

A LIDERANÇA ESPIRITUAL NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Luana Barcelos da Silva¹, Marilena Marangoni de Lorenzi Cancelier², Waldoir Valentim Gomes Júnior², Roberto Kern Gomes², Édis Mafra Lapolli²

¹Serviço Social do Comércio (SESC)
Núcleo de Desenvolvimento Técnico

²Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia

{luanabarcelos, cancelier.marilena, waldoir, robertokerngomes, edismafra}@gmail.com

Resumo. *A contemporaneidade trouxe modificações no panorama socioeconômico, no qual as organizações têm realinhado suas estratégias em atender novos paradigmas. Elas têm se apoiado na Gestão do Conhecimento, pois atendem os novos pressupostos instaurados pelo processo de aprendizagem contínua. Tais processos podem ser potencializados pela liderança, em particular a liderança espiritual. Então cabe indagar: como a liderança espiritual colabora para a Gestão do Conhecimento nas organizações? Assim, este artigo analisa a liderança espiritual no processo de gestão do conhecimento. Por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com pesquisa bibliográfica, foi possível perceber que a liderança espiritual contribui com a Gestão do Conhecimento, pois está centrada no indivíduo e no autoconhecimento.*

Abstract. *The contemporaneity brought changes in the socioeconomic panorama, in which the organizations have realigned their strategies in meeting new paradigms. They have been based on Knowledge Management, because they meet the new assumptions established by the process of continuous learning. Such processes can be empowered by leadership, particularly spiritual leadership. So one has to ask: how does spiritual leadership collaborate for Knowledge Management in organizations? Thus, this article analyzes spiritual leadership in the knowledge management process. Through a qualitative, descriptive and exploratory research, with bibliographical research, it was possible to perceive that spiritual leadership contributes to Knowledge Management, since it is focused on the individual and self-knowledge.*

1. Introdução

A mudança no padrão socioeconômico tem atingido de forma direta a competitividade das organizações, as quais atualmente se relacionam de forma íntima com recursos provenientes de tecnologia, de estrutura, dos processos de produção e gestão, das estratégias e da forma de administração operacionalizada que amparam o aprimoramento contínuo [Girardi, Souza e Girardi, 2012].

Os fatores intrínsecos às modificações suscitadas têm como coadjuvante a sociedade, a qual passa por um momento de mutação e reformulação para uma nova visão de mundo dos valores fundamentais e também das estruturas que a atende [Castells, 1999]. Os reflexos têm sido percebidos nas ações das organizações em valorizar a informação que gera conhecimento e que se materializa em valor através dos produtos e serviços oferecidos à sociedade [Fialho et al., 2006 e Drucker, 1993].

Na década de 1990 o conhecimento ganha ênfase por ser entendido como um atributo essencial para manutenção da capacidade competitiva das organizações, a qual tem como mola propulsora sua capacidade em aprender [Besen, Tecchio e Fialho, 2017; Takeuchi e Nonaka, 2008 e Fialho et al., 2006]. Do ponto de vista da organização, uma das formas de desencadear a motivação à aprendizagem é a liderança, tradicionalmente entendida como uma forma de influenciar pessoas (Cavalcanti, 2009). No entanto, novas abordagens teóricas sobre liderança (complexa, espiritual, autêntica e adaptativa) ganham importância no decorrer histórico [Gramkow, 2016].

Besen, Tecchio e Fialho [2017] tratam da relação entre a gestão do conhecimento e a liderança e evidenciam que ainda há poucos estudos na conjugação entre os temas. Apesar disso, verificam em sua pesquisa ao tratarem da liderança autêntica, que “a liderança pode cooperar de maneira direta na articulação de estratégias necessárias à adequada implantação do processo de gestão do conhecimento” [Besen, Tecchio e Fialho, 2017, p. 3].

A articulação temática apresenta reflexões integrativas entre a liderança e a gestão do conhecimento a fim de atender as demandas estratégicas da organização. Diante das várias formas de liderança chama atenção a liderança espiritual que atua nas questões motivacionais intrínsecas, ligadas a fé e no amor altruísta. Este tipo de liderança gera um ambiente de compartilhamento e desenvolvimento de conhecimento conectando-se com os pressupostos da gestão do conhecimento em atender as demandas organizacionais.

Torna-se relevante entender as contribuições da liderança espiritual à gestão do conhecimento por fornecer operacionalização de teorias que possam sustentar práticas a fim de atender as melhores ações para as organizações [Tecchio, 2015]. Assim, torna-se relevante investigar a seguinte questão de pesquisa: como a liderança espiritual colabora para a gestão do conhecimento nas organizações? Para responder a tal questão de pesquisa tem-se como objetivo analisar a liderança espiritual no processo de gestão do conhecimento.

Com o propósito de alcançar o resultado das indagações apresentadas foi desenvolvida uma pesquisa que se caracteriza como de cunho descritivo e exploratório. Tais atributos proporcionam conhecer as relações entre os construtos abordados bem como os detalhes e particularidades. Sobre o olhar qualitativo foi possível identificar peculiaridades das relações e os desdobramentos de forma mais pontual. Já do ponto de vista dos construtos utilizados, foram obtidos por uma pesquisa bibliográfica em materiais científicos e revisados.

As discussões têm como marco inicial a introdução, aqui apresentada. Na seção 2 é abordada a metodologia de pesquisa. O referencial teórico aborda a gestão do conhecimento, a liderança como uma ferramenta de gestão do conhecimento e a liderança espiritual e o autoconhecimento, respectivamente nas seções 3, 4 e 5. Ao final

é apresentada a seção 6 com as considerações finais e, por fim, as referências bibliográficas.

2. Metodologia

Atendendo o que preconiza a ciência, esta etapa atenta para o estudo do método, onde regras e procedimentos são estabelecidos para realizar uma pesquisa, “a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber” [Gerhardt e Silveira, 2009]. Assim, o objetivo proposto desta pesquisa foi orientado quanto aos seus objetivos por uma abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos por uma pesquisa bibliográfica.

Creswell [2010, p. 26] destaca que a pesquisa qualitativa “[...] é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Quanto à pesquisa bibliográfica, busca “referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta” [Fonseca, 2002, p. 32].

Ainda faz parte desse trabalho a pesquisa exploratória, que segundo Gil [2008] trata dos objetivos da pesquisa em que se estabelece maior profundidade com o problema a ser investigado. Da mesma forma, também faz parte a pesquisa descritiva, pois apresenta as características de um dado fenômeno ou população [Vergara, 1997].

A pesquisa foi iniciada com objetivo de analisar a liderança espiritual no processo de gestão do conhecimento. O tema foi tratado por meio da revisão bibliográfica para encontrar sustentação nos construtos relativos à gestão do conhecimento, à liderança, à espiritualidade e por outros que colaboram sendo seus conectivos e integradores no contexto da pesquisa.

Os construtos que sustentam a pesquisa foram obtidos pelo desenvolvimento de leituras em artigos de periódicos, livros, anais de congressos, jornais, entre outras fontes bibliográficas. Assim, foi possível aumentar a experiência em torno de determinados problemas e descrever as percepções dos pesquisadores acerca dos fenômenos observáveis na investigação.

3. Gestão do Conhecimento

Ainda no final do século XX, juntamente com a revolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e o surgimento do fenômeno da “aldeia global” pela globalização, o conhecimento começa a ganhar destaque por sua capacidade em perceber e utilizar as informações para auferir melhor resultado [Daveport e Prusak, 2003; Servin, 2005; Takeuchi e Nonaka, 2008 e Fialho e Santos, 2012].

O potencial do conhecimento no contexto social passa a ser marcante não somente pelo desenvolvimento da sociedade do conhecimento, que sabe exigir, mas também perceber valor dos produtos por atender suas necessidades de forma mais específica. Tal fato é tão marcante que Drucker [1993, p. 7] evidencia que a entrada na sociedade do conhecimento passa por compreender que, “o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim o

conhecimento; uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central”.

Neste sentido, os trabalhadores do conhecimento são os indivíduos que disponibilizam seus conhecimentos na criação de métodos, técnicas, processos e produtos que possam gerar inovação e atender as demandas da sociedade. Assim, para o âmbito organizacional, o conhecimento passa a ser um ativo organizacional importante e, na obtenção do seu melhor resultado é necessário gerenciá-lo de forma que possa ser bem aproveitado.

Por ser o conhecimento algo intangível é interessante verificar algumas de suas características, Gomes Júnior [2013, p. 48] traz sua reflexão:

Investir em conhecimento é ser econômico, o conhecimento não ocupa espaço, tão pouco possui cheiro ou cor, boa parte do dia fica fora da organização, mas sempre retorna, é desenvolvido em qualquer momento, inclusive nos momentos de lazer e descanso. As pessoas são os tangíveis organizacionais mais valiosos, amparar este tangível é investir nos intangíveis do conhecimento.

Desenvolver a gestão do conhecimento é estar à procura de entender, focar e gerir, de forma sistemática, para encontrar deliberação na forma como o conhecimento deva ser reutilizado, renovado e aplicado, bem como elevar o resultado do conhecimento aplicado a um grau de competência coletiva, onde o capital intelectual se amplia com a sabedoria das pessoas [Sabbag, 2007 e Wiig, 1997].

Com o contexto ora apresentado e considerando a dinâmica nas organizações, os processos que envolvem a gestão do conhecimento estão nas descobertas, nas comparações, nas criações e nos compartilhamentos ocorridos nas atividades executadas no campo profissional. Além do que, diferente do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é algo sinérgico ao ambiente, às práticas realizadas, mas é na utilização que ele se efetiva [Davempont e Prusak, 2003].

Por meio dessa relação entre o conhecimento e sua utilização, Takeuchi e Nonaka [2008] consideram o conhecimento organizacional como a capacidade que a organização possui de gerar novos conhecimentos, bem como de disseminá-los e incorporá-los na organização e, por meio deles, atingir suas ações no desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas.

A criação do conhecimento organizacional, segundo Takeuchi e Nonaka [2008, p. 71] trazem que:

[...] a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação.

Relatam Takeuchi e Nonaka [2008] que a relação dos conhecimentos tácitos e explícitos impulsiona a intenção organizacional e tomam forma para o ambiente do

negócio. Tal contexto se estabelece por um processo cíclico e contínuo de reversão entre o conhecimento tácito e explícito para criação do conhecimento, conhecido como processo SECI.

O processo tem seu início com a socialização do conhecimento, passa pela externalização e combinação, até chegar à internalização. Cada etapa representa um contexto de conversão de conhecimento e seus processos são bem definidos constituindo resultados específicos. O Quadro 1 repercute um melhor entendimento do processo SECI.

Quadro 1- Etapa, processo e produto na conversão do conhecimento

ETAPA	PROCESSO	PRODUTO
Socialização	É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Ela frequentemente ocorre nas reuniões sociais informais e pode ir além das fronteiras organizacionais, como no caso da interação com clientes e fornecedores. A empatia é importante na socialização.	Experiência partilhada. Competências e <i>know-how</i> dos indivíduos. Confiança mútua, empatia. Preocupação com a perfeição.
Externalização	É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através da articulação para que outros possam compartilhar o conhecimento. A criação do conceito no desenvolvimento do novo produto é um exemplo de externalização, na qual a metáfora e a analogia são frequentemente usadas.	Conhecimento explícito articulado em imagens, símbolos e linguagem. Procedimentos escritos. Desenhos. Planos. Instruções. Receitas.
Combinação	Tem lugar quando as peças individuais de conhecimento explícito são conectadas para criar conjuntos sistemáticos de conhecimento explícito, que são então disseminados entre os membros de uma organização. As bases de dados podem ajudar nesse processo.	Processos. Protótipos. Sistemas. Manuais. Políticas. Estratégias
Internalização	Tem lugar quando as peças individuais de conhecimento explícitos ao tácito estão intimamente relacionadas com o “aprender fazendo”. Os conceitos de produtos e os procedimentos de fabricação (conhecimento explícito) são atualizados através da ação e da prática. O conhecimento desses procedimentos torna-se <i>know-how</i> técnico quando é internalizado como conhecimento tácito individual	Experiência individual. Condições de aplicação (sucesso / insucesso). Hábitos e rotinas. Cultura.

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir de Takeuchi e Nonaka [2008, p. 23], Ischikura [2008, p. 169] e Feijoo (2014, p. 3).

O processo SECI ressalta a importância do indivíduo, pois realiza um ciclo de retroalimentação de conhecimento ao indivíduo que incorpora novos métodos, experiências e hábitos influenciando, inclusive, a cultura organizacional. Ainda sobre este aspecto, Willerding [2015] sustenta a importância do ambiente como fator desencadeador para a motivação, favorecendo as iniciativas individuais e de grupos para a colaboração.

Desse modo, a gestão do conhecimento pode realizar um balanço do seu capital intelectual pelo potencial de conhecimento e sua real utilização [Rahimi, Damirch e Hoseinseyedi, 2012]. Quanto a este ponto, outras características humanas são

importantes e necessárias para oferecer respostas rápidas, flexíveis e adaptáveis às organizações, por isso existe interesse em gerenciá-las. Sobre esta condição, entre as estratégias que procuram melhorar o desempenho organizacional, a liderança tem sido uma importante aliada [Alvarez, Cunha e Steil, 2016].

Neste sentido, a gestão do conhecimento é compreendida como um processo de troca e conversão de conhecimentos por meio da aprendizagem no contexto organizacional. Quanto a isso, Alvarez, Cunha e Steil, [2016] ressaltam a importância da liderança como um articulador nas ações que possam despertar motivação aos integrantes de equipes, que por sua vez são fundamentais a eficácia dos processos organizacionais.

4. Liderança como Ferramenta na Gestão do conhecimento

Desde a época de Platão, já se apresentavam estudos e inquietações sobre como transmitir aprendizados aos líderes políticos. Assim, a forma como transmitir conhecimento através da liderança tem sido um tema recorrente em vários debates, desde os mais simples relacionados às atividades cotidianas, aos mais complexos que atingem a sociedade como um todo. Nesta direção cresce o interesse científico sobre o tema liderança, principalmente devido aos estilos e as complexidades inerentes ao contexto.

Mais recentemente, durante o século XX, a liderança amplia seus horizontes de forma marcante tendo em vista os desdobramentos do macro sistema socioeconômico. Ainda neste período, os conceitos a respeito de liderança sofrem influência com os novos paradigmas sociais. Uma forma interessante de classificação é percebida por Gramkow [2016], a qual trata das Teorias da Liderança, ressaltando a classificação apresentada de Rost e Smith [1992], “podendo ser classificado como visão industrial (década de 1920 até 1990) e pós-industrial (a partir de 1990)” [Gramkow, 2016, p. 32].

Ainda trata a autora que na visão industrial a liderança tem como primeiro entendimento os aspectos relacionados às características do líder, mais precisamente ligadas aos seus traços em desempenhá-la, por isso é reconhecida como a teoria dos traços. Outro aspecto está relacionado às suas habilidades, as quais são relativas a três aspectos pessoais: técnicos, humanos e conceituais. A esse respeito:

A habilidade técnica é o conhecimento técnico em um determinado tipo de trabalho. A habilidade humana é traduzida pelo estímulo que o líder fornece aos membros da equipe, a fim de executarem suas atividades de forma conjunta e harmônica. A habilidade conceitual é demonstrada pela aptidão para trabalhar com ideias e conceitos, como, por exemplo, os necessários para desenvolver um planejamento estratégico [Gramkow, 2016, p. 33].

Já na visão pós-industrial, a liderança é influenciada por novas abordagens, entre as quais, a gestão do conhecimento. Esta abordagem proporciona uma forma mais adaptativa em aprender [Geus, 1999] tendo como substrato o aprimoramento das pessoas e a potencialização dos seus talentos em prol da organização. Para Sabbag [2007] a gestão do conhecimento integra conhecimento e competência coletiva na ampliação do capital intelectual das pessoas e das organizações.

A esse respeito, em pesquisa realizada com as maiores indústrias catarinenses com relação ao número de colaboradores, Girardi, Souza e Freitas Girardi [2012] tratam do processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional. Os autores perceberam que as organizações possuem olhar nas pessoas e nos seus conhecimentos por um viés estratégico, mas também são voltadas aos processos de desenvolvimento dos seus talentos e à gestão do conhecimento. Ressaltam os autores que a:

[...] liderança é fundamental às organizações, contribuindo para a integração efetiva entre as pessoas e as estratégias e para a Gestão do Conhecimento, estimulando a participação e o aprendizado, gerando, desenvolvendo e disseminando novos conhecimentos, orientados para a inovação e a competitividade organizacional. [Girardi, Souza e Freitas Girardi, 2012, p. 68, 72].

Neste cenário, ganha força a ideia de liderança mútua, onde o liderado não é mais uma figura passiva no processo organizacional e com isso as características dos líderes se ampliam para além das rotinas. Neste sentido, a liderança passa a ser entendida como um processo relacional em que líderes e seguidores comungam em uma relação de reciprocidade [Cunha et al., 2011].

Para superar este novo modelo, os líderes passam a conhecer as necessidades e os anseios dos liderados, tornando o ambiente mais acolhedor e agradável, visto que as relações interpessoais potencializam a gestão dos conhecimentos na organização [Gramkow, 2016].

A pesquisa realizada por Besen, Tecchio e Fialho [2017] evidencia a importância da liderança na criação de valor na organização pelas ações que articulam estratégias na implantação da gestão do conhecimento. Mai e Denardim [2005, p. 25] destacam que a liderança é uma forma de poder regida pelo conhecimento, posto de “quem domina um conhecimento é persuasivo, passa credibilidade e obtém aceitação”, pois se distingue pelo “reconhecimento de sua representatividade”.

Vale refletir que a forma de liderança é uma ferramenta importante à gestão do conhecimento [Besen, Tecchio e Fialho, 2017], pois a habilidade do líder em atender as características dos grupos de liderados repercute em maior acolhimento e entrega.

O Quadro 2 apresenta algumas das novas abordagens sobre liderança.

Quadro 2 - Tipos e perspectivas de liderança apresentados por Gramkow [2016]

LIDERANÇA	PERSPECTIVA
Transformacional	É um processo onde ocorre interação entre indivíduos sendo criada uma conexão que eleva o grau de motivação e moralidade de todos, sejam líderes ou liderados.
Adaptativa	Trata das condições que os liderados necessitam para enfrentar e gerenciar com valores conflitantes no ambiente de trabalho, os quais estão relacionados aos processos contínuos de mudanças e a dinâmica social.
Autêntica	Está associada a uma forma de comportamento do líder em promover as capacidades psicológicas, um ambiente positivo e ético.
Espiritual	É baseado num formato intrínseco de motivação, na esperança, na fé e também no amor altruísta. Está ligada às teorias da espiritualidade no

	trabalho e da comodidade espiritual.
Complexa	Está relacionado com o atendimento dos desafios emergentes, que requer alta capacidade de atendimento organizacional, conseguida por meio da liderança distribuída, seja <i>top-down</i> como <i>bottom-up</i> .

Fonte: Adaptado de Gramkow, [2016, p. 37,38].

Cada abordagem evidencia questões específicas e podem ser adaptadas as situações vivenciadas pelo líder e seus liderados. No entanto, a fim de atender ao objetivo deste estudo, será aprofundado na sequência o conceito sobre liderança espiritual.

5. Liderança Espiritual e Autoconhecimento

A espiritualidade possui suas raízes fundamentais na psicologia, na religião e na filosofia e seu significado pode variar de acordo com cada pessoa, ou seja, cada indivíduo entende de uma forma diferente o que é espiritualidade [Tecchio, 2015] Pode variar ainda em função do contexto que é utilizada. Ela pode apresentar significados diferentes para a psicologia, para a religião e para a filosofia.

No entanto, trazendo o entendimento de Tecchio [2015, p.43], espiritualidade é o desejo de encontrar um propósito final para vida, e viver em conformidade com ele. Ela significa “as paixões nobres e reflexivas da vida e uma vida vivida em conformidade com essas paixões e reflexões nobres”, ou seja, ela é “o amor reflexivo à vida” [Solomon, 2003, p. 33]. A espiritualidade fornece o sentido para o indivíduo e o mundo em que ele vive. Ela implica na busca de significado para a vida, de forma a ligar o ser humano com o seu “eu” e com os outros, oferecendo um sentido de conexão, descobrimento e propósito pessoal [Tecchio, 2015].

Na evolução do conceito e enfatizando a relação estabelecida com o propósito de vida, a espiritualidade foi associada a inteligência do ser humano. Analisando historicamente, no início do século XX estudos utilizavam o QI (Inteligência Intelectual) para avaliar o grau de inteligência dos indivíduos, esta inteligência era associada ao uso para resolver problemas de natureza lógica e de grande importância. Em meados de 1990, Daniel Goleman divulgou pesquisas que demonstravam a existência do QE (Inteligência emocional) e popularizou esta que relacionou a capacidade de percebermos nossas emoções e sentimentos e a dos outros. [Zohar e Marshall, 2016].

No final do século XX, algumas iniciativas começaram a apontar para a existência de um terceiro Q. “A descrição total da inteligência humana pode ser finalmente completada com a discussão da inteligência espiritual, a inteligência com que abordamos e solucionamos problemas de sentido e valor” [Zohar e Marshall, 2016 p. 17].

Saindo o indivíduo e analisando o ponto de vista das organizações, a visão espiritual é marcada pela busca de soluções espirituais para aliviar as tumultuadas mudanças sociais e de negócios, pelas mudanças globais que trouxeram uma crescente consciência espiritual, pela percepção, por parte das organizações, de que um ambiente de trabalho humanizado cria uma situação ganha-ganha entre trabalhadores e

organização e o entendimento de que trabalhadores felizes são mais produtivos, criativos e satisfeitos com a organização [Tecchio, 2015 p.25].

Esta reconexão evidencia a espiritualidade do ponto de vista das pessoas também nas organizações e conseqüentemente traz as questões relacionadas ao papel das lideranças. Com a chegada do século XXI, há uma força emergente e exponencialmente acelerando para a mudança social e organizacional global, envolvendo a necessidade de um olhar para a liderança holística, que integra quatro campos fundamentais: existência do corpo humano (físico), mente (lógico/racional, pensamento), coração (emoções, sentimentos) e espírito [Moxley, 2000, apud Lapolli, 2016, p. 32].

Partindo deste olhar, segundo Lapolli [2016, p. 95] a “liderança inteligente se envolve espiritualmente em seu trabalho motivada por recompensas que vão além de considerações financeiras e de status, enxerga seu trabalho através de um propósito e uma chamada para o serviço”. A inteligência espiritual é um componente importante na liderança voltada para os valores necessários para gerenciar e mobilizar significado em organizações empresariais, com base no entendimento de questões existenciais, senso de propósito, e uma chamada para o serviço [Lapolli, 2016].

Corroborando com a relevância na espiritualidade associada à liderança, Zohar e Marshall [2016] entendem que um indivíduo com alta inteligência espiritual será provavelmente também um líder inspirado pelo desejo de servir, uma pessoa com habilidade para conduzir as pessoas a partir de valores e visão mais altos e lhes mostrar como usá-los, ou seja, uma pessoa que inspira outras. Um líder espiritual associa serviço e sentido. Uma pessoa que consegue transformar um mero emprego em uma vocação. Esse senso de vocação, porém, não é apenas encontrado na estrutura de valores corporativos, nem na estrutura de valores de qualquer profissão e tampouco na cultura mais ampla. É necessário encontrar algo que esteja além de valores convencionais, que faça um sentido mais amplo e profundo. Em outras palavras, o líder transforma ou faz o melhor uso possível da situação em que se encontra.

Lapolli [2016] aprofunda o entendimento sobre líderes a partir das relações estabelecidas entre quatro aspectos: físico, cognitivo, emocional e espiritual. Estes aspectos, além, de trazerem a espiritualidade ao conceito de liderança, fazem parte de um processo de autoconhecimento que desenvolve os líderes a fim de atender seus pares, ou seja, apresenta o autoconhecimento como agregador ao papel de liderança.

A autora destaca ainda a importância da liderança ao processo de gestão do conhecimento à medida que influencia as pessoas, dando-lhes rumo e propósito. Proporciona ainda a consistência e precisão aos pressupostos dos processos da gestão do conhecimento, bem como “a melhoria da competência e do comportamento humano nas organizações, além de considerar o autoconhecimento como valor estratégico” [Lapolli, 2016, p. 34].

O autoconhecimento “é um caminho para identificar e mudar modelos mentais não condizentes com as ações desejadas (indivíduo e organização)” [Lapolli, 2016, p. 68], faz parte de tradições espirituais e de visões filosóficas e psicológicas [Hapiro, 2009], bem como um estado de consciência, onde a pessoa se volta intencionalmente a refletir sobre um fato, sem emitir julgamento [Kabat-Zinn, 2003].

Do ponto de vista de abordagem psicodinâmica, oriunda da psicanálise, os líderes alcançam maior efetividade em suas relações com os liderados quando conhecem seu perfil psicológico, bem como dos seus liderados. Nesta condição é fundamental que o líder tenha preditivos em desenvolver o processo de autoconhecimento, com a finalidade de se conhecer e conhecer os liderados, ainda o conhecimento mútuo entre a equipe [Cunha et al. 2011].

Para Lapolli [2016] é por meio da relação de liderança que os líderes percebem suas emoções e são mais susceptíveis a estabelecer e manter vínculos que apoiam os empregados, pois mantêm atitudes autênticas que revigoram a confiança com os empregados. A ausência de autoconhecimento por parte dos líderes tendem a serem menos assertivos ao avaliar as ideias apresentadas, transmitindo emoções negativas.

Importante o que destaca Bishop et al. [2004] pois evidencia que o autoconhecimento repercute para um estado de consciência, ao ajuste da atenção as experiências imediatas e as emoções, as quais podem desencadear condições favoráveis com pensamentos e desejos, ou mesmo desfavoráveis, como medo. Brandenburg e Weber [2005] ressaltam a importância do autoconhecimento para o controle do comportamento e da sua importância para o desempenho do controle social.

Em contrapartida, faz necessário considerar a vertente das dificuldades que os líderes podem encontrar quando se trata de autoconhecimento. Lapolli [2016, p. 69] transita nesta questão em se autoconhecer:

A correlação entre esses pontos de vista e seu comportamento objetivo pode ser insuficiente e, frequentemente, as pessoas afirmam ter habilidades valiosas e atributos desejáveis em um grau que não o fazem. Ganhar uma imagem precisa de si é uma tarefa intrinsecamente difícil, para a qual as pessoas, muitas vezes, não têm informações cruciais. Assim, as pessoas podem tomar medidas para chegar a conclusões mais verdadeiras sobre si mesmos.

Nesta mesma direção, Marçal [2003] alerta para as dificuldades a respeito dos aspectos empíricos e conceituais relativos ao autoconhecimento, haja vista que transitam pela subjetividade humana. Corroborando Lapolli, [2016, p. 70] ao relatar que por motivos pessoais, pode ser difícil para os indivíduos se conhecerem, pois às vezes tendem a “bloquear os pensamentos indesejados e sentimentos através da supressão consciente ou da repressão inconsciente”.

Ainda assim, o autoconhecimento pela liderança espiritual proporciona um engajamento das equipes de trabalho por aspectos que atendem ao ambiente social do trabalho de forma significativa, assim pode desenvolver nos indivíduos e grupo suas necessidades espirituais. Assim encontrando uma forma de liderança intimamente ligada ao autoconhecimento que apoia a gestão do conhecimento pelo desenvolvimento individual e do grupo.

6. Considerações Finais

Parte-se da constatação de que o conhecimento passou a ocupar o lugar da força de trabalho, da mão de obra braçal no processo de agregação de valor, sendo ainda o ativo organizacional de maior relevância na economia que o tem como base. No entanto, a

competitividade de uma organização está na sua capacidade de gerir, armazenar, criar e aplicar o conhecimento. Através do SECI, um processo cíclico e contínuo de reversão entre o conhecimento tácito e explícito para formação e criação do conhecimento, a organização pode garantir sua competitividade, desde que tenha em sua composição indivíduos com capacidades para atuarem neste processo.

É neste contexto que a liderança se apresenta como fator influente e determinante para que o processo de criação do conhecimento se estabeleça. A liderança exerce influência na criação de um ambiente de compartilhamento e desenvolvimento de conhecimento, princípios fundamentais na gestão do conhecimento para atender as demandas organizacionais.

Uma liderança definida e ativa pode influenciar diretamente para articulação de estratégias e soluções, bem como, atuar positivamente no processo de implantação da gestão do conhecimento em uma organização.

Assim, a gestão do conhecimento tem o indivíduo como ator principal para sua efetivação, e a liderança atua como propulsora deste processo, aferindo sua influência sobre seus liderados. É neste contexto que a espiritualidade se apresenta, sendo associada a um dos tipos de liderança que são apresentados na literatura atual e tendo como essência principal a visão de conexão entre o ser individual, através do autoconhecimento, com o mundo e o contexto em que está inserido. A espiritualidade busca através do próprio conhecimento e das questões motivacionais intrínsecas, a solução e a resposta para as questões cotidianas.

Quando relacionada à liderança, a espiritualidade se apresenta através da busca de um propósito, de valores que buscam significado nas organizações, trazendo o objetivo do trabalho para além da recompensa financeira. O líder espiritual atua com desejo de servir e inspirar extraindo dos liderados o melhor resultado, visto transcenderem a visão do trabalho para a visão de vocação. A essência da liderança espiritual está centrada na busca do indivíduo, no autoconhecimento para estabelecer a conexão com o mundo e com o contexto inserido. Neste sentido a liderança espiritual, utiliza-se do valor estratégico do autoconhecimento e através dos indivíduos pode contribuir de forma assertiva, autêntica e com confiança para a gestão do conhecimento nas organizações.

Referências

- Alvarez, A. M. O.; Cunha, C. J. C. de A.; Steil, A. V. (2016). Oportunidades de Desenvolvimento da Liderança no Nível de Equipes. In: *VI Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación*, 2016, Bogotá. Anales del VI Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación, p. 1-16
- Besen, F., Tecchio, E., Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. Epub 23 de fevereiro de 2017. <https://dx.doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
- Brandenburg, O. J. & Weber, L. N. D. (2005). Autoconhecimento e Liberdade no behaviorismo Radical. *Psicologia-USF*. 10, 1, 87-92.
- 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.

- Cavalcanti, V. L. (2009). *Liderança e motivação*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, C. J. C. de A. et al. (2011). Liderança transformacional em Unidades Básicas de Saúde. In: CUNHA, C. J. C. de A. (org.). *Gestão e Liderança em Unidades Básicas de Saúde*. Florianópolis: Pandion, p. 136-174.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. 2.ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira.
- Feijoo, J. P. (2014). *Gestão do Conhecimento: o ciclo de nonaka e takeuchi*.cranberry - Associated Business Consultants Ltda. Disponível em: <<http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/10/Cranberry-CTB-ciclo-de-Nonaka-e-Takeuchi.pdf>>. Acesso em 30 mai. 2017.
- Fialho, F. A. P.; Macedo, M.; Santos, N.; Mitidieri, T. C. (2006). *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books.
- Fialho, F. A. P.; Santos, N. dos. (2012). *Introdução a Ciências da Cognição*. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.
- Gerhardt, T. E., Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – *Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS*. – Porto Alegre: Editora da UFRGS. 120p.
- Geus, A. de. (1999). *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Girardi, D., Souza, I., & Freitas Girardi, J. (2012). O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 65-76. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p65>
- Gramkow, F. B. (2016). Liderança Complexa em uma Equipe de Desenvolvimento de Software, 212f. *Tese* (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/03/Fabiana-Gramkow.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, v. 10, n. 2, p. 144-156,.
- Mai, C. F. M.; Denardin, É. S. (2005). Espiritualidade nas Empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso. *Disciplinarum Scientia*. Série Ciências Sociais e Humanas (Cessou em 2002. Cont. 1981-1381 *Disciplinarum Scientia*. Série Ciências Humanas), v. 1, p. 19-43, 2007. Disponível:

<http://sites.unifra.br/Portals/36/SA/2005/Espiritualidade.pdf>. Acesso em 14 jun 2017.

- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2008). Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90
- Sabbag, P. Y. (2007). *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupo e organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Servin, G. (2005). *ABC of knowledge management*. NHS National Library for Health.
- Shapiro, S. L. (2009). The integration of mindfulness and psychology. *Journal of Clinical Psychology*, v. 65, n. 6, p. 555-560.
- Solomon, R. C. (2003). *Espiritualidade para céticos: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI*. Civilização Brasileira. Rio de Janeiro.
- Tecchio, E. L. (2015). A Influência da Espiritualidade no Processo de gestão do Conhecimento em Empresas de Base Tecnológica. 2015, 193f. *Tese* (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/04/Edivandro-Luiz-Tecchio.pdf>> Acesso em 19 maio de 2017.
- Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, v. 1, n.1, p. 06–14.
- Zohar, D.; Marshall, I. (2016). *QS: inteligência espiritual*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record.