



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Elementos fundamentais no contexto das lideranças para o compartilhamento de conhecimento na indústria e manufatura: uma revisão sistemática de literatura

FERNANDO SOARES DA ROCHA JÚNIOR

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)

MARCELO MACEDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Elementos fundamentais no contexto das lideranças para o compartilhamento de conhecimento na indústria e manufatura: uma revisão sistemática de literatura

Autores(as):

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (XXX)

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (XXX)

Resumo

O objetivo central desse artigo é sintetizar o conhecimento de acordo com a literatura sobre os principais elementos que compõem as realidades das lideranças empresariais no contexto relacionado ao compartilhamento de conhecimento em âmbito industrial e manufatureiro. Para atingimento de tal objetivo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura nas bases de dados Scopus, Web of Science e Emerald, a fim de buscar e identificar os elementos centrais que ocasionam impactos significativos nesse cenário específico. Os resultados encontrados sinalizam que os elementos, dentre os quais, mais causam efeitos no compartilhamento de conhecimento na indústria e manufatura são: estilos de lideranças, confiança nos dados e informações, confiança nos líderes, comunicação dos líderes, recompensas e incentivos oferecidos, qualidade nas relações entre líderes e liderados, entre outros elementos importantes discutidos nesse artigo.

Palavras-chave: lideranças, compartilhamento de conhecimento, indústria, manufatura.

Fundamental elements in the leaderships context for sharing industry and manufacturing knowledge: a review of systemic literature

Abstract

The main object of this article is synthesizer the knowledge according to the literature about the principal elements that composes the reality of business leaderships in the context for sharing industry and manufacturing knowledge. To achieving the objective, it was done a systemic review of literature on data bases of Scopus, Web of Science and Emerald, in order to find and identify the main elements that causes significativas impacts in this specific scenery. The founded results shows that the elements that causes more sharing effects of knowledge of industry and manufacturing are: leadership style, trust on data bases and information, leaders trustiness, leaders communication, reward and incentives offered, quality in relationships between leaders and subordinates, and another's important elements discuss in this article.

Keywords: leadership, knowledge sharing, industry, manufacturing.

1. Introdução

É comumente identificado na literatura acadêmica, que a utilização do processo de compartilhamento de conhecimento nas esferas organizacionais oferece relevantes vantagens competitivas para as empresas.

No entanto, Wei, Choy, Yew (2009) identificaram que ainda há escassez de lideranças preparadas para enfrentar os desafios relacionados a gestão do conhecimento em âmbito organizacional. Ao focar nesse fato, observa-se a falta do devido acompanhamento da alta gestão e das lideranças estabelecidas para tal, aos processos relacionados à GC organizacional, que sob essa ótica, ficariam seriamente comprometidos e sem o direcionamento correto para o seu pleno desenvolvimento (Civi, 2000). Por sua vez, Manafi e Subramaniam (2015) defendem ainda, de forma mais específica, que uma liderança que não esteja devidamente preparada para o processo de compartilhamento de conhecimento, poderá, de certa forma, ocasionar efeitos negativos na realização dessas atividades dentro das organizações.

Nesse contexto, as organizações industriais e de manufatura ainda não maximizaram totalmente seu potencial em relação ao processo de compartilhamento de conhecimento. Um dos motivos para isso é a inexistência de uma estrutura lógica que facilite a visualização dos fatores atrelados ao compartilhamento do conhecimento, e que, de maneira eficiente, possibilite a identificação das falhas dos líderes em maximizar o valor do compartilhamento do conhecimento nessas organizações de maneira específica (Ugo-Agharanya, Igwe, Isichei, 2021, p. 57). A falta de qualificação, escassez de experiência e despreparo dos líderes para o gerenciamento eficaz dos ativos intangíveis, podem ser considerados, obstáculos no desenvolvimento dos processos de compartilhamento de conhecimento em ambientes industriais (Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016; Manafi, Subramaniam, 2015).

A pesquisa de Ugo-agharanya, Igwe, Isichei (2021) identifica a falta de priorização, por parte das empresas de manufatura, dos processos e conhecimentos atrelados a gestão do conhecimento organizacional, tal qual, especificamente, o estudo evidencia, no contexto do processo de compartilhamento de conhecimento, a ausência ou falta de ênfase de gerenciamento sobre os elementos ou fatores que poderiam potencializar ou aumentar consideravelmente o processo de compartilhamento na indústria. Os autores argumentam, de maneira contundente, que a liderança deve ser tratada como um elemento fundamental para o aumento e incentivo do compartilhamento de conhecimento organizacional em âmbito manufatureiro.

Por fim, o trabalho de Wahid, Mustamil, Mustaffa (2019), evidencia que, ao depender do estilo de liderança utilizado pelas organizações em ambientes de fabricação, o processo de compartilhamento de conhecimento poderá ser prejudicado ao gerar incertezas, desconfiças ou até mesmo, descarrilar em um clima organizacional desfavorável, ao inibir, ou até impossibilitar o incentivo a implementação e desenvolvimento do compartilhamento de conhecimento na organização (Manafi, Subramaniam, 2015).

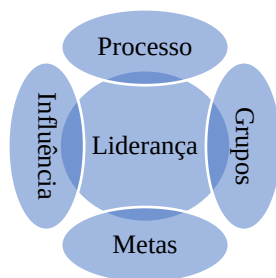
Nesse sentido, ao analisar as evidências oriundas da literatura acadêmica, constata-se, resumidamente, que a falta de capacitação/qualificação das lideranças estratégicas no contexto industrial e manufatureiro, no que diz respeito ao processo de compartilhamento de conhecimento em suas respectivas organizações; e a falta de conscientização ou de conhecimentos apropriados dos processos relacionados, como também, dos elementos necessários que o sustentam, entre os quais, poderiam incentivar a implementação e o desenvolvimento do compartilhamento de conhecimento organizacional por parte das lideranças estratégicas em âmbito industrial e manufatureiro, são os principais obstáculos encontrados para o compartilhamento por parte dos líderes no setor industrial.

2. Lideranças e líderes

A literatura acadêmica aborda a liderança exercida nas organizações como um aspecto fundamental para o bem-estar das pessoas e eficácia no desenvolvimento das atividades empresariais. Sob esse viés, o exercício da liderança, torna-se um fator imprescindível para o alcance das metas estabelecidas em âmbito organizacional. Schaubroeck, Lam e Peng (2011), afirmam que os líderes gerenciam e motivam os colaboradores para o atingimento das metas e resultados organizacionais. Ainda segundo os autores, os líderes influenciam a produtividade dos colaboradores, e que, o comportamento das pessoas que exercem a liderança, pode ser considerado, como um fator primordial para o sucesso das atividades organizacionais.

Em se tratando da questão conceitual sobre liderança, Northouse (2004), afirma que o cerne do conceito, apresenta alguns componentes indissociáveis, dentre os quais, são partes integrantes para investigação do fenômeno, independente das abordagens ou estilos de liderança existentes. A figura 1 apresenta os componentes teóricos que compõem o conceito.

Figura 1 – Componentes do conceito de liderança

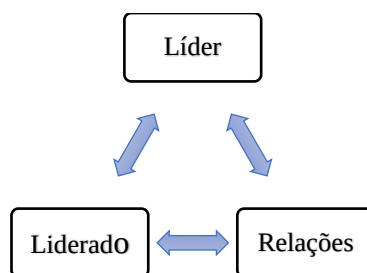


Fonte: adaptado de Northouse (2004)

Apesar das inúmeras maneiras pelas quais o termo liderança foi sendo conceituado ou caracterizado ao passar dos anos, os seguintes componentes podem ser identificados como centrais para a ocorrência desse fenômeno: a) liderança é vista como um processo; b) a liderança envolve influência; c) liderança ocorre dentro de um contexto de grupo; e por fim, d) a liderança envolve o alcance ou atingimento das metas propostas pelas organizações.

Com base nesses componentes, pode-se auferir que a liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum dentro dos processos organizacionais (Northouse, 2004). Para Graen, Uhl-bien (1995), os três principais domínios ou componentes da liderança podem ser visualizados na figura 2.

Figura 2 – Domínios da liderança



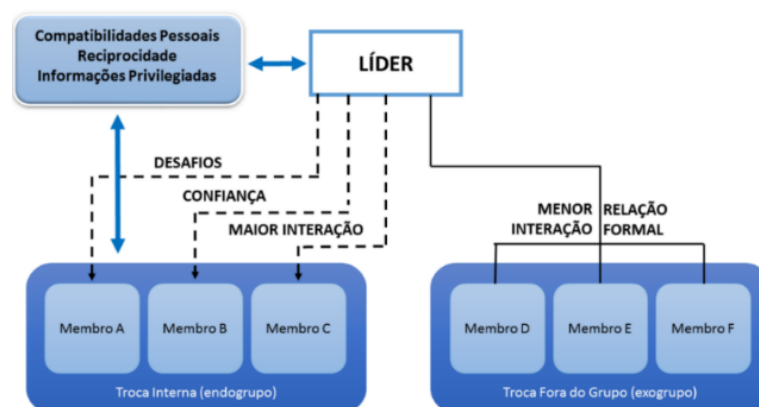
Fonte: adaptado de Graen, Uhl-bien (1995)

De fato, não pode existir o efetivo exercício da liderança sem que os elementos a) líder, b) liderado e, c) relações, estejam devidamente integrados de maneira harmoniosa. Esses três domínios ou dimensões, contribuem para entendimento do processo de liderança e são aspectos importantes para uma explicação mais precisa da ocorrência desse fenômeno nas organizações pois um componente acaba influenciando o outro e vice-versa (Graen, Uhl-bien, 1995).

Em relação a conceituação do termo líder, nesse caso, deve ser considerado o aspecto individual da pessoa, a qual, deverá ser qualificada para tal. Nesse sentido, são considerados os aspectos intrapessoais do ser humano (do líder), dentre os quais, devem ser trabalhados em âmbito individual, algumas das seguintes habilidades: a) autoconsciência; b) inteligência emocional; c) autoimagem; d) autocontrole; e) automotivação; f) otimismo; g) iniciativa, entre outros tópicos voltados ao capital humano individual. Em relação a individualização do conceito de liderança e das abordagens de treinamentos existentes para formação de lideranças, essas, corroboram para uma visão superficial focada no indivíduo e não nas interações e complexidades sociais envolvidas no processo de liderar (Day, 2001). Desse modo, na visão de Fiedler (1996), atualmente, as abordagens de treinamento ou de desenvolvimento de lideranças, se apegam as peculiaridades do conceito de líder (de aprimoramento exclusivamente pessoal), o qual, em contrapartida, ignora meio século de pesquisas em liderança, deixando de fora as interações sociais complexas, como também, não enfatizam os desafios ambientais e sociais que afetam as organizações e líderes.

No que diz respeito as relações e influências entre líderes e liderados, direcionando para as trocas mútuas de informações, ideias e tarefas, a teoria LMX - *leader member exchange*, nesse contexto, ajuda a explicitar o funcionamento dessa dinâmica com o intuito principal de auxiliar as relações entre os envolvidos. A teoria da troca líder-membro foi desenvolvida com base na relação existente entre líderes e membros individuais da equipe (Graen, Uhl-bien, 1995). A figura 3 demonstra a sistemática da teoria LMX, a qual, baseia-se na qualidade das relações entre as partes integrantes no processo de liderança.

Figura 3 – Características da teoria da liderança da troca líder/membro (LMX)



Fonte: Wikimedia Commons (2022)

De acordo com uma literatura mais atualizada, as trocas líder-membro nas equipes ajudam a melhorar o desempenho dos colaboradores, auxilia em uma maior autoeficácia dos indivíduos em seus respectivos ambientes de trabalho e contribuem positivamente com o aumento gradativo das interações entre os colaboradores (Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016; Kim et al. 2021).

Uma gestão eficaz de equipe, por meio do exercício da liderança, com pessoas qualificadas e treinadas para tal, pode gerar bem-estar nos grupos de trabalho, entre outros

pontos positivos, o que, de fato, poderá alavancar maiores parcerias e contribuições entre indivíduos, ao direcionar, para um desenvolvimento mais assertivo de suas tarefas ou atividades diárias nas organizações (Anselmann, Mulder, 2020; Saeed et. al, 2020; Setiawan et al. 2020; Yadav, Choudhary, Jain, 2019; Al-Husseini, Elbeltagi, 2018; Le, Lei, 2018; Cunningham, Seaman, Mcguire, 2017; Rahman et al. 2015; Manafi, Subramaniam, 2015; Liu, de Frank, 2013).

O artigo de Ugo-agharanya, Igwe, Isichei (2021) vai além e enfatiza que o comportamento dos líderes ajuda a modelar o ambiente de trabalho da organização, como tal, o perfil comportamental dos líderes, promove ou suprime um ambiente de trabalho propício, o que, por fim, acaba afetando a produtividade da força de trabalho nas organizações. Em contrapartida, pela ótica do liderado, a percepção dos colaboradores sobre o aspecto comportamental de seus líderes afeta o sucesso gerencial e a evolução da empresa como um todo (Ohemeng et al. 2018).

Ao detalhar alguns efeitos das abordagens de liderança nas empresas, estudos revelam inúmeros benefícios ligados ao exercício da liderança. Por exemplo, em se tratando de afetividade no ambiente de trabalho, o comprometimento afetivo construído entre líder e liderado, de acordo com estudos empíricos, é fundamental para a melhoria do clima e ambiente de trabalho pois auxilia no desenvolvimento de comportamentos de apoio mútuo entre as pessoas da equipe (Pu et al. 2022; Nguyen et al. 2020).

2.1 Compartilhamento de conhecimento

De acordo com *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* - CEN (2004), conhecimento é uma combinação de dados e informações à qual se adicionam habilidades, experiências e opiniões de especialistas, que resulta em um ativo valioso o qual pode ser utilizado no apoio à decisão. As organizações têm percebido, cada vez mais, que o conhecimento deve ser considerado um ativo intangível importante e digno de ser tratado com responsabilidade, no intuito de aumentar, de maneira gradativa, as vantagens organizacionais frente a um mercado global cada vez mais acirrado e interdependente das cadeias de fornecimento. No contexto da gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento é um processo fundamental e talvez um dos mais relevantes, pelo qual, mediante o apoio mútuo com trocas de informações e conhecimentos, são criados, explicitados ou transferidos novos saberes (Kim et al. 2021).

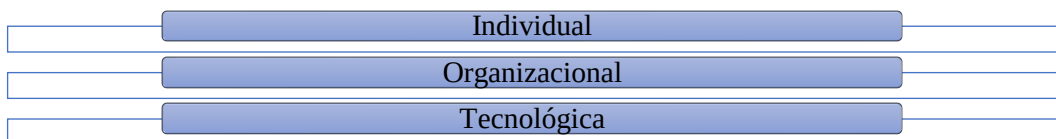
Ter conhecimentos ou saberes específicos que possam ser compartilhados no contexto organizacional, auxiliam no desenvolvimento das tarefas e ajuda na confiabilidade das ações, contudo, o conhecimento possuído por indivíduos dentro de seu local de trabalho pode sustentar a criação de um ambiente propício que seja permitido o compartilhar dos saberes, tendo como consequência principal, o aumento significativo da vantagem competitiva das organizações (Pu et al. 2022; Ugo-Agharanya, Igwe, Isichei, 2021; Setiawan et al. 2020; Xiangjie, 2020; Abdelwhab et al. 2019; Suseno, 2019; Wahid, Mustamil, Mustaffa, 2019; Almeida et al. 2018; Sunardi, 2017; Le, Lei, 2017; Charterina, Landeta, Basterretxea, 2017; Boateng, Dzandu, Tang, 2016; Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016; Ramadhan, Samadhi, 2016; Manafi, Subramaniam, 2015; Kirsch, Hine, Maybury, 2015; Ryszko, 2015; Tang, 2015).

Compartilhar conhecimento não pode ser compreendido como uma simples atividade de trocar dados ou informações (Akosile, Olatokun, 2019). O compartilhamento se concentra no processo de absorção e difusão contínua do conhecimento, como também, contribui para o intercâmbio de conhecimento, aplicação, criação e para estruturação de uma plataforma de conhecimento organizacional, a qual, seja útil, para obtenção de melhorias de capacidade e resposta da organização (Wang, Wang, 2012). Para estabelecimento de um sistema ou processos de compartilhamento de conhecimento em uma organização, é necessário observar

com profundidade aspectos chave para que a ação de compartilhar se integre ao “dna” da organização.

De acordo com Abdelwhab et al. (2019), o processo de compartilhamento de conhecimento é algo complexo e deve ser observado sob a ótica de três dimensões principais. Por meio da figura 4, as dimensões do compartilhamento de conhecimento podem ser identificadas.

Figura 4 – Dimensões do compartilhamento do conhecimento



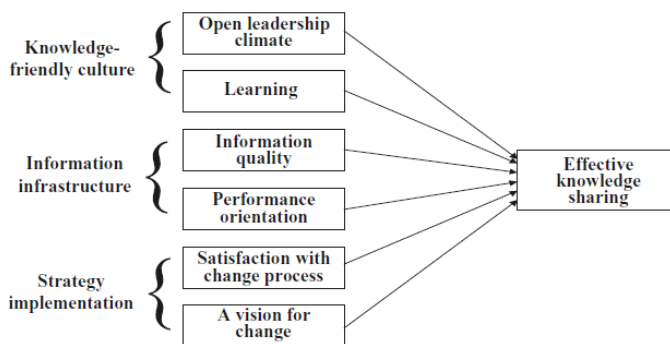
Fonte: adaptado de Abdelwhab et al. (2019)

Seba, Rowley, Delbridge (2012), enfatizam, que em âmbito individual, o compartilhamento de conhecimento é propiciado, basicamente, pelas relações humanas. Neste sentido, existe a ocorrência das relações interpessoais que dependem única e exclusivamente da motivação e vontade dos sujeitos participantes dessas interações, dentre as quais, envolvem também, fatores como o desejo e a intenção para compartilhar, confiança interpessoal e variáveis ligadas ao tipo de relacionamento entre as pessoas (refere-se à qualidade das relações existentes entre os indivíduos da organização).

No que tange a dimensão organizacional, esse fator, de maneira específica, está intimamente ligado aos processos ou atividades definidas pelas organizações. Nesse quesito, os aspectos importantes de serem tratados e melhorados por meio de constante observação, dizem respeito a: a) cultura organizacional; b) estrutura organizacional; c) suporte gerencial e, d) sistemas de recompensas (Abdelwhab et al. 2019). A questão cultural das organizações, pode ser verificada como uma variável fundamental no processo de compartilhar. Esse elemento, é extremamente importante para a criação de um ambiente propício e de uma naturalização para o compartilhamento de conhecimento, como tal, para a implementação de processos relacionados ao compartilhamento.

Na visão de Kayas e Wright (2018), o compartilhamento de conhecimento, depende intrinsecamente, de pré-condições culturais, as quais são, de certa maneira, adequadas dentro das organizações para que sejam viabilizadas as trocas sistemáticas de conhecimentos. A figura 5 detalha essas pré-condições.

Figura 5 – Pré-condições culturais para o compartilhamento de conhecimento



Fonte: Kayas e Wright (2018)

Para estruturar um processo efetivo de compartilhamento de conhecimento, as organizações devem conduzir mudanças internas para que se crie uma cultura organizacional amiga do conhecimento, que viabilize a implantação de uma infraestrutura voltada para o conhecimento e informações, assim como, focar na implementação das estratégias planejadas (Kayas, Wright, 2018). Ao estruturar esses tópicos, as organizações terão a possibilidade de fomentar um clima aberto de liderança, aprendizado colaborativo, informações de qualidade, melhorar a performance, promover a satisfação com a mudança nos processos, e por fim, disseminar valores de mudanças e melhorias contínuas (Kayas, Wright, 2018).

Em relação a dimensão tecnológica, no caso específico e contextual do compartilhamento de conhecimento, as tecnologias de informação e comunicação (as denominadas TIC's), se destacam, por serem ferramentas essenciais para a implementação e desenvolvimento contínuo dos processos inerentes ao compartilhamento de conhecimento. As TIC's auxiliam e corroboram na codificação, padronização, armazenamento, como também, podem auxiliar na divulgação atrativa dos conhecimentos explícitos, os quais, serão utilizados pelas pessoas quando se fizerem necessários (Andreeva, Kianto, 2012).

Em contraponto ao último parágrafo, mediante constatação não menos importante do estudo de Kretser, Wilkinson (2005), o qual, faz menção as reais potencialidades e limitações dos sistemas de informação e bancos de dados, que, segundo a percepção dos autores, por si só, não podem ser os únicos responsáveis pelo compartilhamento e a comunicação do conhecimento organizacional. Contudo, as TIC's, deverão integrar o processo de KS com o propósito de atuar como um elemento facilitador da transferência de conhecimento, tal qual, dedicar-se como uma ferramenta útil e importante para uma melhor compreensão dos conhecimentos envolvidos nos processos organizacionais (Kretser, Wilkinson, 2005).

Compartilhar conhecimento também pode ser visto ou percebido pelas organizações como algo que apresente fragilidades ou elementos negativos que possam prejudicar o processo em alguns momentos se for indevidamente gerenciado, uma vez que, “o compartilhamento de conhecimento pode trazer riscos na medida em que se pode levar a perda de conhecimento exclusivo que é fundamental para a empresa” (Charterina, Landeta, Basterretxea (2017, p. 3). Ao seguir essa linha de raciocínio, o eventual vazamento desses conhecimentos por intermédio da disseminação desenfreada de segredos organizacionais, poderá contribuir ou potencializar a ação dos concorrentes das empresas detentoras desse capital intangível que foi indevidamente ou, até mesmo, acidentalmente compartilhado.

No que se refere as questões voltadas aos elementos que são importantes para o processo de compartilhamento de conhecimento, a confiança em compartilhar, pode ser considerado um fator fundamental para o desenvolvimento do processo de compartilhar. De acordo com o artigo de Charterina, Landeta, Basterretxea (2017), a confiança é um fator indispensável à intenção e motivação dos colaboradores compartilharem conhecimentos específicos de suas respectivas áreas de atuação, mediante suas respectivas vivências e experiências nas tarefas exercidas em seu cotidiano.

Em relação a comunicação, o que, de fato, pode ser considerada um elemento fundamentalmente importante para a viabilização do compartilhamento de conhecimento, nesse caso, se o conhecimento não for devidamente comunicado, de maneira eficiente e eficaz, ou seja, de maneira clara, objetiva e com a produção de uma linguagem acessível que gere resultados positivos, o público-alvo, o qual, receberá as informações, não irá compartilhar com qualidade os conhecimentos obtidos. Contudo, um sistema eficaz de compartilhamento de conhecimento em uma organização não envolve apenas o livre fluxo de informações entre os trabalhadores, uma vez que, o conhecimento deve ser adequadamente utilizado e possibilitar melhorias individuais e organizacionais (Kim et al. 2013). A “comunicação por meio de práticas padronizadas entre os *stakeholders* internos de uma organização é cada vez mais relevante, pois um retorno maior pode ser obtido se suas necessidades, expectativas e percepções [...]”

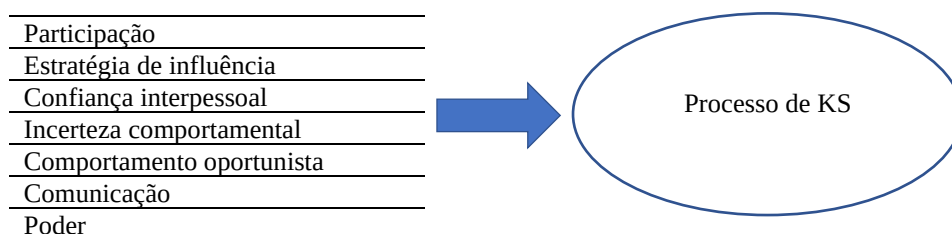
(Almeida et al. 2018, p. 54). Com isso, torna-se importante ressaltar que a maneira de como as informações ou conhecimentos são comunicados, pode impactar, no processo de compartilhamento de conhecimento.

Uma outra questão ou variável importante que é difícil de ser mensurada ou tratada mais especificamente nas organizações, diz respeito ao compartilhamento informal de conhecimento organizacional. Sunardi (2017, p. 1), autor que enfatiza em seu estudo, sobre a importância do compartilhamento informal de conhecimento, afirma que:

[...] características do capital humano (educação diversificada, habilidades dos funcionários e experiência dos funcionários) podem alavancar a prática de compartilhamento informal de conhecimento. Construções como confiança mútua e intenção recíproca poderiam atuar como variáveis mediadoras, e a perspectiva de interpretação cultural poderia atuar como fator moderador para a efetividade do compartilhamento informal do conhecimento.

O supracitado estudo, revela que, para o efetivo compartilhamento de conhecimento organizacional, torna-se necessário a capacitação do capital humano nas organizações, assim como, a construção da confiança mútua entre as pessoas, em suas interações, saberes, experiências, modelagem cultural, entre outras perspectivas ou elementos potencializadores do compartilhar dos saberes (Sunardi, 2017). Ainda em relação as questões que podem impactar direta ou indiretamente o compartilhamento de conhecimento, o estudo de Ramadhan, Samadhi (2016), evidenciou, de maneira factual, alguns fatores ou elementos importantes, dentre os quais, afetam positiva e negativamente o processo de compartilhar nas organizações. A figura 6 demonstra os principais fatores que foram evidenciados na pesquisa.

Figura 6 – Fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento



Fonte: adaptado de Ramadhan, Samadhi (2016)

Os fatores que podem ser considerados como positivos para o processo de compartilhamento de conhecimento, conforme demonstrados na figura 6, são: a) participação frequente dos colaboradores; b) utilização de uma estratégia de influência planejada; e, c) confiança interpessoal para compartilhar. Por outro lado, como contraponto, surgiram outros fatores considerados negativos ou que inspiram maiores cuidados por parte das organizações quando o assunto é o compartilhamento de saberes: a) incertezas comportamentais; b) comportamentos oportunistas das pessoas; e, c) comunicação.

Por fim, o fator relacionado ao poder, poderá, de acordo com o tipo de liderança, ser utilizado tanto de maneira positiva quanto de maneira negativa pela gestão organizacional, ocasionando dessa forma, impactos significativos relacionados ao compartilhamento de conhecimento (Ramadhan, samadhi, 2016). Ainda segundo os autores, a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal são elementos-chave que estão intimamente ligados aos processos de compartilhamento de conhecimento.

3. Procedimento metodológico e processo de busca

O presente artigo adotou como metodologia de pesquisa a revisão sistemática de literatura. Para Torracco (2016), a revisão sistemática de literatura é um método de pesquisa que procurar sinalizar ou evidenciar novos conhecimentos sobre um tema específico, o qual, será analisado e posteriormente debatido.

No que compete ao processo de busca, ao utilizar os *strings* de busca "*knowledge shar* AND manufact* OR industr* AND leader**", delimitando em títulos de trabalhos, nas bases de dados Scopus, Web of Science e Emerald, a literatura atual nos sugere que, a relação e a interligação entre os três temas é pouco trabalhada no contexto acadêmico e empresarial sob o viés das organizações delimitadas neste estudo (âmbitos industrial e manufatureiro).

Somando os trabalhos identificados nas três bases, a respeito da procura dos respectivos temas unidos, sem filtro algum, retornaram apenas dez trabalhos, fato pelo qual, nos possibilita caracterizar uma interessante lacuna de pesquisa, e como tal, justifica o desenvolvimento de um artigo com caráter investigativo, por meio da análise de estudos empíricos, que possibilitará, a identificação dos principais elementos que poderão causar impactos significativos no processo de compartilhamento de conhecimento no contexto das lideranças da indústria e empresas de manufatura.

Dos dez trabalhos identificados nas plataformas ou bases de dados Scopus, WoS e Emerald, três trabalhos foram descartados pois focalizavam as áreas de serviços, e ao final, sete trabalhos foram aproveitados para o desenvolvimento de uma análise minuciosa e identificação do problema de pesquisa, o qual, já foi devidamente explanado e detalhado na introdução do presente artigo.

4. Análise e discussão dos resultados

Mediante análise detalhada da literatura referente aos sete documentos restantes e úteis para o desenvolvimento da presente análise, dentre os quais, abordaram os constructos centrais para o direcionamento assertivo e estruturado dessa revisão sistemática, foram evidenciados aspectos ou elementos importantes que compunham as realidades do compartilhamento de conhecimento, no que diz respeito as lideranças e líderes, em indústrias, como também, nas realidades das empresas de manufatura. A tabela 1 possibilita a verificação desses elementos, juntamente com as suas principais características e seus respectivos autores(as).

Tabela 1 – Elementos considerados na literatura no contexto de compartilhamento de conhecimento na indústria/manufatura e liderança

Elementos	Características	Autores(as)
Estilo de liderança	Impacta positivamente o compartilhamento de conhecimento na indústria e manufatura	Ugo-agharanya, Igwe, Isichei, 2021; Setiawan et al. 2020; Wahid, Mustamil, Mustaffa, 2019; Le, Lei, 2017; Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016; Manafi, Subramaniam, 2015
Confiança nos dados e informações	Aumenta o potencial de KS	Le, Lei, 2017
Confiança nos líderes	Aumenta o potencial de KS	Le, Lei, 2017
Nível educacional	Quanto maior o nível educacional maior será o KS	Le, Lei, 2017
Tempo de experiência nos cargos	Quanto maior a experiência do colaborador no cargo maior será o KS	Le, Lei, 2017

Comunicação dos líderes	Utilização de técnicas de comunicação para melhorar o processo de KS	Ugo-agharanya, Igwe, Isichei, 2021
Inserção dos processos de KS nas tarefas dos colaboradores (<i>work design</i>)	Criar um <i>work design</i> inserindo o KS nas etapas de trabalho das pessoas	Ugo-agharanya, Igwe, Isichei, 2021
Recompensas e incentivos (Liderança transacional)	Viabilizar o desenvolvimento de recompensas e incentivos ao KS para a gradativa mudança na cultura organizacional	Ugo-agharanya, Igwe, Isichei, 2021
Tecnologias de informação e comunicação (TIC's)	Inserção de tecnologias de informação e comunicação nos processos de KS	Ugo-agharanya, Igwe, Isichei, 2021
Relações entre líderes e liderados	A relação de troca líder-membro (LMX) afeta de maneira significativa o compartilhamento de conhecimento e o desempenho dos colaboradores	Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016
Interações e colaboração contínuas	As interações entre indivíduos são fundamentais para o KS	Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016
Treinamento e qualificação de pessoal	Os colaboradores devem ser qualificados para o KS	Manafi, Subramaniam, 2015
Criação de uma cultura de ajuda mútua (cultura da sociedade e cultura organizacional)	Cultura comunitária de auxílio mútuo contribui significativamente para o KS e sem a necessidade de TL	Boateng, Dzandu, Tang, 2016

Fonte: autoria própria (2022)

Em relação aos estilos ou abordagens de liderança, a literatura contemporânea demonstra que estilos de liderança como transformacional, espiritual, criativo e baseado em relações e suas respectivas trocas (modelo LMX), contribuem de maneira significativa para o compartilhamento de conhecimento organizacional na indústria e em ambientes de manufatura (Ugo-Agharanya, Igwe, Isichei, 2021; Setiawan et al. 2020; Wahid, Mustamil, Mustaffa, 2019; Le, Lei, 2017; Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016; Manafi, Subramaniam, 2015).

Alguns elementos ou fatores que podem impactar o processo de compartilhamento de conhecimento na indústria e manufatura estão atrelados a confiança nos dados e nas informações compartilhadas, como também, na confiança que os colaboradores sentem em seus líderes, como tal, no nível educacional e no tempo de experiência dos colaboradores (Le, Lei, 2017). Esses respectivos aspectos estão diretamente ligados a motivação para compartilhar pois proporcionam maior segurança e confiança no processo de compartilhamento.

A eficácia da comunicação dos líderes também pode ser considerado um elemento chave para o desenvolvimento salutar do processo de compartilhamento de conhecimento organizacional voltado aos ambientes de fabricação. A introdução de mecanismos de compartilhamento de conhecimento nas tarefas diárias dos colaboradores na indústria e manufatura, também devem ser evidenciados como uma prática possivelmente interessante, a qual, preconiza a introdução de processos inerentes ao compartilhamento, nas atividades rotineiras das organizações (Ugo-Agharanya, Igwe, Isichei, 2021). Nesse caso, o *work design* preocupa-se como as atividades ou tarefas empresariais são organizadas, de maneira holística, para possibilitar uma visão completa das atividades organizacionais, pois, trata-se de um arranjo estratégico de tarefas, obrigações e responsabilidades para atingir os fins desejados (Isichei & Ayandele, 2017; Nielsen, Momeni, 2016). O *work design* consiste basicamente em uma organização sistêmica dos elementos centrais da rotina de tarefas diárias, pelas quais, moldam-

se características internas e externas da empresa, a organização das responsabilidades, e por fim, o passo a passo que serão realizados os processos de trabalho (Campion et al. 2005).

Os sistemas de recompensas também podem ser caracterizados como outro elemento fundamentalmente importante em ambientes de fabricação, pelo qual, são facilitados e incentivados o processo de compartilhamento de conhecimento. O artigo dos autores(as) Ugo-Agharanya, Igwe, Isichei (2021, p. 60), explana que:

as recompensas são utilizadas pelas organizações para servir de incentivo e encorajar trabalhadores produtivos. Pode ser uma compensação monetária e não monetária dada aos trabalhadores para motivá-los a trabalhar mais para o sucesso geral e contínuo da organização.

Sendo assim, as recompensas, mediante uma abordagem ou estilo de liderança transacional, podem ser consideradas ferramentas importantes no processo motivacional de compartilhamento de conhecimento e auxiliam na retenção dos talentos, dentre os quais, as organizações são cada vez mais dependentes. Também, servem como estímulo para impactar positivamente na motivação dos indivíduos para compartilharem seus saberes e experiências organizacionais (Abdelwhab et al. 2019; Almahamid et al. 2010).

Ainda no que diz respeito aos sistemas de recompensas, de acordo com Bradshaw, Chebbi, Oztel (2015, p. 17), as lideranças transformacionais e lideranças transacionais devem ser equilibradas para potencializar o processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações e sugerem que ao utilizar “uma combinação apropriada de estilos de liderança transformacional e transacional, os gerentes podem aumentar os níveis de compartilhamento de conhecimento das empresas”. Todavia, existem literaturas que sugerem que a abordagem de liderança transacional e o compartilhamento de conhecimento estão positivamente relacionados (Masadeh, Obeidat, Tarhini, 2016; Salo, 2009).

Ao que concerne as tecnologias de informação e comunicação no contexto das empresas de fabricação, as lideranças organizacionais são especialmente importantes para incentivar a utilização das TIC's no processo de compartilhamento de conhecimento, como tal, na promoção da comunicação, observada nesse cenário, como uma dimensão importante que integra o processo de KS e afeta de maneira significativa a competitividade organizacional (Ugo-Agharanya, Igwe, Isichei, 2021).

No que se refere a qualidade das relações interpessoais, nesse caso específico, entre líderes e liderados, contribui, de maneira significativa no processo de compartilhamento de conhecimento entre colaboradores em contexto industrial, do mesmo modo que, promove o aumento gradativo das interações entre as equipes. A pesquisa de Sharifkhani, Khazaei, Asian (2016, p. 87), sugere que a teoria “LMX afeta o compartilhamento de conhecimento e o desempenho de forma positiva e significativa. Além disso, por consequência, o compartilhamento de conhecimento afeta o desempenho organizacional”.

Em relação a capacitação profissional, Manafi, Subramaniam (2015), sugerem que as pessoas devem ser devidamente treinadas e capacitadas para o compartilhamento de conhecimento em âmbito industrial. O estudo dos autores sinaliza que: a) o treinamento tem efeito significativo no compartilhamento; b) a equipe tem um efeito significativo e positivo no compartilhamento de conhecimento, e por fim; c) a participação das pessoas nos processos e melhoramentos organizacionais tem um efeito significativo e positivo no compartilhamento de conhecimento.

Para finalizar, o estudo de Boateng, Dzandu, Tang (2016), deixa claro que, a cultura da sociedade e a cultura organizacional são elementos centrais para a operacionalização e manutenção dos processos relacionados ao compartilhamento de conhecimento organizacional. Em ambientes restritos de fabricação, torna-se fundamental o desenvolvimento de uma cultura

voltada para o compartilhamento de conhecimento e de ajuda mútua (Boateng, Dzandu, Tang, 2016).

5. Considerações finais

A presente revisão sistemática de literatura permitiu a identificação e análise de elementos ou fatores importantes, entre os quais, devem ser reconhecidos como potenciais sinalizadores de melhorias para o contexto de compartilhamento de conhecimento em âmbito industrial e de empresas de manufatura, como também, para a integração das organizações como um todo.

As contribuições teóricas da pesquisa direcionam-se para descobertas recentes que estão focadas nos elementos identificados e analisados, dentre os quais, possivelmente contribuirão para a evolução conceitual relacionada ao compartilhamento de conhecimento em realidades pouco exploradas até o momento, sobre a supracitada temática.

Em relação as contribuições práticas desse artigo, estas, são direcionadas para as sugestões de aplicabilidades práticas em ambientes de fabricação dos conceitos e elementos aqui discutidos, objetivando melhorias relacionadas ao compartilhamento de conhecimento na indústria e manufatura, no que diz respeito ao papel e influências das lideranças empresariais sobre as atividades nas organizações.

Com isso, ficam aqui sugeridas algumas *práxis* que poderiam ser programadas e estabelecidas pelas lideranças para alavancar o processo de compartilhamento de conhecimento nos contextos de fabricação. Talvez, uma das principais práticas a serem tomadas pelas lideranças industriais seria, inicialmente, uma profunda reflexão para compreender o impacto de suas ações no compartilhamento de conhecimento dentro de suas realidades empresariais. Logo após, as lideranças deveriam procurar uma maior qualificação para compreender melhor os processos relacionados ao compartilhamento de conhecimento e verificar, como, a estruturação desses processos, ou a falta deles, podem causar efeitos positivos ou negativos para o compartilhamento dos saberes, para a realidade das pessoas e sobrevivência das organizações (Manafi, Subramaniam, 2015).

Outros elementos fulcrais podem ser citados como sugestão para as lideranças melhorarem os processos de compartilhamento de conhecimento nas organizações industriais: a) relacionamento (melhorar a qualidade das relações entre líderes e colaboradores); b) potencializar a comunicação (Ugo-agharanya, Igwe, Isichei, 2021); c) utilizar o estilo ou abordagem de liderança mais adequada para o compartilhar (Ugo-agharanya, Igwe, Isichei, 2021; Setiawan et al. 2020; Wahid, Mustamil, Mustaffa, 2019; Le, Lei, 2017; Sharifkhani, Khazaei, Asian, 2016; Manafi, Subramaniam, 2015); d) passar confiabilidade para as equipes (Le, Lei, 2017); e) ter interações contínuas com os colaboradores; f) auxiliar na criação de uma cultura de cooperação (Boateng, Dzandu, Tang, 2016), e para fechar esse penúltimo parágrafo; g) elevar o nível educacional de seus colaboradores.

Para finalizar, torna-se perceptível, de acordo com a literatura analisada e baseada em estudos empíricos, que as organizações industriais e manufatureiras deveriam valorizar mais e implementar melhores processos de gestão do conhecimento em suas realidades. Contudo, as lideranças estratégicas devem estar cientes da importância da gestão do conhecimento para as organizações, e, sendo mais específico, saber identificar o processo de compartilhamento de conhecimento como algo que acarretará vantagem competitiva, melhor poder de decisão nas áreas atuantes, maior transparência nas atividades organizacionais e uma série de outros benefícios para pessoas e empresas que podem ser encontrados e analisados na literatura sobre o tema abordado.

Referências

- Abdelwhab, A.A. et al. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 1-33.
- Akosile, A; Olatokun, W. (2019). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen university. Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(2), 410–427.
- Al-Husseini, S; Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education, *International Journal of Leadership in Education*, 21:4, 506-517.
- Almahamid, S. et al. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 327-356.
- Almeida, A. et al. (2018). Knowledge Sharing in Industrialization Project Management Practices World. *Springer International Publishing*, 745, 53–62.
- Andreeva, T; Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter. Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16, 617-636.
- Anselmann, V; Mulder, R. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams performance: a structural equation modelling analysis. *Nurs Manag.* 1–8.
- Boateng, H; Dzandu, M; Tang, Y. (2016). Knowledge sharing among employees in Ghanaian Industries: The role of transformational leadership style and communal organizational culture. *Business Information Review*, 33(3), 145–154.
- Bradshaw, R; Chebbi, M; Oztel, H. (2015). Leadership and knowledge sharing. *Asian Journal of Business Research*, [Special Issue 2015], 1-20.
- Campion, M. A; Mumford, T. V; Morgeson, F. P; Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44(4), 367-390.
- Cen. (2004). *European Guide to Good Practice in Knowledge Management*. Bruxelas: European Committee for Standardization.
- Charterina, J; Landeta, J; Basterretxea, I. (2017). Mediation effects of trust and contracts on knowledge-sharing and product innovation: Evidence from the European machine tool industry. *European Journal of Innovation Management*, 1-21.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, 166 – 174.
- Cunningham, J; Seaman, C; Mcguire, D. (2017). Perceptions of Knowledge Sharing Among Small Family Firm Leaders: A Structural Equation Model. *Family Business Review*, 30 (2) 160–181.

- Day, D. V. (2000). Leadership Development: a review in context. *Leadership Quarterly*, vol. 1, n. 4.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241–250.
- Graen, G.B; Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Isichei, E. E; Ayandele, I. A. (2017). Operational work system design and staff performance in the Nigerian construction industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 187-200.
- Kayas, O, G; Wright, G. (2018). *Knowledge Management and Organisational Culture*. The Palgrave Handbook of Knowledge Management.
- Kim, M.S; Phillips, J.M; Park, W.W; Gully, S.M. (2021). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: The roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Kim, T; Lee, G; Paek, S; Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organisational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683–704.
- Kirsch, P; Hine, A; Maybury, T. (2015). A model for the implementation of industry-wide knowledge sharing to improve risk management practice. *Safety Science*, 80, 66–76.
- Kretser, S; Wilkinson, S. (2005). *Strategies for managing project generated knowledge: a New Zealand case study*. Knowledge Management in the construction Industry: a socio-technical perspective.
- Le, P. B; Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 1 – 25.
- Le, P. B; Lei, H. (2018): Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: the mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership, *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13.
- Liu, Y; De Frank, R.S. (2013) Self-interest and knowledge-sharing intentions: the impacts of transformational leadership climate and HR practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:6, 1151-1164.
- Manafi, M; Subramaniam, I.D. (2015). Relationship between Human Resources Management Practices, Transformational Leadership, and Knowledge Sharing on Innovation in Iranian Electronic Industry. *Asian Social Science*, 11, 358-385.
- Masadeh, R; Obeidat, B.Y; Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance and firm performance: a structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35, 681-705.
- Nielsen, S. B., & Momeni, M. (2016). Impact of personnel capabilities on organisational innovation capability. *Journal of Management and Innovation*, 2(2), 1-24.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nguyen, T.T.N; Teo, S.T.T; Halvorsen, B; Staples, W. (2020). Leader Humility and Knowledge Sharing. *Front. Psychol*, 11, 1-12.
- Ohemeng, F. L. K; Amoako, E. A; Obuobisa, T. D. (2018). The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of the Ghanaian public service. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296.
- Pu, B; Sang, W; Yang, J; Ji, S; Tang, Z. (2022). The Effect of Entrepreneurial Leadership on Employees' Tacit Knowledge Sharing in Start-Ups: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 137–149.
- Rahman, S.M et al. (2015). Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model, *Management & Marketing*, 10, 284-303.
- Ramadhan, F; Samadhi, T.M (2016). Inter-Organizational Trust and Knowledge Sharing Model Between Manufacturer and Supplier in the Automotive Industry. *Proceedings of the 2016*, 856-860.
- Ryszko, A (2015). Environmental management practices, interorganizational cooperation and knowledge sharing in the steel and metal industry in poland. *23rd international conference on metallurgy and materials*, 1-6.
- Saeed, B; Tasmin, R; Mehmood, A; Hafeez, A. (2020). Exploring the impact of transformational leadership and human resource practices on operational excellence mediated by knowledge sharing: A conceptual framework. *International journal of scientific & technology research*, 9, 4458-4468.
- Salo, N. (2009). The implications of knowledge management sustainability for leadership in na organization: an exploration and analysis of leadership theories and knowledge management practices in Bangwita Flores, Indonesia. *Journal of NTT Studies*, 1, 95-135.
- Seba, I; Rowley, J; Delbridge, R. (2012). Knowledge sharing in the Dubai police force. *Journal of Knowledge Management*, 16, 114-128.
- Schaubroeck, J; Lam, S; Peng, A. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behaviour influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863– 871.
- Setiawan, R; Eliyana, A; Suryani, T; Liaw, D. (2020). Promoting Employee Creativity: The Practices Of Transformational Leadership, Knowledge Sharing, And Task Conflict Behaviour On Start-Up Business In Indonesia. *A multifaceted review journal in the field of pharmacy. Sys Rev Pharm*, 11(12), 1272-1282.
- Sunardi, O. (2017). Linking human capital and enterprise sustainability in Indonesian medium-sized food manufacturing enterprises: the role of informal knowledge sharing practice. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 277, 1-8.

- Suseno, D. S. (2019). The Strength of Justified Knowledge Sharing on good manufacturing practices: empirical evidence on food beverage joint venture company of japan – indonesia. *Food Safety Management*, 20, 130-135.
- Sharifkhani, M; Khazaei, J; Asian, S. (2016). The impact of leader-member exchange on knowledge sharing and performance: an empirical investigation in the oil and gas industry", *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7, 1-28.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative Literature Reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15, 404 – 428.
- Ugo-agharanya, A.C; Igwe, A; Isichei, E.E. (2021). Mediating effect of leaders' behaviour on organisational knowledge sharing and manufacturing firms' competitiveness. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16, 55 – 75.
- Wahid, N.K.B.A; Mustamil, N.B.M; Mustaffa, N.F.B (2019). A study on the influence of spiritual leadership on knowledge sharing behavior within telecommunication industry in malaysia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7, 87-98.
- Wang, Z; Wang, N. (2012), Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*. 39, 8899–8908.
- Wei, C.C; Choy, C.S; Yew, W.K. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 69-87.
- Xiangjie, Z. (2020). Construction and Analysis of Knowledge Sharing Model in Strategic Emerging Industry Alliance: Cliques based on Knowledge Sharing Model. *Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference*, 1, 527-533.
- Yadav, M; Choudhary, S; Jain, S. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers: a moderated mediation model with employee engagement and social support, *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 1 – 24.