

A LIDERANÇA COMO COMPONENTE ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA E NOVOS CONHECIMENTOS

Everton Vinícius Morelato ¹

Ana Livia Cazane ²

RESUMO

De acordo com Thomas e Inkson (2006), diversos autores definem liderança como a habilidade de influenciar pessoas. O objetivo deste trabalho é estudar, explicar e apresentar como os líderes podem agir, ressaltando os impactos que a liderança gera sobre a construção de vantagem competitiva e de novos conhecimentos dentro das organizações. Os principais resultados indicaram que a liderança estratégica, em conjunto com a cultura organizacional, é essencial para construção de vantagem competitiva por meio de novos conhecimentos.

Palavras-chave: Liderança. Estratégia. Cultura organizacional. Conhecimento.

¹ Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, e-mail: morelato92@gmail.com

² Bacharel em Administração pela UNESP/SP, Mestre em Engenharia de Produção pela Unesp/SP, atua como e docente dos cursos de graduação e Pós-Graduação de Gestão e Negócios da Faculdade Católica Paulista (FACAP), e-mail: alcazane@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo estudar, explicar e apresentar como os líderes podem agir, ressaltando os impactos que a liderança gera sobre a construção de vantagem competitiva e de novos conhecimentos dentro das organizações.

Para Drucker (1967) liderar é ter imaginação, conhecimento e inteligência, e somente sua eficácia, poderá converter estas qualidades em resultados. Quando se trata de liderança, tem-se uma série de conotações e percepções, que resultam em inúmeros conceitos diferentes, uma vez que a palavra liderança reflete conceitos diversos em diferentes pessoas.

Neste contexto, as empresas para sobreviverem no mercado competitivo, aumentam as suas exigências em relação aos seus colaboradores. Destaca-se aqui, o papel do líder, pois, tais profissionais, para atender a demanda das empresas, precisam aliar competência técnica e competência interpessoal.

Desta forma, é fundamental que uma empresa invista em pessoas, neste cenário o líder recebe o papel de fazendo com que cada membro de sua equipe de trabalho desperte seu motivo para gerar uma ação, construindo uma equipe voltada para solucionar os problemas ou desafios organizacionais de forma criativa, caminhando para o resultado desejado.

De acordo com Barreto et. al. (2013) o estudo sobre cultura tem sido um campo frutífero para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros. Isso porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001).

A cultura de uma organização não surge por geração espontânea, e, uma vez estabelecida, raramente vai desaparecer. Os elementos da cultura, tradições e maneira de se fazer as coisas, dependem muito do que foi feito antes, bem como do grau de sucesso obtido com estas iniciativas. Desta forma, a fonte primária da cultura de uma organização remonta aos seus fundadores (SCHEIN, 1992). A essa afirmativa podemos acrescentar o papel do líder em manter a cultura da empresa, tornando-a ferramenta para criação de conhecimento e diferencial competitivo. A presença da liderança seleciona para as posições gerenciais e estratégicas um perfil compatível com a cultura, passando pelo preparo do líder na avaliação e acompanhamento de desempenho da sua equipe, ou seja, o líder assume papel estratégico.

Portanto, observamos que o conhecimento resulta das ações e interações dos subordinados com o ambiente da organização, estando este conceito intimamente ligado a figura da liderança. Todo conhecimento é construído e elaborado, através de interações do sujeito com objetivos que queira saber ou conhecer. Cabe ao líder criar um ambiente em que as pessoas sintam segurança ao compartilharem o seu conhecimento.

Sobre a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, ela consiste em pesquisa bibliográfica de natureza descritiva, pois descreve determinado fenômeno e tem o objetivo de proporcionar uma visão sobre uma realidade já existente, embasada em um estudo sistematizado em material publicado em livros, revistas, jornais, internet, ou seja, todo material pertinente e acessível ao público em geral.

Para cumprir os objetivos, o presente artigo está dividido em mais cinco seções. “Conceito de Liderança”, que aborda os principais conceitos e definições sobre o tema, além de descrever o perfil do líder. Após, segue a seção “Organizações - A Relação Entre Liderança E Cultura Organizacional”, em sequência a seção “Visão Estratégica do Líder”, “O Papel da Liderança na Construção de Conhecimento”, encerrando com “Conclusão”.

2 CONCEITO DE LIDERANÇA

Para Rodrigues e Ribeiro (2014) resumir em breves linhas o conceito de liderança implica um esforço de síntese, tal é a diversidade de ciências sociais, teorias, autores, desafios, entre tantos outros aspetos envolvidos nesta temática.

No contexto organizacional, observando-se a atuação de um gestor, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. Esses comportamentos permitem (a) a coordenação de atividades, buscando ter processos cada vez mais confiáveis e eficientes, (b) o relacionamento interpessoal, de forma a manter boas relações e aprimorar seus recursos humanos, e (c) a articulação da equipe com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação (YULK & LEPSINGER, 2005).

De acordo com Thomas e Inkson (2006), diversos autores definem liderança como a habilidade de influenciar pessoas. Deste modo, esta é uma habilidade essencial para os gestores no processo de gerenciamento de equipes. Um líder, entre outras características, precisa demonstrar atenção individual aos membros de sua equipe, ele deve ter atenção constante sobre as diferenças culturais e habilidades de conduta adequados.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2007).

As novas abordagens de liderança, a partir dos anos 1980-1990, caracterizaram o líder como um administrador do sentido (BERGAMINI, 1994). Segundo Bryman (1996), essas abordagens entendem o líder como alguém que define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou

ela define a missão da organização e os valores que a suportam. Portanto, neste contexto, a liderança passa a ter um caráter inspiracional, o que reforça o caráter motivacional dos líderes.

De acordo com Chiavenato (1999), para ser bem-sucedido, o líder deve saber lidar com os aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo. Cada um de nós pode influenciar outros e também podendo ser influenciado por eles. Isso quer dizer que todos nós lideramos em algumas áreas, mas somos liderados em outras. Todos, sem exceção, somos líderes ou seguidores.

Dilenschneider (1994) compartilha a ideia do "poder do triângulo" para ajudar destacar características consideradas essenciais para a liderança eficaz. O autor afirma que os três componentes desse triângulo são a 1º comunicação, 2º o reconhecimento e 3º a influência.

Você começa a se comunicar de forma eficaz, isso leva ao reconhecimento, e o reconhecimento, por sua vez, leva-o à influência.

Nem todos têm capacidade de liderança, seja por não possuírem autoconhecimento, ou pelo fato de não quererem assumir essa grande responsabilidade. Trabalhar com motivação inclui primeiramente, a motivação do próprio gestor, uma vez que líderes desmotivados dificilmente terão colaboradores motivados. Não é suficiente, tentar transmitir uma imagem de que se está motivado se essa não for a realidade. (GOFFEE; JONES 2001).

Outro ponto importante é que o líder influencia os outros a liderarem, esta é uma característica de alguém que trabalha em prol da coletividade. Para Moscovici (1995) os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades.

2.1 O PERFIL DO LÍDER

No ambiente corporativo é possível encontrar diversos estilos de liderança. Dentre eles destacamos liberais e autoritários, aqueles que constroem laços mais próximos com sua equipe e aqueles que apenas delegam funções. Essas diferenças ocorrem pelas variadas personalidades, níveis de formação e estilos de cada um. Não é possível apontar qual é o melhor estilo para liderar uma equipe. Dependendo das tarefas realizadas, da necessidade atual da organização e o ritmo de trabalho, um estilo de liderança pode ser mais do que outro.

Há casos, por exemplo, que o líder com característica mais autoritária é necessário para tirar empresas de crises e solucionar problemas. Já em outras situações, o líder democrático pode ser ideal para alavancar resultados.

É importante saber dosar as ações e o momento de utilizar cada modelo de liderança. Isso pode variar de acordo com a complexidade da situação, a maturidade da equipe e a urgência da solução. Normalmente, utilizar somente um estilo de liderança gera problemas. Temos pessoas e equipes diferentes com o passar do tempo e, por isso, é preciso ter flexibilidade de atuação para obter o melhor resultado, lembrando sempre da maturidade de cada um". (Queija, 1998, p.119).

Independente de qual seja o estilo de cada gestor, Albuquerque (2010) aponta características comuns que todo o líder deve possuir. Um líder deve ser estudioso, empreendedor, ensinável, e ter uma confiança acima da média. Além disso, deve delegar bem para que cada membro da equipe realize com qualidade suas tarefas, ou seja, embora o colaborador não entenda sempre o que o líder fala, ele deve entender muito bem tudo o que faz.

Quanto mais completo o líder, maior será sua capacidade de reconhecer a forma mais produtiva de lidar com determinada situação, de assumir a postura adequada.

Precisamos de líderes que inspirem confiança, sejam justos, altamente motivadores, conciliadores, excelentes observadores e que tenham ideias otimizadas e as coloquem em prática com suas equipes. Ele precisa também ser forte para incentivar a quebra de paradigmas, pois essa talvez seja a maior barreira encontrada nas equipes de trabalho hoje em dia”. (QUEIROZ, 2012).

Segundo Albuquerque (2010), os dez perfis de liderança mais comuns na atualidade são:

1. **Coercitivo:** É um tipo muito comum nas empresas. Comanda amedrontando as pessoas. É movido por resultados, tem habilidades para lidar com colaboradores problemáticos. Um ponto fraco é que ele tem tendência a dar apenas feedbacks negativos.
2. **Democrático:** Consegue cooperação da equipe, confia na mesma e é muito comunicativo. Cria consenso por meio da participação do grupo. Esse estilo considera que os membros da equipe têm uma maturidade e conhecimento para poder participar. Porém às vezes é indeciso.
3. **Autoritário:** Comanda com firmeza, provoca mudanças na equipe, está à frente, mobiliza as pessoas para um ideal. É do tipo que motiva as pessoas a fazerem algo juntamente com ele. Pode ser muito crítico com quem não apresenta resultados.
4. **Marcador de ritmo:** É de alto desempenho, do tipo que lidera pelo exemplo, voltado a resultados rápidos. No entanto, o resultado geral pode ser negativo, nem sempre as pessoas estão no mesmo patamar de energia. Esse gestor pode ser impaciente com pessoas de ritmo mais lento, costuma sofrer muito por esta razão.
5. **Paternal:** constrói laços fraternais, coloca a necessidade das pessoas em primeiro lugar, e é capaz de construir uma equipe voltada aos relacionamentos. É muito bom em resolver conflitos internos. Porém, cria

peessoas dependentes emocionalmente. Tem dificuldade de dar feedback negativo.

6. **Treinador:** Costuma desenvolver muito bem as pessoas, líder de muita ação, tipo: "tente de novo", "você pode", capaz de identificar pontos fortes e fracos com extrema rapidez. Geralmente alega falta de tempo e acredita que tudo se resolva numa sala de treinamento. Muitas vezes é preciso olhar nos olhos num dialogo verdadeiro e definitivo.

7. **Centralizador:** As decisões são normalmente tomadas pelo líder. Este estilo pode ser utilizado em momentos de urgência e principalmente quando os profissionais envolvidos possuem baixa maturidade para caminhar sozinhos, ou seja, estão em processo de capacitação para tal. A falta de delegação nas atividades pode desestimular a equipe e causar queda no rendimento final da tarefa.

8. **Liberal:** O líder delega poderes para um ou mais membros da equipe e fica a disposição para o que for necessário. O nível de maturidade e conhecimento das tarefas pelos profissionais da equipe, nesse caso, precisa ser bem alto para que possam desenvolver um bom trabalho. Este tipo de liderança pode funcionar bem quando os seguidores são pessoas instruídas e maduras. Caso não aja um acompanhamento constante do líder na orientação e monitoramento das atividades, a equipe pode ficar completamente perdida e o projeto final completamente comprometido.

9. **Inspirador:** Serve de exemplo para os empregados. Raramente precisa dar ordem, cada um sabe o que fazer e aonde ir. Encaixa perfeitamente em equipes muito motivadas. Estes profissionais possuem necessidade de status, por isso, em alguns casos, acha que o seu caminho traçado é o melhor e perde a oportunidade de ouvir seus comandados. Pode ter problemas com profissionais mais experientes ou talentos jovens de personalidade forte.

10. **Visionário:** Cria projetos em longo prazo construtivos e atraentes para a organização. Para ele, o futuro é que dá sentido à ação do presente. Liderança capaz de reconhecer talentos com facilidade. Pode ter problemas na realização de tarefas em curto prazo e de manter a motivação constante em sua equipe.

3 ORGANIZAÇÕES - A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste tópico pretende-se apresentar como a liderança age dentro das organizações, e o papel do líder nessa etapa. De acordo com Barreto et. al. (2013) o estudo sobre cultura tem sido um campo frutífero para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros. Isso porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001).

A cultura de uma organização não surge por geração espontânea, e, uma vez estabelecida, raramente vai desaparecer. Os elementos da cultura, tradições e maneira de se fazer as coisas, dependem muito do que foi feito antes, bem como do grau de sucesso obtido com estas iniciativas. Desta forma, a fonte primária da cultura de uma organização remonta aos seus fundadores (SCHEIN, 1992).

Os fundadores de uma empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura dessa organização, uma vez que têm uma visão do que a organização deve ser, mas não são limitados por costumes ou ideologias

anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar as novas empresas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização (ROBBINS, 2002).

Complementando esta afirmação, para Schein (1992), cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. Ainda segundo o autor, se realmente se quer interpretar a cultura de uma organização, deve-se ir além da superfície da organização, além dos artefatos visíveis e descobrir os pressupostos básicos fundamentais, isto é, como se dão as relações que são o centro da cultura de uma organização.

As relações entre liderança e cultura organizacional, segundo Barreto et. al. (2013), têm atraído considerável atenção tanto do meio acadêmico quanto empresarial, e alguns estudos apontam a interdependência destes conceitos. De um lado, o líder assume o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura, realizando sua gestão. Nesse sentido, as habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão. Por outro lado, considera-se que o líder – em seu pensamento, sentimento e respostas – também é moldado pela cultura organizacional. Assim, a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura é requisito básico para uma liderança eficaz (SCHEIN, 1992).

Para Rego (1998), o papel do líder nas organizações pode ser limitado pelos seguintes fatores: cultura organizacional, força dos *stakeholders* e condições econômicas. Esse conceito é reforçado por Barreto et al (2013) que destaca a importância de variáveis organizacionais como tamanho, ambiente organizacional, tipo de estratégia, tecnologia e formatos de negócios podem impor aos líderes diferentes demandas.

De acordo com Schein (1992), o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura é muito importante. Ele elenca mecanismos pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como atenção, reação às crises, modelagem

de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona mecanismos secundários, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias-lendas-mitos, definições formais (valores, missão etc.).

Ogbonna e Harris (2000), analisando resultados de alguns estudos sobre a relação entre liderança, cultura e desempenho, trazem contribuições para que se compreenda a mecânica complexa da relação entre liderança e cultura. Os autores identificaram que o estilo da liderança exerce influências sobre a cultura e que ela influencia o desempenho organizacional. Essas relações são, no entanto, catalisadas em sua movimentação e intensidade pelas pressões do ambiente interno e externo da organização.

A compreensão da cultura organizacional é fundamental para que a liderança possa ser de fato uma realidade.

4 VISÃO ESTRATÉGICA DO LÍDER

A cultura organizacional, descrita no tópico anterior, é a base para o processo de inteligência competitiva em organizações. Sem uma cultura organizacional positiva em relação a construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível implementar a inteligência competitiva.

Em um cenário de grande competitividade, este assunto torna-se essencial para o posicionamento estratégico das empresas, exigindo da liderança participação ativa neste processo.

Rowe (2002) define liderança estratégica como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo

Os líderes desenvolvem visões claras de para onde querem ir, e depois criam eventos e sistemas para chegar lá, porque a visão é a força que inventa o futuro. Embora as visões por si só sejam insuficientes uma vez que os líderes precisam dos seguidores as pessoas decidem seguir os líderes cuja visão compartilham.

Para ter sua visão aceita você precisa comunicá-la de forma entusiástica. Quando os líderes identificam as inovações de que sentem mais orgulho, eles mencionam os projetos de que já eram os mais entusiastas antes dos resultados.

As pessoas dependem do estímulo visual para o crescimento. Com um líder disposto a implementar a visão, um movimento se inicia. As pessoas não seguem um sonho por si só. Elas seguem o líder que tem esse sonho e a habilidade para comunicá-lo de forma eficaz. Portanto, a visão no início faz o líder, mas, para essa visão crescer e exigir adeptos, o líder precisa assumir responsabilidade por ela. (MAXWELL, 2007, p. 92).

Um líder eficaz tem a visão do que precisa alcançar. Essa visão torna-se a energia por trás de todo esforço e a força que o impulsiona através dos problemas.

Com visão, o líder passa a estar em uma missão, e sente-se um espírito contagiante em meio à multidão até que outras pessoas se levantem para seguir junto com o líder.

Infelizmente, muitos assumem as posições de liderança sem uma visão para a organização que lideram. Todos os grandes líderes têm duas qualidades: sabem para onde vão e sabem persuadir outros a segui-lo.

A visão se torna o grito que reagrupa as pessoas, algo específico da organização. É uma declaração clara em um mercado competitivo anunciando que você tem um importante em busca de seus clientes.

Ter visão futura é visualizar onde a empresa pode chegar se tiver planejamento, foco e dedicação aos seus objetivos e metas de longo prazo. Com certeza, isto é algo completamente tangível e que tem levado muitas instituições no Brasil e no mundo, a terem uma vida longa e próspera em seus ramos de atuação e construir um grande legado. (MARQUES, 1996, p. 26).

Um líder que consegue identificar os pontos fortes e de melhoria, as ameaças e oportunidades do negócio, também consegue se antecipar e tomar decisões mais assertivas em relação à gestão dos processos e à liderança das pessoas.

Este olhar diferenciado e, mais atento, vai ser o guia de suas ações e um direcionador num mercado onde existem vários caminhos em aberto.

O gestor pode traçar estratégias mais efetivas para alcançar os resultados esperados e eliminar os problemas e dificuldades que podem interferir no alcance dos alvos da empresa.

Para crescer além de olhar para dentro, é importante olhar para fora, conhecer bem os concorrentes, o mercado, se antecipar e criar e aproveitar as diversas possibilidades de crescimento.

Ausculte os valores, sonhos e esperanças dos outros para compartilhar sua visão comum. Conheça os interesses de seus liderados, e depois lhes apresente uma visão que torna tangível o intangível. Para fazer isto de forma eficaz, você precisa primeiro auscultar apaixonadamente o seu pessoal. (POSNER; KOUZES, 2013).

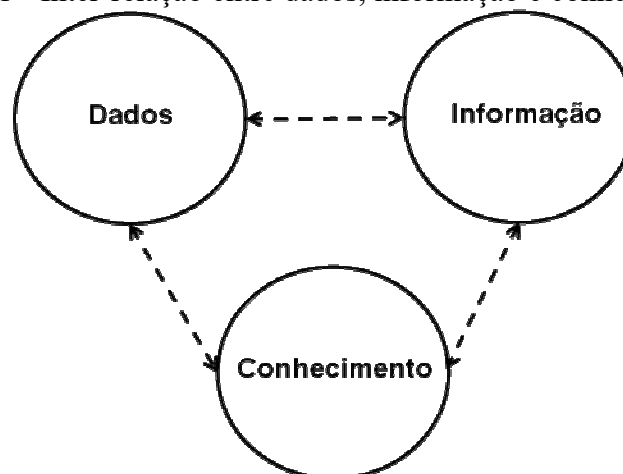
De acordo com Theodore Hesburgh (1993), a essência da liderança é ter uma visão. Deve ser uma visão que você possa articular de forma clara e vigorosa em todas as ocasiões. Você não pode fazer soar uma trombeta incerta". Uma "trombeta incerta", geralmente, é o resultado de um indivíduo que não tem uma visão ou que tenta liderar o sonho de outra pessoa. Certos sons de trombeta provêm de um líder que fez uma visão brotar de seu íntimo. Há uma grande diferença entre a pessoa com uma visão e a pessoa visionária.

5 O PAPEL DE LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

Com o passar do tempo, a construção de novos conhecimentos organizacionais passou a ser fundamental no ambiente empresarial. Neste cenário de grande competitividade, essa mudança de comportamento representa a conscientização de que, por meio do conhecimento construído é possível obter vantagens competitivas no ambiente que se encontram (JORGE, 2016).

Particularmente importante para se entender a Gestão do Conhecimento é analisar as diferenças entre dados, informação e conhecimento. Há vários autores que buscam destacar a diferença existente entre esses três conceitos (Dutta, 1997; Marshall, 1997).

Figura 1 - Inter-relação entre dados, informação e conhecimento.



Jorge (2013)

De acordo com Tuomi (1999), normalmente tratam-se esses conceitos em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação se torna

conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

De acordo com esse sentido, os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento. Tuomi (1999) menciona que uma hierarquia reversa a esta também faz sentido; nesse caso, a informação emerge somente após existir o conhecimento que permita compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verificar a existência dos fatos.

Reforçando este conceito, compreende-se que o conhecimento é um objeto que necessita de relações e inter-relações para que seja construído. Valentim e Gelinski (2007) destacam que, o processo de construção de conhecimento no contexto organizacional pode ser explicado como uma atividade inerente ao ser humano. Todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades informacionais para desenvolverem suas atividades cotidianas, assim como para a tomada de decisão.

Na mesma linha de raciocínio, Davenport; Prusak (1998) apresentam a seguinte definição para conhecimento:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Pode-se perceber que tanto Valentim e Gelinski (2007) como Davenport; Prusak (1998) convergem a definição do conhecimento como resultado de um processo interno do indivíduo, que processa a realidade a partir de suas próprias experiências, e transmite o resultado aos que com ele convivem, numa espiral que tende ao infinito.

Complementando essa afirmação, Nonaka e Takeuchi (1997), explicam que há dois tipos de conhecimento intrinsecamente relacionados, quais sejam:

- **O formato tácito, conhecimento subjetivo;** habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de ideias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa;
- **O formato explícito,** conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

De acordo com Silva (2004) um importante facilitador de conversões entre conhecimentos tácitos é a capacidade criativa (e de inovação) existente na empresa ligada à presença de talentos individuais e de motivação fornecida pelo ambiente organizacional, para a proposição de ideias e soluções originais, além do estímulo ao compartilhamento de experiências individuais no ambiente de trabalho.

Aliado a este conceito, um significativo facilitador é a capacidade de aprendizagem organizacional. De acordo com Garvin (1993) uma organização de aprendizagem é aquela em que as pessoas envolvidas estão capacitadas ou têm habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos, assim como modificar comportamentos a partir da reflexão sobre estes conhecimentos. Tal reflexão que modifica comportamentos requer que a aprendizagem não seja somente adaptativa e cumulativa, mas também inovadora.

Portanto, o conhecimento resulta das ações e interações dos subordinados com o ambiente em que vive dentro da organização, estando este conceito intimamente ligado a figura da liderança. Todo conhecimento é construído e elaborado, através de interações do sujeito com objetivos que queira saber ou conhecer.

A presença da liderança seleciona para as posições gerenciais e estratégicas um perfil compatível com a cultura do conhecimento, passando pelo preparo do líder na avaliação e acompanhamento de desempenho da sua equipe, o líder assume papel estratégico na construção do conhecimento.

Cabe ao líder criar um ambiente em que as pessoas sintam segurança ao compartilharem o seu conhecimento.

Se meu pessoal compreende, consigo a atenção de todos. Se meu pessoal confia em mim, conseguirei a atenção deles." Para um líder ter a autoridade para liderar, ele precisa mais do que um título em sua porta: tem de ter a confiança daqueles que o seguem. (ROBERTS, 1993, p. 42)

Nem sempre é fácil coordenar pessoas que têm pensamentos, valores e experiências de vida diferentes. O maior desafio é fazer com que toda a equipe tenha o mesmo objetivo e que cada um entenda sua importância.

Ou seja, saber administrar conflitos, escutar se colocar no lugar do outro, respeitar as individualidades, aceitar pontos de vista diferentes e zelar e auxiliar o colaborador na busca por crescimento, não perdendo de vista as metas.

A falta de gestão eficiente pode levar a equipe, num primeiro momento, a não atingir resultados esperados. Mais além, "a falta de engajamento e a insatisfação da equipe podem levar a empresa a correr riscos desnecessários".

6 CONCLUSÕES

Considerando que o ambiente organizacional está cada vez mais competitivo, é de extrema importância que as organizações aprendam com seus próprios erros e se adaptem às mudanças. Empresas estagnadas não fazem mais parte da realidade atual, desse mundo globalizado e em constante mudança.

Liderar diante deste cenário é uma tarefa árdua a qualquer líder. Incertezas, riscos, mudanças, emergências, etc. são fatores constantes nas organizações. Para liderar nessas condições, é necessário adquirir a habilidade para lidar com as situações mais adversas, além de inovar e aprimorar a sua capacidade coletiva de adaptação.

O trabalho de liderança, além de exigir a adaptação constante dentro da empresa, exige também a adaptação fora da empresa, nas ideias, nas próprias emoções. Cuidar de si mesmo, fisicamente e emocionalmente, é fundamental para o sucesso.

Os benefícios da boa liderança para as empresas são extraordinários, em termos de faturamento, retenção de talentos nas empresas, aumento de lucros, desenvolvimento pessoal e profissional. A falta de mudança, de adaptabilidade nas organizações a conduzem ao fracasso, e conseqüentemente, líderes que não mudam e não se adaptam, também perderão seu lugar no mercado de trabalho.

O papel do líder é de facilitador na busca pela realização das mudanças necessárias, complementando assim a liderança adaptativa. O mercado exige novas técnicas e a capacidade de selecionar e encontrar talentos nas empresas passa de uma eventualidade e se transforma em uma necessidade. O Líder potencializa as escolhas e contribui para melhorar o desempenho diante de determinadas situações, buscando atingir objetivos, metas, resultados, sucesso e transformação. É o diferencial de excelência dos grandes líderes.

Acrescentamos que, apesar da abundância de estudos dedicados à liderança em várias ciências, esse tema não está esgotado e a investigação pode provocar novos ângulos de observação, como o novo olhar sobre liderança e construção do conhecimento.

LEADERSHIP AS A STRATEGIC COMPONENT IN CONSTRUCTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND NEW KNOWLEDGE

ABSTRACT

According to Thomas and Inkson (2006), several authors define leadership as the ability to influence people. The objective of this paper is to study, explain and present how leaders can act, highlighting the impacts that leadership generates on the construction of competitive advantage and of new knowledge within organizations. The main results indicated that strategic leadership, together with organizational culture, is essential for building competitive advantage through new knowledge.

Keywords: Leadership. Strategy. Organizational culture. Knowledge.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES.COM. **Conheça os 10 perfis de liderança mais comuns.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/conheca-os-10-perfis-de-lideranca-mais-comuns/36401/>>.
- ALBUQUERQUE, J. **Líder com Mente de Mestre.** Rio de Janeiro, RJ, Napoleon Hill, 2010.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Rev. Adm.** (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, mar. 2013.
- BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 34, n.3, p. 102-114, maio/ jun. 1994.
- BORNSTEIN, Steven M.; SMITH, Anthony F. Os enigmas da liderança. In: DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova visão.** São Paulo: Futura, 1996.
- CHARAN, R.; ROTTER, S.; NOESL, J. **Pipeline de liderança**, 2009.
- CRUZ, ANA PAULA CAPUANO DA. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac> **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 772-794, nov./dez. 2015.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies.** London: Sage, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DILENSCHNEIDER, Robert L. **Poder e influência**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

DRUCKER, Peter. Tradução de William Heinemann. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1967.

DUTTA, S. Strategies for implementing knowledge-based systems. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 44, n. 1, p. 79-90, Feb. 1997.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, July/Aug. 1993.

MAXWELL, **Você nasceu para liderar**. Trad. de Lena Aranha THOMAS NELSON BRASIL Rio de Janeiro 2008.

JOICE SCHLEY Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.

JORGE, C. F. B. *Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube*. 2013. 322-f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2013.

MARSHALL, L. Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals. v. 21, n. 5, p. 92-98, Sept./Oct. 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C., **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NETPROFIT. **Conheça 8 tipos de liderança e as vantagens de cada uma delas**. Disponível em: <http://blog.netprofit.com.br/conheca-8-tipos-de-lideranca-e-as-vantagens-de-cada-uma-delas-2/>

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management, London**, v. 11, n. 4, p.766-788, Aug. 2000.

POSNER, BARRY Z.; KOUZES, JAMES M. **O Desafio da Liderança - como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. São Paulo: Editora Campus, 2013.

REGO, A. **Liderança nas Organizações - Teoria e Prática**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, P. J. F; RIBEIRO, R. B. **O papel da comunicação não verbal na liderança - Bases para um modelo prático**. Dissertação, 2014 - Universidade de Lisboa.

ROWE, W.G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.

SILVA, S.L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHULZ, J.W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. **Management Quarterly**, Washington, v. 42, n. 1, p. 29-35, Spring 2001.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999.

THOMAS, David Clinton; INKSON, Kerr. *Inteligência Cultural: habilidades pessoais para negócios globalizados*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. **Gestão do conhecimento corporativo**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

YULK, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, 34, n. 4, p. 361-375. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.08.004 (2005).