

LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Helen Fischer Günther¹

Cristiano José Castro de Almeida Cunha²

Murialdo Loch³

RESUMO

Este estudo tece aproximações entre os referenciais teóricos sobre liderança, gestão do conhecimento (GC) e organizações intensivas em conhecimento (OIC), analisando o processo de implementação da estratégia, para onde convergem a GC e a liderança. Conclui-se que a liderança alavanca a GC nas OIC por meio de 27 possíveis atividades, que podem ativar a implementação da estratégia e conferir maior efetividade à organização.

Palavras-chave: liderança; organizações intensivas em conhecimento; implementação da estratégia.

1 INTRODUÇÃO

As organizações intensivas em conhecimento (OIC) têm se tornado importante parte da economia (SINGH; GUPTA, 2012; ALVESSON, 2011) e podem também ser chamadas de empresas baseadas no conhecimento. São caracterizadas por terem como principal insumo os conhecimentos científicos e tecnológicos e por fundamentarem sua atividade produtiva em inovações de produtos ou processos, através da aplicação de técnicas avançadas ou pioneiras (GALLON; ENSSLIN, 2008).

As OIC utilizam tecnologias inovadoras, têm investimentos dedicados a 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

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – EGC/UFSC

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – EGC/UFSC

³ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

colaboradores. Afinal, o conhecimento é insumo e produto dessas organizações e principal fator de geração de valor organizacional (EGC, 2012).

Essas características se transferem para a liderança, um fenômeno valioso e complexo (NORTHOUSE, 2004) que necessita de líderes mais efetivos (HARUNG et al, 2009), que tenham um desenvolvimento pessoal e profissional contínuo (BARON; CAYER; 2011).

Tal contexto difuso, resultante de uma sociedade em transformação, obstrui e 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 de que forma a liderança nas OIC pode contribuir para a implementação da estratégia.

Este estudo anseia por discutir tal indagação – como a liderança pode contribuir para a implementação da estratégia como processo de Gestão do Conhecimento nas OIC? – e, para isso, fundamenta-se nas aproximações entre os referenciais teóricos sobre liderança, gestão do conhecimento, organizações intensivas em conhecimento e, implementação da estratégia, sendo esta um processo nas OIC para onde podem convergir a GC e a liderança.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Na sociedade do conhecimento as organizações que tendem ao sucesso são aquelas que podem identificar, valorizar, criar e evoluir seus ativos de conhecimento (ROWLEY, 1999). Assudani (2009) esclarece que as organizações intensivas em conhecimento (OIC) são aquelas em que o conhecimento confere uma vantagem estratégica para a organização, em áreas 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, então, é considerado um recurso fundamental, como diz Lakshman (2007), e a necessidade de gerenciar tal recurso de crescimento exponencial se tornou decisiva, 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 desse 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 (BERGERON, 2003; STANKOSKY, 2005; DALKIR, 2005).

Para medir o sucesso da gestão do conhecimento (GC), Jennex, Smolnick e Croasdell (2009) estabelecem quatro dimensões, sendo uma delas específica sobre liderança: impacto nos processos de negócio, impacto na estratégia, liderança e conteúdo do conhecimento.

Tais instrumentos de medida às vezes se mostram direcionados mais à tecnologia, e menos às pessoas ou à cultura necessária para a implementação bem-sucedida da GC. Dalkir (2005) orienta que justamente os principais 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 recompensa devida e adequada para valorizar a pessoa e sua contribuição para a GC carece, ainda, de originalidade, pois Dalkir (2005) menciona apenas recompensa de ordem monetária ou financeira, recompensa moral e os incentivos coercitivos. O fato é que a política de recompensas deve derivar da cultura da empresa, além de que deve ser integrada a demais ações relacionadas à GC.

O ideal é que o próprio processo de recrutamento e seleção e a ambientação da pessoa na empresa já estejam direcionados às práticas de GC. Ratifica-se a ideia de que a GC deve permear toda a organização, por mais que deva ser implementada, de início, em uma área ou situação apenas.

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, a saber: capital humano, capital organizacional e capital do cliente, cuja combinação maximiza o potencial da organização em criar valor e, deste modo, sustentar-se no mercado.

A partir disso, 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 parece englobar várias práticas organizacionais que requerem mudanças quanto a políticas, rotinas e estruturas.

Percebe-se, então, que as OIC devem ter suas estratégias baseadas na GC, que podem ser de dois tipos, não excludentes, conforme Assudani (2009): codificação ou personalização do conhecimento. Com isso, o conhecimento apresenta alto valor para ser aplicado às decisões e ações e torna-se a principal ferramenta da organização para determinar sua estratégia (MAGNIER-WATANABE; SENOO, 2008).

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*). Por conseguinte, 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). Alguns processos da organização podem ser considerados processos de gestão do conhecimento, pois têm como insumo o conhecimento e a participação dos colaboradores. No próximo capítulo, será apresentado o processo de implementação da estratégia em OIC como processo de GC, cujo foco recairá sobre a liderança.

3 LIDERANÇA E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

O comportamento dos líderes no sentido de facilitar a existência e a disponibilidade das informações necessárias e do conhecimento através de processos organizacionais tem um impacto significativo na efetividade organizacional. Assim, é importante examinar os processos através dos quais os líderes executivos 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 (SANTOS, 2009; MICHELON ET AL, 2006), canalizando-os para a mudança rumo à visão. Pode, por isso, ser considerada também um processo intensivo em conhecimento, uma vez que é naturalmente mais complexa, dinâmica e com certa imprevisibilidade, além de permitir adaptar conhecimentos de outros domínios (MALDONADO, 2008).

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

Como agravante, a maioria das organizações, segundo Vermeulen e Ntuli (2011), não consegue efetivamente executar suas estratégias, sob um índice de falha em torno de 90%. Torna-se claro que muita energia e foco são colocados sobre a definição dos imperativos estratégicos, com foco insuficiente na execução e medição de tais iniciativas.

É interessante notar que os fluxos de informações nesse processo promovem a criação de conhecimento organizacional, o que auxilia os gestores 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 novos objetivos rumo à visão organizacional, essas questões convergem para se tratar do papel da liderança no 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 no momento oportuno, na quantidade e qualidade adequada e novas práticas e conhecimentos podem ser desenvolvidos e incorporados à organização (SANTOS, 2009), constituindo atividades típicas do exercício da liderança.

Em contrapartida, Noble (1999) evidencia uma expressiva necessidade por modelos conceituais detalhados e compreensíveis relacionados à implementação da estratégia, ou seja, gestores e líderes não têm referências para guiar suas ações nesse processo.

Um recente estudo do Institute for Corporate Productivity (I4CP) reforça essa ideia ao apresentar as dez principais questões mais críticas identificadas pelas organizações em 2011, dentre as quais estão o desenvolvimento da liderança e a execução da estratégia (I4CP, 2011). Tais questões estão colocadas como prioridade, pois, se realizadas adequadamente, resultam no maior impulso para o desempenho organizacional (MCKEOWN, 2011).

Por conseguinte, 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”.

Pesquisas apontam que 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

GC através da criação e reutilização do conhecimento pelos membros da organização, fornecendo os recursos adequados (JENNEX; SMOLNIK; CROASDELL, 2009).

Detiene 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 desempenha um papel crucial na construção e manutenção de uma cultura organizacional de aprendizagem (CRAWFORD, 2005).

Mais especificamente, Krogh et al (2011) apresentam uma abordagem que atribui qualidades de liderança para o estilo de liderança, isto é, características dos líderes e o que fazem atribuídos para os papéis que assumem na organização. Há inferências de que os líderes devem atribuir um alto valor ao conhecimento, incentivar o questionamento e a experimentação através 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).

Reside aí a parte reconhecidamente difícil: trabalhar com as pessoas para melhorar a colaboração e a disseminação do conhecimento que detêm. 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 confiança e colaboração. Tal atmosfera facilita as interações e os relacionamentos e criam conhecimentos únicos, que são nucleares para a organização.

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 da estratégia.

O framework de Noble (1999) aloca no nível de liderança da implementação da estratégia o desenvolvimento do conhecimento dos empregados e a apreciação às áreas funcionais múltiplas, assim como a autoridade interfuncional. Aaltonen e Ikävalko (2002) expõem que as organizações parecem ter dificuldades em implementar suas estratégias devido a uma série de fatores, tais como papéis gerenciais fracos, falta de comunicação e compromisso, desconhecimento ou má interpretação da estratégia, sistemas organizacionais e recursos desalinhados, falta de coordenação e de compartilhamento de responsabilidades. Okumus (2003) direciona a liderança como aspecto chave na implementação da estratégia, pela influência que pode exercer em toda a organização.

Hart (1992) explica que os papéis desempenhados pelos gestores servem para clarificar como a estratégia é realmente operacionalizada nas organizações. Shah (2005) elucida que 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, através do 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.

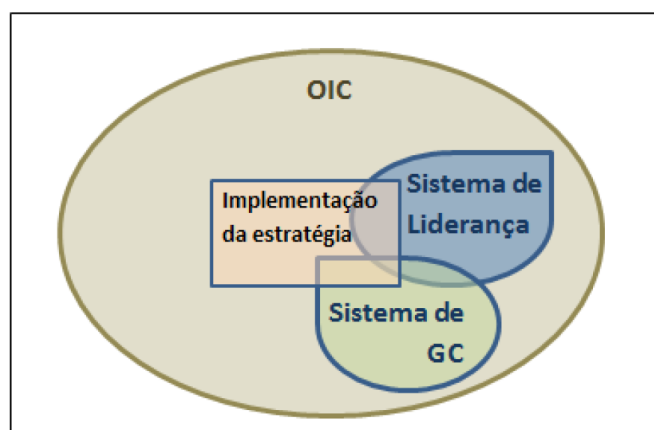


Figura 1: Representação do relacionamento entre o sistema de liderança, de gestão do conhecimento e o processo de implementação da estratégia
Fonte: Elaborado pelos autores.

O principal componente do sistema de GC, de liderança, da OIC e do próprio processo de implementação da estratégia são as pessoas, que detêm e ativam o conhecimento. Uriarte (2008) ressalta que o relacionamento entre as pessoas origina conhecimento a ser gerenciado e facilita a GC, assim como a liderança e a implementação da estratégia.

4 CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

A liderança contribui para gerar disposição das pessoas e dos grupos em auxiliar na identificação do conhecimento, em ativar a história e a memória da organização para se direcionar ao futuro desejado através da ampliação da capacidade de aprender. Ferramentas como entrevistas e observação são utilizadas como formas de externalizar o conhecimento tácito e gerar mapas cognitivos, taxonomias e árvores de decisão para codificar o conhecimento explícito.

Ademais, recorrer à outra pessoa é uma das formas mais comuns de compartilhar o conhecimento, para o que se pode desenvolver comunidades de prática (CoPs) que reúnam

peças com interesses profissionais, disposição para aprender e sentimento de coleguismo. A liderança atua, então, como facilitadora e mediadora dos relacionamentos entre pessoas e entre grupos e, a cultura deve ser voltada ao aprendizado social, ao clima de confiança e a certo grau de informalidade.

A aplicação do conhecimento, enfim, confere sentido às iniciativas. Ocorre individualmente, pois reflete no trabalho as diferenças entre as pessoas especialmente com relação à personalidade e à cognição. Ocorre também no grupo, em que sistemas de GC e demais ferramentas de apoio facilitam o reuso do conhecimento.

A liderança oportuniza ao indivíduo compreender as novidades e inovações e o aprimoramento que daí decorre (individual, na equipe e na organização). No entanto, percebe-se que aspectos da cultura organizacional direcionam as interações e o fluxo da informação e do conhecimento, que só poderão ser modificados a partir de consistentes ações ao longo de um bom período de tempo.

Crawford (2005) oferece amplo suporte para a noção de que a GC, função imprescindível às 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. No entanto, conforme a concepção deste estudo, tal responsabilidade se refere à gestão, pois trata de tornar a GC ordinária na organização. Parece ser responsabilidade da liderança manter a organização intensiva em conhecimento atualizada em relação ao seu ambiente, que, por estar em transformação, sempre se apresenta com novidades e gera necessidade de mudanças.

Assim como o processo de formulação das estratégias exige considerável esforço por parte dos atores organizacionais, implementar as ações em torno de definições prévias envolve complexo trabalho (MACHADO; LAVARDA, 2011).

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 aplicação e disseminação do conhecimento gerado por este estudo. 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.

Estudos têm desenvolvido o aspecto liderança na implementação da estratégia (KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2011; KEMPSTER; STEWART, 2010; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2010; ALLIO, 2009; KAKABADSE; DAVIES; KAKABADSE,

2009; PRETORIUS, 2009), bem como dissertado sobre os papéis do líder na média gerência (NONAKA, 1988; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992 e 1994), no entanto, tais estudos 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. Com isso, o que está se propondo aqui é um conhecimento ainda incomum.

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:

1. A criação de momentos para oportunizar os processos de crescimento nas equipes.
2. Disponibilidade para atendimentos individuais a fim de resolver questões pessoais dos colaboradores relacionadas à atuação na organização.
3. Influenciar os colaboradores a aderirem e contribuírem para ativar o conhecimento dinamizando seu fluxo na organização.
4. Acelerar a execução da estratégia e a retroalimentação por meio da emergência de novas estratégias.
5. Mapear e dissolver os nós existentes que causam resistência à fluidez da tensão criativa e da mudança.
6. Identificar os nós nos processos organizacionais que impedem o aproveitamento do conhecimento e a execução da estratégia – realização da visão.
7. Facilitar a disponibilidade de informações e conhecimento para processos críticos da GC na OIC.
8. Estabelecer processos e práticas de coaching e mentoring para servir às questões supracitadas e conforme a necessidade das equipes e dos indivíduos.
9. 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.
10. 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.
11. Criar formas de direcionar o conhecimento para facilitar ou acelerar a mudança rumo à visão.

12. Dissolver as fronteiras edificadas entre as equipes e entre a gerência e os subordinados.
13. Auxiliar no acompanhamento dos desdobramentos administrativos da implementação da estratégia e facilitar as mudanças decorrentes.
14. Disponibilizar momentos para elevar o entusiasmo e renovar a vontade dos colaboradores em realizar seu trabalho, notadamente quando relacionados diretamente à realização da visão.
15. Ter canal direto de comunicação com os gerentes para atender a novas demandas por mudanças.
16. Identificar novas práticas e conhecimentos a serem gerados e incorporados à organização, a partir do cenário desejado.
17. 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.
18. Proporcionar ambiente de gestão que encoraje a GC através de seus principais processos e dos colaboradores da organização e dos stakeholders, garantindo o fornecimento dos recursos adequados.
19. Desenvolver fluxos de conhecimento de fora para dentro da organização, por exemplo, tornando mais próximo o relacionamento com stakeholders.
20. Construir e manter uma cultura organizacional de aprendizagem.
21. Demonstrar o alto valor do conhecimento, incentivar o questionamento e a experimentação através da capacitação.
22. Construir atmosfera de confiança e facilitar a aprendizagem experiencial do conhecimento tácito.
23. Contribuir para desenvolver o conhecimento dos colaboradores e a apreciação às áreas funcionais múltiplas, assim como a autoridade interfuncional.
24. Auxiliar no alinhamento de sistemas, processos e recursos através do fortalecimento dos papéis gerenciais.
25. Criar e manter as comunidades de liderança, bem como a formação/desenvolvimento de novos líderes.
26. Atuar na preparação de “backups” de líderes e gerentes.
27. Estabelecer ações para manter o envolvimento e o compromisso inabalável de todos para a implementação bem sucedida das mudanças necessárias.

Importante destacar que tais contribuições são consideradas apenas o início de uma investigação sobre a relação entre liderança e implementação da estratégia como processo de GC em OIC.

6 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.

Se a liderança é vista como uma capacidade de alguém ou de um grupo para criar novas 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.

Os desafios que a GC tende a enfrentar são colocados por Dalkir (2005) como atrelados à mudança no nível individual, de equipe ou organizacional. É preciso sedimentar a noção de que no sistema de GC e no processo de implementação da estratégia necessariamente há mudança, o que constitui um desafio paradoxal: instaurar a cultura da mudança na organização (FULLAM, 2001 apud KIMIZ, 2005). Não por acaso, tais desafios nunca são simples e fáceis de serem superados.

De fato, o principal é fazer a organização incorporar a compreensão de que o conhecimento é uma moeda intelectual que produz mais valor quando circulada e que a base de conhecimento tem se tornado rapidamente a única vantagem competitiva sustentável, notadamente nas organizações intensivas em conhecimento.

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. No entanto, parece que nem a GC “tradicional” não está resolvida, quem dirá a perspectiva de uma GC pós-moderna, que é significativamente mais complexa. É um assunto a ser discutido mais amplamente e, necessariamente, acompanhado da discussão sobre liderança.

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

Nesse sentido, é necessário reconhecer também que a definição de OIC ainda não é clara, que por mais que se diga que têm o conhecimento como recurso e principal insumo, há incertezas sobre o conhecimento em si, seu papel nas OIC e o que está sendo realizado com isso, notadamente em contextos com alta ambiguidade, onde a maioria das OIC se insere, em que o grau em que práticas, produtos e serviços que “falam por si mesmos” é muito baixo.

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, será que os elementos do sistema de liderança variam de organização para organização? Qual seria o núcleo ubíquo do sistema de liderança?

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.

A análise do processo de implementação da estratégia nas OIC permitiu exercitar a compreensão da liderança nessas organizações e auxiliou na construção do conteúdo e facilita sua aplicação e disseminação, pois trata do campo da estratégia, amplamente discutido.

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.

AGRADECIMENTOS

Registra-se o agradecimento à FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

AALTONEN, Petri; IKÄVALKO, Heini. Implementing strategies successfully. 2002.

Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=850943&ini=xref&show=html>>.

Acesso em 31 mai. 2010.

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

ALVESSON, Mats. De-Essentializing the Knowledge Intensive Firm: Reflections on Sceptical Research Going against the Mainstream. In: *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 7, nov. 2011, p. 1640-1661.

ASSUDANI, Rashmi H. Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms. In: *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? In: *Journal of Management Development*, v. 30, n. 4, 2011, p. 344-365.

BERGERON, B. Essentials of knowledge management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

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

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

DENIS, Jean-Louis; LANGLEY, Ann; ROULEAU, Linda. The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. In: *Leadership*, v. 6, n. 1, 2010, p. 67-88.

DETIENNE, Kristen B.; Dyer, Gibb, Hoopes, Charlotte, Harris, Stephen. Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 10, n. 4, 2004, p.26-43. EGC. Seminário de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Notas de aula. 2012.

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

GALLON, Alessandra. ENSSLIN, Sandra R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. In: *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. In: *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HARUNG, Harald; TRAVIS, Fred; BLANK, Warren; HEATON, Dennis. Higher development, brain integration, and excellence in leadership. In: *Management Decision*, v. 47, n.6, 2009, p. 872-894.

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

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

KAKABADSE, Nada K; DAVIES, Linda L; KAKABADSE, Andrew. Leadership discretion: a developmental experience. In: *Strategic Change*, v. 18, 2009, p. 111-124.

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

KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. In: *Journal of Management Studies*, ago. 2011.

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

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

MALDONADO, Maurício U. *Análise do impacto das políticas de criação e transferência de conhecimento em processos intensivos em conhecimento: um modelo de dinâmica de sistemas*. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

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

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

MICHELON, Moacir J; PILATTI, Luiz A; LIMA, Isaura A; CARVALHO, Hélio G. A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico. In: Revista Produção, v. 6, n. 1, 2006.

NONAKA, Ikujiro. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. In: Sloan Management Review, v. 29, n. 3, 1988, p. 9-18.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership: Theory and practice. 3ª Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OKUMUS, Fevzi. A framework to implement strategies in organization. In: Management Decision, v. 41, n. 9, 2003, p. 871-882.

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

PRIBERAM. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/DLPO/>>. Acesso em: jan. 2013.

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

ROWLEY, Jennifer. What is knowledge management? In: Library Management, v. 20, n. 8, 1999, p. 416-419.

SANTOS, Jane L. S. Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós- graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SEBRAE/IPT. MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. Relatório de Pesquisa, 2001. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/venture_capital.pdf>. Acesso em 10 jun. 2009.

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, Ram M.; GUPTA, Meenakshi. Identifying knowledge management characteristics at team level in knowledge intensive organizations. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 13, 2012, Cartagena. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management. Academic Publishing International Limited Reading, 2012. Volume 2, p. 1093-1099.

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

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