os agentes envolvidos com as atividades da organização (Avolio & Gardner, 2005). A complexidade das organizações demanda novas lideranças. Necessita-se de líderes com capacidade para dirigir com objetividade, valores e integridade, favorecendo a criação de um ambiente confiável e propício para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (George, 2003).

Nas últimas décadas, a crise ética e moral presente no mundo levou ao desenvolvimento de uma abordagem de liderança centrada em princípios, valores e ética: a liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Cooper et al., 2005). A liderança autêntica é vista como um elemento relevante para as organizações (Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Cooper et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), em especial quando a liderança é entendida como um fator crítico de sucesso na gestão do conhecimento. A liderança autêntica tem relação direta com comportamentos organizacionais positivos, baseados na autenticidade e confiança, fornecendo suporte para as práticas da gestão do conhecimento.

#### 4 Liderança autêntica

O conceito de liderança autêntica é uma construção recente. Tem origem nos trabalhos de Kernis, que colocou a autenticidade como fundamental para a autoestima (Wong & Cummings, 2009). Surgiu do cruzamento de vários aspectos da liderança, de questões éticas e do comportamento organizacional positivo (Walumbwa et al., 2008). Os proponentes da liderança autêntica apontam para o desejo de treinar e desenvolver líderes que proativamente fomentam ambientes positivos e realizam negócios de forma

ética e socialmente responsável (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003).

As teorias sobre liderança autêntica permeiam uma gama variável de estudos e abordagens, porém em linhas gerais sugerem que a autenticidade é estimulada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos. Por consequência, têm-se relações autênticas, suportadas pela transparência, confiança, integridade e altos padrões morais (Avolio & Gardner, 2005). Ser autêntico significa “ser fiel a si mesmo” (Wong & Cummings, 2009; Walumbwa et al., 2008; Avolio & Gardner, 2005). Oriunda da psicologia positiva, a autenticidade pode ser definida como experiências pessoais que alguém possui, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças, ou seja, os processos capturados para que o indivíduo conheça a si mesmo. A autenticidade envolve as experiências pessoais do indivíduo (valores, pensamentos, emoções e crenças) e um agir de acordo com o seu “eu” verdadeiro, ou seja, a pessoa expressa o que realmente pensa e acredita e se comporta de acordo com isso (Gardner et al., 2005).

A autenticidade é construída por meio de quatro pontos principais (Kernis, 2003 apud Wong & Cummings, 2009):

- a) Autoconsciência dos pontos fortes e fracos, emoções e valores;
- b) Processamento imparcial de informações relevantes ou aceitação objetiva dos atributos de cada um;
- c) Comportamento autêntico ou agir de acordo com seu eu verdadeiro; e
- d) Autenticidade relacional: Se esforçando para alcançar abertura e honestidade nas relações íntimas.

Embora o conceito de autenticidade exista de forma abundante na literatura e pareça ser claro, muitas pessoas confundem autenticidade com sinceridade (Erickson, 1995 apud Gardner et al., 2005). Autenticidade e sinceridade são coisas diferentes. A sinceridade está relacionada com a congruência entre o sentimento e a confissão real, isto é, a sinceridade refere-se à medida que a própria expressão de sentimentos e pensamentos está alinhada com a realidade vivida pelo eu. A sinceridade é julgada pela medida em que o “eu” é representado com precisão e honestidade para os outros, enquanto a autenticidade refere-se à medida com que um indivíduo é verdadeiro consigo mesmo (Avolio & Gardner, 2005). Autenticidade é uma medida de concordância entre o “eu” verdadeiro e comportamentos exibidos (Gardner et al., 2005).

Quanto mais fiel uma pessoa é às suas emoções, preferências, identidades e seus valores, mais autêntica essa pessoa será (Gardner et al., 2005).

Os elementos da autenticidade são relevantes ante as oscilações e desafios no cenário mundial que sugerem uma busca constante por um enfoque renovado. É necessária genuína liderança apta a restabelecer a confiança, a esperança e o otimismo frente a situações críticas e desafiadoras, ajudar as pessoas em sua procura por significado com base na autenticidade (Avolio & Gardner, 2005).

Inicialmente, a liderança autêntica foi definida como um processo que promove as capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando em uma maior autoconsciência, autorregulação e comportamentos positivos por parte dos dirigentes e associados (Luthans & Avolio, 2003 apud Avolio & Gardner, 2005). Mais recentemente, Walumbwa et al. (2008) conceituaram como padrão de comportamento do líder que apoia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para promover uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência relacional no ambiente de trabalho.

Não obstante, a conceituação de liderança autêntica, a exemplo do que ocorre com o conceito de liderança, não é consensual. Existem diversas definições, mas, em geral, todas enfatizam a importância da coerência entre palavras, ações e valores do líder (Yukl, 2008). Há um consenso no que se refere a quatro fatores componentes da liderança autêntica: processamento equilibrado; perspectiva moral internalizada; transparência nas relações e autoconhecimento.

O processamento equilibrado refere-se à análise objetiva dos dados relevantes antes de se tomar uma decisão. A perspectiva moral internalizada diz respeito aos padrões morais internos que guiam uma pessoa e que são usados para autorregular seu comportamento. Já a transparência relacional está ligada à demonstração de autenticidade por meio do compartilhamento de informações e sentimentos apropriados a cada situação, ou seja, evitando mostrar emoções inadequadas. A autoconsciência refere-se à compreensão de suas forças, fraquezas, e da maneira como constrói o sentido de mundo (Avolio et al., 2009).

Essa forma de liderança está fundamentada na compreensão e interpretação dos processos de avaliação observados ou experimentados, bem como na ética nos processos de decisão. Como ponto de partida, isso implica a adequação do foco sobre as percepções do indivíduo em um papel de liderança e em como o indivíduo constrói o seu papel e meio ambiente (Begley, 2006). É importante salientar que a liderança autêntica se estende para além da autenticidade do líder, abrangendo as relações autênticas com seus seguidores e demais *stakeholders*. Essas relações

são caracterizadas por: orientação, transparência, abertura e confiança; voltadas para objetivos dignos; e com ênfase no desenvolvimento dos seguidores (Gardner et al., 2005).

As características das relações oriundas do processo da liderança autêntica revelam dois aspectos importantes. O primeiro, sobre o papel fundamental do líder autêntico na coerência das ações e na influência dos seguidores na direção de comportamentos proativos, éticos e responsáveis. O segundo, sobre a relevância do líder autêntico na construção de um ambiente de confiança e integridade que ofereça suporte para os processos da gestão do conhecimento, conforme aprofundados no tópico a seguir.

#### 4.1 Líderes autênticos

Os escândalos preconizados por altos dirigentes da Enron e Arthur Andersen levaram a sociedade a encarar a necessidade de profundas mudanças no ambiente organizacional. Entendendo esses acontecimentos e as suas reações, considerou-se importante o resgate da autenticidade no mundo corporativo (George, 2003). A autenticidade e, mais precisamente, a presença de líderes autênticos é colocada como fundamental para a retomada de organizações pautadas em valores (Sparrowe, 2005). Segundo George (2003, p. 6),

[...] precisamos de líderes, pessoas da mais alta integridade, comprometidas com a construção de organizações duradouras. Precisamos de líderes com profundo senso de objetivo e que sejam fieis a seus mais inerentes valores. Precisamos de líderes com a coragem de construir suas empresas atendendo às necessidades de todas as partes interessadas, e que reconheçam a importância de seu trabalho para a sociedade.

Líderes autênticos têm profunda consciência do seu modo de pensar e agir, bem como do contexto no qual atuam. São percebidos como conscientes das perspectivas morais, do conhecimento e das forças próprias e dos outros, são confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e detentores de elevado caráter moral (Avolio et al., 2004), são honestos, altruístas, atuam com bondade, justiça e responsabilidade (Yukl, 2008). Esses líderes desejam genuinamente servir os demais com sua liderança. Delegam para que os liderados façam a diferença ao invés de se preocuparem com o poder, dinheiro ou prestígio para si. O líder autêntico conduz tanto pelas qualidades do coração, paixão e compaixão quanto pelas qualidades intelectuais (George, 2003).

Os líderes autênticos desempenham suas ações de acordo com valores pessoais e convicções, o que gera credibilidade e faz com que conquistem o respeito e a confiança dos seguidores. A atuação desses líderes encoraja diversos pontos de vista e cria redes de relações

colaborativas com os liderados, o que os faz serem percebidos como autênticos (Avolio et al., 2004).

Mediante a incorporação do exemplo do líder, os liderados tendem a atuar junto aos líderes, colegas e demais *stakeholders* de forma autêntica, possibilitando, ao longo do tempo, a construção de uma cultura organizacional com base nesses valores. A comunicação entre líderes autênticos e seus seguidores, bem como com os demais *stakeholders*, é totalmente aberta, com o compartilhamento de informações críticas e suas percepções e sentimentos. Além disso, esses líderes caracterizam-se por serem exemplo de honestidade, integridade e elevados padrões morais, o que gera uma reputação positiva e faz os seguidores confiarem neles (Avolio et al., 2004).

Destaca-se que um líder autêntico pode fazer a diferença nas organizações, sendo importante para seu sucesso e contribuindo de forma efetiva para a gestão do conhecimento. Por meio de suas ações, colabora para que as pessoas encontrem significado e conexão no trabalho por meio de uma maior consciência. A atuação do líder pode promover relações transparentes, tomadas de decisão que resultam em confiança e comprometimento entre os seguidores (Avolio & Gardner, 2005), favorecendo estruturas para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações.

## 5 Liderança autêntica e a gestão do conhecimento

Para que a gestão do conhecimento proporcione os resultados organizacionais esperados, inúmeros fatores devem convergir em torno dela. O processo de gestão do conhecimento, necessariamente, precisa estimular ou fazer com que ocorra a criação, o compartilhamento, a acumulação, a internalização e o uso/aplicação do conhecimento, de forma que esse processo resulte em vantagem competitiva. É nesse ponto em que a liderança surge como um fator crítico e assume um papel preponderante.

Nas organizações do conhecimento, a liderança precisa absorver sua responsabilidade em relação à forma como ocorre a cooperação, o intercâmbio de conhecimentos, a delegação de responsabilidades e competências intra e interorganizacionais. Em suma, exerce influência em toda a dinâmica rede da aprendizagem, bem como no compartilhamento do conhecimento organizacional (Bartlett & Ghoshal, 2002). É importante que a alta administração estabeleça os pré-requisitos para a gestão do conhecimento pautada nas macrovisões organizacionais (Nonaka & Takeuchi, 1997; Leonard-Barton, 1995). A partir desse prisma tem-se que a liderança enquanto processo deve servir como fonte de inspiração e motivação, propondo e aprovando novas ideias e valorizando as diferenças individuais (Herrera, 2008). Com uma

comunicação eficaz, explicando os objetivos da gestão do conhecimento e os caminhos a serem seguidos, a liderança pode atuar como um agente de mudança e transformação corporativa (Singh, 2008).

Compete ao líder agir como um verdadeiro “arquiteto do saber”, capacitando membros da organização por meio do desenvolvimento de uma visão compartilhada, fornecendo recursos, delegando autoridade e celebrando o sucesso (Crawford, 2005). Nesse cenário, o líder desempenha inúmeros papéis, como o de professor, mentor, guia ou facilitador no complexo e dinâmico processo de compartilhamento do conhecimento, estabelecendo o necessário alinhamento entre a realidade vivida e a visão de mundo estabelecida, a qual deve ser compartilhada por todos (Senge, 1997). Tais desafios requerem que os novos líderes atuem e exerçam influência em áreas específicas como: maximização da recepção de mensagens, criação e compartilhamento de conhecimento, promovendo a autoconsciência e o autodesenvolvimento, elevando a autoconfiança e permitindo a navegação por meio de um ambiente em constante transformação (Crawford, 2005).

A liderança autêntica pode contribuir nos processos que dão sustentação a gestão do conhecimento nas organizações, como a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento. Isso se dá à medida que influencia as pessoas, na promoção de relações transparentes e autênticas, auferindo simultaneamente consistência e precisão para as iniciativas de gestão do conhecimento.

No que diz respeito à criação do conhecimento, a liderança autêntica contribui pela sua capacidade de estimular a reflexão, a crítica e o questionamento contínuo sobre a maneira como a organização atua ou pensa. A perspectiva da coletividade e da participação de todos que pressupõe a liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005) propicia espaços abertos para a construção do novo. Assim, novos conhecimentos podem ser criados no ambiente organizacional.

Sobre o compartilhamento do conhecimento, a liderança autêntica colabora atuando como um facilitador e promotor de processos e relações. O estilo de liderança participativa, baseado na autogestão dos profissionais, pressupõe o empoderamento dos membros do grupo, contribuindo para um ambiente de confiança entre todos. O nível de compartilhamento está diretamente relacionado com o grau de confiança, reconhecimento da organização e satisfação de seus atores (Senge, 1990). A satisfação pessoal deriva da conquista organizacional, admiração e reconhecimento (Freitas, 2000). Nesse contexto, os líderes autênticos têm a importante função compreender as pessoas, os processos e os sistemas que compõem a organização, bem como seus princípios de negócio (Singh, 2008). O líder precisa reconhecer, orientar e motivar para que todos compartilhem o conhecimento, para que

**Tabela 4.** Implicações da liderança autêntica sobre a gestão do conhecimento.

<b>Gestão do conhecimento</b>	<b>Liderança autêntica</b>
Processo de criação do conhecimento	Estímulo e promoção de um ambiente crítico, reflexivo e participativo, propício à construção de novos conhecimentos.
Processo de compartilhamento do conhecimento	Construção de um ambiente de confiança, atuando como facilitador nos processos e relações, por meio do empoderamento das pessoas, estimulando o compartilhamento do conhecimento.
Processo de uso do conhecimento	Promoção de um ambiente, baseado nas relações autênticas, que valorize e estimule a autoconsciência e o desenvolvimento dos seguidores, facilitando o uso do conhecimento organizacional.

Fonte: Elaborada pelos autores.

os objetivos e expectativas sejam alcançadas, tanto no âmbito individual quanto organizacional. Assim, a satisfação e a confiança realimentam o ciclo da gestão do conhecimento com sucesso (Crawford, 2005).

No uso do conhecimento, a liderança autêntica fortalece esse processo por meio de sua influência na promoção da autoconsciência e do desenvolvimento dos seguidores (Avolio et al., 2009). Para o êxito da gestão do conhecimento, a liderança precisa cultivar um ambiente propício para o desenvolvimento do capital humano com consciência do seu papel de agir, mudar e transformar a realidade organizacional, aplicando o conhecimento criado e compartilhado nas interações entre indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1997). As principais implicações da liderança autêntica sobre a gestão do conhecimento são sintetizadas na Tabela 4.

Para o sucesso da gestão do conhecimento é fundamental o desenvolvimento das capacidades organizacionais indispensáveis à criação, compartilhamento, acumulação e utilização do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). Nos processos da gestão do conhecimento, de uma forma geral, a liderança autêntica tem a contribuir na construção de relações organizacionais pautadas na transparência, abertura e confiança. É importante que a liderança esteja voltada para objetivos dignos e para o desenvolvimento dos seguidores e, fundamentalmente, que seja baseada na autenticidade.

## 6 Considerações finais

As organizações intensivas em conhecimento exigem novos modelos de gestão. Os modelos de gestão da era industrial apresentam-se limitados perante as novas demandas que surgem do ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, caracterizado principalmente, pelo uso intensivo do conhecimento. O conhecimento (Drucker, 1993) passou a ser o principal fator de produção, deixando em segundo plano os fatores tradicionais – terra, capital e mão de obra.

Dessa maneira, o conhecimento precisa ser gerido. Uma gestão do conhecimento eficiente torna-se necessária para que as organizações mantenham-se

competitivas. Nesse contexto, a liderança assume um papel preponderante. A liderança deve permear todos os níveis organizacionais e fomentar as ações de gestão do conhecimento. Sem um apoio direto da liderança em todos os níveis é provável que as ações de gestão do conhecimento não atinjam o nível de desempenho desejado.

Analisando a teoria da liderança verifica-se que existem diversos estilos/tipos de liderança. Cada um desses tipos/estilos contribui de alguma maneira para que a gestão do conhecimento seja conduzida de forma a gerar melhores resultados organizacionais. A liderança autêntica objeto desse estudo certamente tem um papel importante na construção de compromissos mútuos com base nas relações autênticas, sendo relevante para que a gestão do conhecimento seja algo perene (Singh, 2008). Assim, contribui para construção de uma cultura facilitadora e de suporte dos processos da gestão do conhecimento.

Um fato a considerar é que a liderança autêntica é uma abordagem recente e que tem muito a caminhar para se consolidar. Muitos estudos envolvendo a temática são desenvolvidos em países como Estados Unidos da América e Inglaterra, ao contrário do que acontece no Brasil. Em geral, esses estudos são teóricos e buscam construir modelos de liderança autêntica. Focam nos fatores que compõem tal teoria, nos componentes de seu desenvolvimento, bem como a relacionam com outros fatores em busca de efetividade no alcance dos objetivos organizacionais.

Analisando-se esses estudos, alguns aspectos da liderança autêntica que podem contribuir para os processos da gestão do conhecimento foram identificados:

- a) A liderança autêntica tem um forte caráter ético/moral;
- b) Líderes autênticos têm autoconhecimento e estimulam a autoconsciência dos seguidores;
- c) Líderes autênticos agem de acordo com o seu eu verdadeiro, alinhando suas ações e comportamento aos seus valores;

- d) Líderes autênticos desenvolvem relações transparentes, criando ambientes de confiança;
- e) Líderes autênticos fomentam o desenvolvimento de seus seguidores.

De fato, as características da liderança autêntica levantadas influenciam na construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos/morais, gerando um clima organizacional positivo baseado na confiança e na participação. Esse cenário favorece a gestão do conhecimento, visto que a ética e a autenticidade nas relações colaboram com os processos da gestão do conhecimento, bem como para o desempenho organizacional.

No entanto, a aproximação da gestão do conhecimento com a liderança autêntica é inicial e revela um campo de pesquisa com questões que merecem atenção em futuros trabalhos: Como a liderança autêntica influencia nas barreiras da gestão do conhecimento? Como mensurar o impacto da liderança autêntica nos processos da gestão do conhecimento? Qual a relevância dos componentes da liderança autêntica na gestão do conhecimento? Esses questionamentos merecem atenção, até mesmo porque a liderança, de maneira geral, parece que foi esquecida no contexto da gestão do conhecimento. A resposta a eles pode levar a conclusões relevantes para a condução da gestão do conhecimento e sua implantação com sucesso.

## Referências

- Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156-168. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011015633>.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107-136. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. PMID:18651820. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Human resource management and industrial relations. *Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.
- Bate, S. P., & Robert, G. (2002). Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales. *Public Administration*, 80(4), 643-663. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9299.00322>.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230610704792>.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2007). The knowledge and knowing of spiritual learning. *Vine*, 37(2), 150-168. <http://dx.doi.org/10.1108/03055720710759937>.
- Bennet, D., & Bennet, A. (2008). The depth of knowledge: surface, shallow or deep? *Vine*, 38(4), 405-420. <http://dx.doi.org/10.1108/03055720810917679>.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110384419>.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 104(6), 457-468. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570410543771>.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Castells, M. (1999). A era da informação: economia, sociedade e cultura. In M. Castells. *A Sociedade em rede* (Vol. 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Chong, S. C. (2006). KM critical success factors: a comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *The Learning Organization*, 13(3), 230-256. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470610661108>.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6-16. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510629927>.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602809>.
- Davenport, T. H., Long, D. W., & Beers, M. C. (1997). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista* (3. ed.). São Paulo: Pioneira.

- European Committee for Standardization – CEN. (2004). *European guide to good practice in knowledge management*. Berlin: IPK.
- Freitas, M. E. (2000). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: FGV.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.
- George, B. (2003). *Liderança autêntica*. São Paulo: Gente.
- Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570010273018>.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University.
- Herrera, C. G. N. (2008). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Manizales: Universidad de Manizales. Recuperado em 25 de maio de 2010, de <http://www.umanizales.edu.co/programas/psicologia/Perspectivas.pdf>
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 235-261. [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00046-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00046-9).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63, 121. PMID:14971269.
- Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5), 416-424. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: an empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(4), 338-364. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730910961676>.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, K. C., Kwon, S. J., Chung, N., Joung, S., & Kang, B. U. (2005a). *Knowledge management performance index considering knowledge cycle process*. France: Inria.
- Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005b). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42(3), 469-482. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003>.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellspring of knowledge: building and sustaining the Sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- López, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and Organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410567657>.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 41-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- May, D. R., Chan, A. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9).
- Na Ubon, A., & Kimble, C. (2002). Knowledge management in online distance education. In: *Proceedings of the 3rd International Conference Networked learning 2002* (pp. 465-473). Sheffield: University of Sheffield.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-165. [http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00007-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00007-X).
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. <http://dx.doi.org/10.1108/02621711111105786>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67, 146. PMID:21548419.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dth058>.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606066312>.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practices* (3. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Organisation for Economic Co-operation and Development – OCDE. (1997). *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Recuperado em 10 de maio de 2009, de [www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)
- Plessis, M., & Boon, J. A. (2004). Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management*, 24(1), 73-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2003.10.002>.

- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Wong, K. Y. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76-94. <http://dx.doi.org/10.1108/10650741311306273>.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5-16. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0).
- Sabherwal, R., & Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225-260. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-5915.02329>.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720310491053>.
- Scopus. (2013). Recuperado em 10 de agosto de 2013, de [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Senge, P. (1997). O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In K. Starkey, ed. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura.
- Servin, G. (2005). *ABC of Knowledge Management*. Canada: NHS National Library for Health.
- Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810884219>.
- Sousa, M. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239. <http://dx.doi.org/10.1108/10748121011072681>.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5-9. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171103>.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*. New York: Free Press.
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507-523. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011059491>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522. PMID:19862880. <http://dx.doi.org/10.1108/1477260910984014>.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570510590101>.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602773>.
- Yeh, Y. J., Lai, S.-Q., & Ho, C.-T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570610671489>.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6. ed.). Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Zabot, J. B. M., & Silva, L. C. M. (2002). *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*: São Paulo: Atlas.