LIDERANÇA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

LEADERSHIP AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

DANIELY NAVARRO FERREIRA

GIOVANNA DUARTE PUZIOL

ADRIANA CAPARRÓZ
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

LIDERANÇA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo
Analisar as relações entre gestão do conhecimento e liderança nos artigos publicados entre 2014 e 2024, identificando tendências, lacunas, estilos de liderança recorrentes, práticas adotadas e possibilidades para pesquisas futuras.

Relevância/originalidade
A pesquisa sistematiza a produção científica sobre liderança e gestão do conhecimento, destacando a predominância de estudos teóricos e a escassez de investigações que integrem, simultaneamente, dimensões organizacionais, humanas e tecnológicas.

Metodologia/abordagem
Foi realizada revisão sistemática da literatura, baseada em Kitchenham (2007), abrangendo publicações de 2014 a 2024. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 28 estudos foram analisados qualitativa e quantitativamente, com estatística descritiva.

Principais resultados
A liderança mostrou-se fundamental para a gestão do conhecimento. Destacaram-se as lideranças transformacional, autêntica e baseada no conhecimento, associadas ao compartilhamento de saberes, à aprendizagem e à inovação. Também foram identificados programas de desenvolvimento e processos formais de gestão do conhecimento.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo consolida evidências sobre a relação entre liderança e gestão do conhecimento, organiza estilos e práticas recorrentes e identifica lacunas na literatura, especialmente quanto à necessidade de pesquisas empíricas e de abordagens que integrem diferentes dimensões organizacionais.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados oferecem subsídios para organizações desenvolverem lideranças capazes de estimular confiança, participação, aprendizagem contínua e compartilhamento de conhecimento, além de orientar programas de capacitação e estruturas formais de gestão do conhecimento voltadas à inovação e à melhoria organizacional.

Palavras-chave: Liderança, Gestão do conhecimento, Organizações, Revisão sistemática, Inovação

LEADERSHIP AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose
Analyze the relationship between knowledge management and leadership in articles published from 2014 to 2024, identifying trends, gaps, recurring leadership styles, adopted practices, and opportunities for future research.

Relevance / originality
The study systematizes scientific production on leadership and knowledge management, highlighting the predominance of theoretical studies and the scarcity of investigations that simultaneously integrate organizational, human, and technological dimensions.

Methodology / approach
A systematic literature review based on Kitchenham (2007) was conducted, covering publications from 2014 to 2024. After applying inclusion and exclusion criteria, 28 studies were analyzed qualitatively and quantitatively using descriptive statistics.

Main results
Leadership proved fundamental to knowledge management. Transformational, authentic, and knowledge-oriented leadership stood out, associated with knowledge sharing, learning, and innovation. Leadership development programs and formal knowledge management processes were also identified.

Theoretical / methodological contributions
The study consolidates evidence on the relationship between leadership and knowledge management, organizes recurring styles and practices, and identifies literature gaps, particularly the need for empirical research and approaches integrating different organizational dimensions.

Social / management contributions
The findings support organizations in developing leaders capable of fostering trust, participation, continuous learning, and knowledge sharing, while also guiding training programs and formal knowledge management structures aimed at innovation and organizational improvement.

Keywords: Leadership, Knowledge management, Organizations, Systematic review, Innovation

LIDERANÇA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) emergiu como uma disciplina essencial para otimizar recursos e manter a competitividade em um ambiente marcado por rápidas transformações e orientado pela informação. De acordo com Martins (2010), essa abordagem vai além da administração de recursos humanos, abrangendo a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento em todas as áreas e funções da organização.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), a gestão do conhecimento é integrada à gestão estratégica e a todos os processos organizacionais, exigindo a participação ativa de todos os níveis hierárquicos. Isso implica que a GC deve ser vista não apenas como uma responsabilidade de gestores, mas como uma cultura que deve ser disseminada em todos os níveis da organização. O objetivo é transformar o conhecimento tácito — aquele que reside na experiência e nas habilidades dos colaboradores — em ativos organizacionais valiosos, promovendo a eficiência e a inovação necessárias para enfrentar os complexos desafios do mercado atual.

A liderança exerce papel central na implementação eficaz da gestão do conhecimento, influenciando diretamente a cultura organizacional. Conforme Cavalcanti (2009), líderes competentes criam ambientes que favorecem a colaboração, a troca de ideias e a experimentação. Também são responsáveis por estabelecer estruturas que garantem o fluxo de informações e o acesso ao conhecimento por toda a equipe.

A capacitação contínua desses líderes é essencial para que respondam às transformações organizacionais e fomentem uma cultura de aprendizado permanente. Ainda segundo Cavalcanti (2009), a liderança deve atuar ativamente na promoção e integração da GC nas práticas cotidianas.

Ademais, o ambiente externo em que as organizações operam é caracterizado por incertezas e rápidas mudanças, exigindo que as instituições se tornem cada vez mais ágeis e responsivas. Nesse contexto, surge a questão da pesquisa: Quais as produções científicas sobre liderança e gestão do conhecimento entre 2014 e 2024?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as relações entre os conceitos de gestão do conhecimento e liderança nos artigos publicados nas bases de dados selecionadas entre o período de 2014 a 2024, através de uma revisão sistemática da literatura. Essa análise irá identificar as tendências, lacunas e implicações práticas que podem ser derivadas dos estudos existentes. Para alcançar esse objetivo, são definidos os seguintes objetivos específicos: mapear os artigos que abordam os dois conceitos; e identificar e descrever as relações estabelecidas pelos pesquisadores, além das possibilidades para pesquisas futuras.

A relevância teórica da pesquisa reside na crescente importância da gestão do conhecimento como um fator estratégico para a inovação e eficiência organizacional. A literatura aponta que a GC é fundamental para transformar informações em ativos estratégicos, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação às novas realidades do mercado (Takeuchi; Nonaka, 2009). A liderança, por sua vez, é um componente essencial para a gestão do conhecimento, pois incentiva a criação, compartilhamento de saberes e a inovação. Segundo o Manual de Oslo (1997), essa interação é crucial para que as organizações se tornem verdadeiramente baseadas em conhecimento, aprimorando, assim, seus processos e resultados.

Do ponto de vista prático, a pesquisa busca fornecer subsídios para que as organizações atendam à crescente demanda por serviços de qualidade e eficiência através da gestão do conhecimento. Em um cenário no qual a satisfação de colaboradores e clientes é determinante

para o sucesso, ter líderes capacitados para implementar práticas eficazes de GC se torna uma prioridade. Essas organizações podem otimizar processos, fomentar a inovação e aumentar a satisfação de colaboradores e clientes. Além disso, a pesquisa pode oferecer diretrizes para políticas e estratégias que fortaleçam a administração e melhorem a qualidade dos serviços prestados, promovendo um ciclo de melhoria contínua que é vital para a sustentabilidade e o crescimento das instituições (Pereira et al., 2024).

Sendo assim, esta pesquisa não só contribui para o entendimento acadêmico das dinâmicas entre gestão do conhecimento e liderança, mas também tem implicações práticas significativas para as organizações que buscam aprimorar sua capacidade de inovar e atender às necessidades da sociedade de forma eficaz.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser, inicialmente, caracterizada como uma estratégia que busca otimizar o uso do conhecimento como um ativo essencial para o progresso de uma organização. A economia do conhecimento está redirecionando a atenção da riqueza e do desenvolvimento, deslocando-se de indústrias tradicionais para áreas onde produtos, processos e serviços são fundamentados em conhecimento e tecnologia. A habilidade de converter dados em conhecimento, que resulta em decisões e ações empresariais, é crucial para a competitividade das organizações (Cavalcanti, Gomes, 2001; Zabot, Silva, 2002).

Neste seguimento, Mota (1998) ressalta que o colapso da sociedade industrial e a passagem para a sociedade do conhecimento são indicados pelas inovações tecnológicas. Essa nova estrutura se torna fundamental para o progresso econômico de regiões e países, sublinhando a relevância da gestão do conhecimento na contemporaneidade. Ao considerar que a administração do conhecimento é essencial para que as organizações inovem e se adaptem às novas exigências do mercado, a aplicação eficaz da GC ressalta a importância desse processo. Conforme mencionado por Cavalcanti e Gomes (2001), o valor dos bens e serviços está ligado à inovação e à inteligência que eles contêm, evidenciando a necessidade de uma gestão eficiente desse ativo.

Desse modo, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento é um recurso estratégico que influencia de maneira significativa a competitividade e a sustentabilidade das empresas. Essa perspectiva é constatada por Carvalho (2012), que destaca a GC como intrinsecamente ligada ao contexto organizacional, abrangendo tanto pessoas quanto processos. O autor ressalta que as práticas gerenciais existentes podem ser potencializadas e adaptadas às estratégias organizacionais, ampliando seu impacto. Portanto, é claro que as empresas precisam cultivar uma cultura que estimule a inovação e a cooperação, utilizando o conhecimento como um diferencial competitivo para enfrentar os desafios do cenário contemporâneo.

Em complementação, Borghoff e Pareschi (1998) destacam que o principal objetivo da administração do conhecimento é mapear o fluxo de entendimento dentro de uma organização. Isso é alcançado ao promover a interação entre o conhecimento pré-existente e o conhecimento gerado e compartilhado pelos colaboradores. Prahalad e Hamel (1990) mencionam que a aprendizagem e o conhecimento são as principais fontes de recursos para conquistar uma vantagem competitiva, ressaltando a importância do conhecimento como um ativo intangível.

Nota-se pelas afirmações apresentadas que há um consenso sobre a relevância do saber na geração de valor para as organizações. Borghoff e Pareschi (1998) focam na interação interna da empresa, enquanto Prahalad e Hamel (1990) se dedicam à utilização do saber para alcançar uma superioridade competitiva. Essas duas perspectivas se inter-relacionam, evidenciando que a administração do conhecimento é essencial tanto para a eficácia interna quanto para a resposta externa às exigências do mercado.

Ao aprofundar-se na gestão do conhecimento, torna-se claro que ela abrange diferentes dimensões, como: geração de conhecimento, armazenamento e recuperação de informações, disseminação, utilização e mensuração. O surgimento de novas ideias, frequentemente promovido por ambientes colaborativos, é denominado geração de conhecimento. O armazenamento e a recuperação referem-se à adequada organização das informações. Para que os colaboradores possam trocar saberes, a disseminação é essencial. A utilização do conhecimento em práticas organizacionais é a aplicação, enquanto a mensuração possibilita avaliar a eficácia da gestão do conhecimento (Lima, 2014).

De acordo com Nonaka (1997), a geração do saber resulta da interação entre saber tácito e explícito. Essa ideia ressalta a importância da fusão de diferentes formas de conhecimento para o progresso das organizações. As corporações têm a capacidade de desenvolver novas visões e soluções criativas ao unir o saber tácito, repleto de vivências e intuições, com o saber explícito, que se baseia em informações e sistemas. Essa interação é fundamental para se ajustar às transformações constantes do mercado, promovendo a cooperação, a inovação e o aprendizado contínuo (Alves; De Campos, 2021).

Prusak (2001) analisa o tema e comenta que a gestão do conhecimento surge como resposta às transformações sociais e econômicas. Ele destaca sua relevância para as empresas contemporâneas. Sob essa ótica, é crucial ressaltar que a GC deve ser vista como uma prioridade estratégica, principalmente em um cenário de mudanças contínuas. Conforme a revisão da literatura, a administração do conhecimento é vital para que as empresas mantenham sua competitividade, especialmente em um mundo globalizado e em constante evolução. Os ativos intangíveis, como o saber, precisam ser geridos de maneira integrada, envolvendo pessoas, processos e tecnologias.

Sobre este ponto de vista, Amorim e da Costa (2020, p. 6) afirmam que “a gestão do conhecimento gera qualidade, eficiência, efetividade e desenvolvimento econômico e social”, enfatizando a necessidade de uma abordagem específica tanto para o setor público quanto o privado. Diante dessa realidade, torna-se evidente que a GC é uma ferramenta eficaz para lidar com os desafios atuais e promover a inovação e a otimização dos processos organizacionais.

Em conclusão, entende-se que a gestão do conhecimento é crucial para a inovação e a continuidade de uma organização, tendo um papel vital na pesquisa e na formação de profissionais. A relevância deste tema de pesquisa reside na necessidade de desenvolver práticas que integrem o conhecimento em todos os níveis da organização, a fim de apoiar a melhoria contínua e a adaptação às demandas do mercado.

3 LIDERANÇA

A Liderança pode ser definida como um conjunto de competências que um indivíduo adquire para conduzir diferentes tipos de pessoas em direção a um objetivo comum. Trata-se, pois, da capacidade de compreender e gerir as particularidades de cada um, de modo a estimulá-los a se unir para atingir uma mesma meta (Lacombe, 2011).

Nessa mesma linha, entende-se que a liderança é um fenômeno complexo que envolve a interação entre líderes e liderados, criando um ambiente de colaboração e aprendizado. Bergamini (1994) enfatiza que o processo de liderança se baseia na influência mútua, na qual o líder conduz a equipe e os seguidores cooperam para atingir os objetivos comuns, formando uma dinâmica de desenvolvimento coletivo.

Conforme Hampton (2005), a liderança envolve influenciar os colaboradores a atingirem metas pré-estabelecidas, sendo um processo essencial para a promoção da gestão do conhecimento. O líder, ao guiar sua equipe, cria um ambiente propício para a troca de ideias e a construção coletiva de saberes, fatores centrais para a gestão eficiente do conhecimento. Hunter (2004) reforça que essa influência deve ser exercida de forma a motivar os

colaboradores a trabalharem com entusiasmo para o bem comum da organização, refletindo-se na promoção de um ambiente de aprendizado colaborativo.

Diante disso, pode-se sintetizar que a liderança eficaz tem o poder de inspirar a equipe e promover um ambiente que favoreça o aprendizado contínuo. O líder deve atuar como agente facilitador, estimulando a troca de ideias e promovendo a inovação. Nesse sentido, a liderança transforma-se em um elemento estratégico para alcançar metas organizacionais e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Historicamente, a liderança evoluiu em resposta às mudanças nas necessidades organizacionais. Segundo Vergara (1999), a teoria contingencial da liderança enfatiza que não há um único estilo eficaz de liderança; ao contrário, ela depende das circunstâncias e do ambiente no qual se exerce. Essa evolução demonstra como a liderança se adapta aos contextos organizacionais, refletindo mudanças significativas ao longo do tempo.

A liderança, portanto, não se limita a um estilo ou comportamento específico. Costa (2021) aborda três principais estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Segundo o autor, a liderança autocrática concentra as decisões no líder, é focada em resultados e tem pouca participação dos colaboradores, o que pode limitar o compartilhamento de ideias. Em contraste, a liderança democrática promove a comunicação aberta e decisões colaborativas. Já no estilo liberal, o líder oferece ampla liberdade à equipe, intervindo pouco nas decisões e permitindo que os colaboradores conduzam suas tarefas de forma independente.

Embora existam diferentes abordagens sobre os conceitos de liderança, reconhece-se a ideia de que líderes eficazes exercem um impacto crucial na cultura organizacional e no potencial de inovação das instituições. Bennis (1996) destaca que os líderes são fundamentais por serem os responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso de uma organização, sendo também aqueles que proporcionam direção em momentos de incerteza, funcionando como guias e oferecendo segurança. Além disso, o líder é capaz de analisar os desafios de forma ampla, sem se limitar às condições imediatas, algo essencial diante dos ambientes que exigem respostas rápidas (Bennis, 1996).

Um líder precisa ser capaz de motivar e direcionar seus colaboradores. Souza e Silva (2019) ressaltam que a capacidade de incentivar, propor metas e acompanhar o desempenho dessas metas é crucial para garantir que a organização atinja seus objetivos. Sendo assim, líderes que conseguem gerir bem suas equipes não só promovem a eficiência interna, mas também proporcionam à organização uma vantagem competitiva em relação àquelas que carecem de uma boa liderança.

Em síntese, a liderança eficaz não apenas promove o compartilhamento de ideias e motiva os colaboradores, mas também cria um clima organizacional saudável, que favorece o bem-estar das pessoas e o desempenho da instituição como um todo. Esse ambiente colaborativo é fundamental para impulsionar a inovação e o aprendizado contínuo, conectando diretamente a importância da liderança com a promoção da gestão do conhecimento.

Alguns estudos já evidenciam a relação direta entre liderança e gestão do conhecimento destacando o papel do líder na criação de ambientes colaborativos e propícios à aprendizagem (Hampton, 2005; Hunter, 2004). Pesquisas como as de Simões (2017) e Amiri et al. (2020) reforçam que estilos de liderança eficazes influenciam positivamente a criação e o compartilhamento do saber. Essa constatação motivou o interesse desta pesquisa em compreender como a literatura tem tratado essa interdependência entre os dois temas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um método crucial para estruturar e examinar criticamente a vasta quantidade de pesquisas publicadas sobre um assunto específico.

Segundo Morandi e Camargo (2015), a meta da RSL é consolidar os achados de estudos primários, detectar falhas e oferecer uma síntese consistente e organizada.

Este trabalho baseou-se na abordagem proposta por Kitchenham (2007). Segundo a autora, a RSL é uma ferramenta que permite identificar, avaliar e interpretar de maneira abrangente toda a pesquisa disponível que é relevante para uma questão específica ou área de interesse. Essa metodologia rigorosa é essencial para garantir uma compreensão aprofundada do tema em estudo e para fundamentar adequadamente as análises subsequentes.

O presente estudo consiste em uma RSL sobre a relação entre liderança e gestão do conhecimento (GC) no período de 2014 a 2024, escolhido devido à crescente relevância dessas temáticas no contexto organizacional contemporâneo. Durante esse período, diversas mudanças no ambiente de trabalho, impulsionadas pela digitalização e pela transformação organizacional, têm levado empresas a buscar novas abordagens para a liderança e gestão do conhecimento (Moraes et al., 2018). A pesquisa foi classificada como retrospectiva e secundária, abrangendo tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. Portanto, o processo envolveu várias etapas, sendo necessário seguir estratégias, métodos e procedimentos rigorosos (Kitchenham, 2007).

O primeiro passo para iniciar a RSL consistiu na definição da pergunta de pesquisa formulada: Como a literatura tem explorado a relação entre liderança e gestão do conhecimento nas organizações? Esta formulação é fundamental pois permite a comparação de estudos relevantes e fornece uma direção clara para a investigação (Burgers et al., 2019).

A coleta de dados foi realizada utilizando os descritores “Liderança e Gestão do Conhecimento”, em português e inglês, com referência em artigos científicos disponíveis nas seguintes bases de dados: Web of Science, Google Scholar, e SciELO. Essas fontes foram selecionadas por sua relevância e abrangência na disseminação de pesquisas em administração, gestão e áreas correlatas. O processo de busca seguiu rigorosos critérios, como sugerido por Kitchenham (2007), onde foram considerados artigos científicos, dissertações, revisões da literatura e teses.

Os critérios de inclusão para a seleção dos artigos foram estabelecidos da seguinte forma:

Critérios	Atributos
Período de Publicação	Artigos publicados entre 2014 e 2024.
Idioma	Publicações em português e inglês
Tipo de Produção	Trabalhos revisados por pares, incluindo artigos científicos, dissertações, revisões da literatura e teses.
Temática	Estudos que abordem a intersecção entre liderança e gestão do conhecimento em organizações.

Quadro 1 - Critérios de identificação e seleção de documentos
Fonte: Elaborado pelas autoras 2025.

Os artigos que não atenderam a esses critérios, como publicações sem rigor científico, foram excluídos da pesquisa, em linha com as práticas recomendadas por Kitchenham (2007). Essa abordagem garantiu que somente trabalhos de qualidade e relevância fossem considerados, proporcionando uma base sólida para a revisão sistemática. Além disso, essa seleção rigorosa ajudou a minimizar vieses e a aumentar a credibilidade dos resultados.

A coleta de dados ocorreu entre novembro e dezembro de 2024, a partir de buscas realizadas nas bases mencionadas, utilizando a codificação de palavras-chave relacionadas a

temas de interesse, como "Liderança" and "Gestão do Conhecimento" e “Leadership” and “Knowledge Management”. Essa estratégia de busca foi essencial para capturar uma ampla gama de literatura relevante, que permitiu uma análise abrangente das interações entre liderança e gestão do conhecimento nas organizações contemporâneas.

Após a busca inicial, os artigos selecionados foram analisados considerando, *a priori*, as categorias, conforme apresentado no Quadro 2.

Categoria	**Descrição**
Ano de Publicação	Ano em que o artigo foi publicado
Base de Dados Utilizada	Base onde o artigo foi encontrado
Tipo de Produção	Classificação do artigo (artigo, dissertação, revisão, tese)
Metodologia Adotada	Metodologia utilizada pelos autores
Região de Realização do Estudo	Localização geográfica do estudo (nacional/internacional)
Nome da Revista	Nome da publicação onde o artigo saiu
Titulação dos Autores	Formação acadêmica dos autores dos artigos

Quadro 2 - Classificação dos Estudos Selecionados
Fonte: Elaborado pelas Autoras 2025.

O processo de seleção dos artigos seguiu uma abordagem estruturada, conforme delineado por Kitchenham (2007). Inicialmente, foi realizada a leitura dos títulos e resumos para aplicar um primeiro filtro, com o intuito de identificar artigos que fossem relevantes para os objetivos da revisão sistemática. Essa etapa visou excluir trabalhos que não continham, ou que não estivessem diretamente conectados à relação entre liderança e gestão do conhecimento nas organizações. Em seguida, uma segunda filtragem foi aplicada aos artigos restantes, focando na seleção de estudos que se referiam a influência da liderança na (GC) e nas práticas organizacionais. Durante essa análise, foram excluídos os artigos que não atenderam a esses critérios específicos. Adicionalmente, foi considerado o período de publicação dos materiais, priorizando a inclusão de trabalhos mais recentes, de modo a garantir a atualidade da pesquisa. Além dos critérios de inclusão e exclusão, foi considerado a análise da qualidade dos estudos primários, que contribuiu para a melhoria da solidez do artigo (Kitchenham, 2007).

A análise do conteúdo foi utilizada para interpretar os dados de forma qualitativa, seguindo as diretrizes de Kitchenham (2007) para a construção da revisão sistemática. Além disso, os dados foram tratados quantitativamente. Para isso, foi utilizada estatística descritiva, calculando a distribuição de frequência simples, relativa e acumulada, assim como a média. Para as análises estatísticas, foi utilizado o software Microsoft Excel.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No processo de coleta dos artigos científicos foram identificados inicialmente 526 itens nos bancos de dados. Considerando-se os critérios de busca por trabalhos que estivessem diretamente conectados à relação entre liderança e gestão do conhecimento nas organizações no período de 2014 a 2024, a quantidade de artigos foi reduzida para 62 artigos. Deste total, 43,33% foram encontrados na base de dados GOOGLE ACADÊMICO, 40,00% na SCIELO e 16,67% no CAPES.

Do total de trabalhos identificados (62) foi realizada a leitura dos resumos e selecionadas 28 publicações sobre o tema. Esta última seleção excluiu os artigos que, pela leitura do resumo e análise de conteúdo, mostraram não estar diretamente relacionados com o tema de liderança

e gestão do conhecimento nas organizações. Portanto, os 28 artigos selecionados atenderam a todos os critérios de inclusão da pesquisa.

O Quadro 3 apresenta os 28 artigos selecionados para compor a amostra da pesquisa, após aplicação dos critérios de inclusão estabelecidos na metodologia. Esses estudos abordam de forma direta a relação entre liderança e gestão do conhecimento nas organizações. A seleção final reflete a diversidade de enfoques teóricos e metodológicos sobre o tema, contribuindo para a análise das conexões entre os dois conceitos centrais da pesquisa.

Artigos
ALSHAMMARI, Sanad; YUSOF, Rosmelisa. Elevating performance: A systematic review of transformational leadership and knowledge management in the Saudi oil & gas sector. **Global Business & Management Research**, v. 16, 2024. ALVES, M. A.. Um estudo teórico sobre o papel de liderança na implementação da gestão do conhecimento nas organizações. 2014. AMIRI, t N. Al; RAHIM, Rabiah Eladwiah Abdul; AHMED, Gouher. Estilos de liderança e atividades de gestão do conhecimento organizacional: uma revisão sistemática. **Acesso totalmente aberto, Ouro, Verde** , 2020. ANDRADE, C. T.. O papel das habilidades de comunicação e liderança na divulgação da informação na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, 2017. BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica ea gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. BIRASNAV, Muthuraj. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. **Journal of business research**, v. 67, n. 8, p. 1622-1629, 2014. CHOONG, Yuen Onn; AU YONG, Hui Nee; CHARLES, Ramendran SPR. The effects of human resource practices, knowledge-oriented leadership and organisational innovation towards fourth industrial revolution: A review and research agenda/Choong Yuen Onn...[et al.]. **Journal of business research**, v. 14, n. 3, p. 45-49, 2019. DA SILVA CARVALHO, Danielle Santos et al. A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 1-29, 2019. DA SILVA NETO, José Moreira; JUNIOR, Aloir Pedruzzi; CARDOSO, Rosigleide Reboli. Estudo–prática da liderança na era do conhecimento: a teoria da complexidade é a mais adequada?. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 2, p. 1909-1923, 2021. DE LIMA COSTA, A. L.. Liderança Autêntica e Gestão do Conhecimento: Emergências e Constrangimentos. 2015. DOS REIS OLIVEIRA, Guilherme et al. A liderança e sua relação com a gestão do conhecimento: Um estudo de campo. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 26) Año 2016,** 2016. ESCRIVÃO, Giovana; DA SILVA, Sergio Luis. A influência da cultura, do RH e da liderança sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 11, 2023. GATHII, Rose. Linking knowledge management to transformational leadership: The mediating role of work team processes: A review of literature and research agenda. In: **International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning**. Academic Conferences International Limited, 2015. GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 1-20, 2019. GIRARDI, Dante; DE SOUZA, Irineu Manoel; DE FREITAS GIRARDI, Júlia. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 65-76, 2015. HALLINGER, Philip; HAMMAD, Waheed. Knowledge production on educational leadership and management in Arab societies: A systematic review of research. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 47, n. 1, p. 20-36, 2019. HOSSEINGHOLIZADEH, Rezvan et al. A systematic review and synthesis of empirical research on "knowledge leadership": A new insight in the field of knowledge management. **International Journal of Information Science and Management (IJISM)**, v. 20, n. 4, p. 169-192, 2022.

Artigos
KRAUSE, Micheline Guerreiro; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Abordagens da liderança nas fases da gestão do conhecimento: uma análise evolutiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, p. 39-54, 2018. LUNDEN, Anne et al. A systematic review of factors influencing knowledge management and the nurse leaders' role. **Journal of nursing management**, v. 25, n. 6, p. 407-420, 2017. NAQSHBANDI, M. Muzamil; JASIMUDDIN, Sajjad M. Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. **International business review**, v. 27, n. 3, p. 701-713, 2018. PELLEGRINI, M. et al. Knowledge Management and Leadership: a bibliometric analysis and systematic literature review. In: **EURAM CONFERENCE**. EURAM, 2020. PELLEGRINI, M. M. et al. The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. 2020. PELLEGRINI, M. M. et al. The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 6, p. 1445-1492, 2020. SIMÕES, C. V. et al. O papel da liderança na gestão do conhecimento para a inovação organizacional. 2017. SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko. LIDERANÇA E GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Uma revisão sistemática da literatura. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 2018. SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. O papel da liderança na criação e compartilhamento de conhecimento organizacional. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2017. TEIXEIRA, A. C.; JUNIOR, N. N. T.; DA CRUZ URPIA, A. G. B.. A Liderança Como Um Fator Crítico De Sucesso Na Implementação Da Gestão Do Conhecimento: Um Estudo Etnográfico. 2021. VICENTINI, L. C.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança e gestão do conhecimento: uma bibliometria das pesquisas qualitativas integrando os dois temas. 2014.

Quadro 3 - Artigos selecionados para a pesquisa
Fonte: Elaborado pelas Autoras 2025.

A Tabela 1 apresenta a distribuição das publicações analisadas no período de 2014 a 2024. Observa-se que, em 2017, houve o maior número de artigos publicados, correspondendo a 17,86% do total. Já a menor quantidade foi identificada nos anos de 2016, 2022, 2023 e 2024, sendo a participação relativa de 3,57% para cada período, respectivamente. Em geral, 82,14% dos artigos científicos foram publicados entre 2014 e 2020. A média de publicações no período estudado foi de 2,55 por ano (Tabela 1).

Tabela 1. Distribuição de publicações por ano, no período de 2014 a 2024

Ano	Frequência simples (Fi)	Frequência simples relativa (Fi %)	Frequência relativa acumulada (Fac %)
2014	3	10,71%	10,71%
2015	3	10,71%	21,43%
2016	1	3,57%	25,00%
2017	5	17,86%	42,86%
2018	4	14,29%	57,14%
2019	4	14,29%	71,43%
2020	3	10,71%	82,14%

Ano	Frequência simples (Fi)	Frequência simples relativa (Fi %)	Frequência relativa acumulada (Fac %)
2021	2	7,14%	89,29%
2022	1	3,57%	92,86%
2023	1	3,57%	96,43%
2024	1	3,57%	100,00%
Total	**28**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição anual das publicações analisadas no período de 2014 a 2024, com base na frequência simples de artigos identificados em cada ano. O objetivo é ilustrar visualmente as variações na produção científica ao longo do tempo.

Gráfico 1

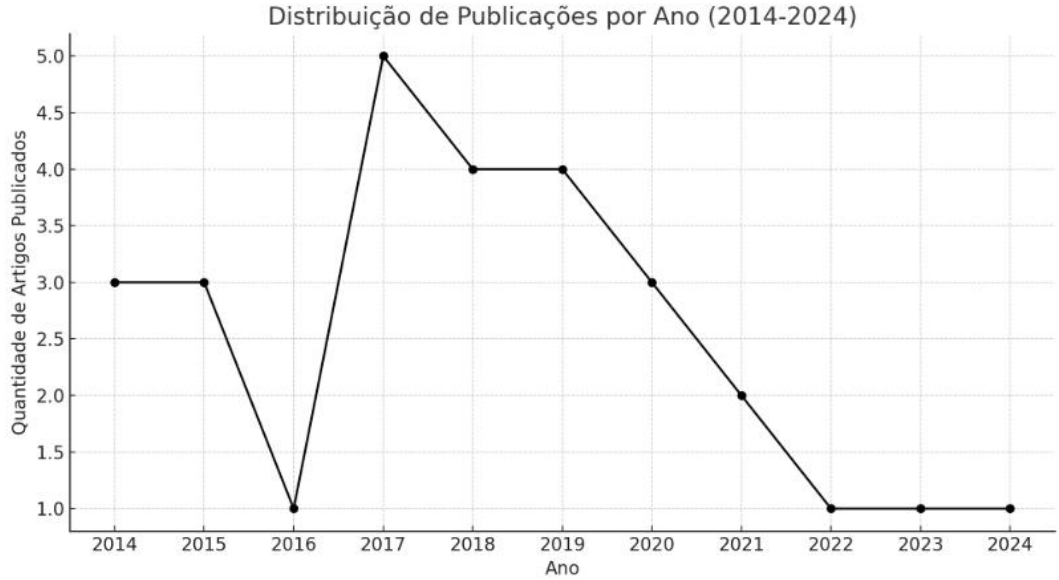


Gráfico 1 - Distribuição de Publicações por Ano (2014-2024)
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

Observa-se que o ano de 2017 representou o pico de publicações, seguido por uma tendência de queda a partir de 2021. A maior parte das publicações concentrou-se entre 2014 e 2020, evidenciando um período de maior interesse acadêmico sobre o tema estudado. Esse comportamento pode indicar mudanças nas prioridades de pesquisa ou maturação da área no decorrer dos anos.

Na Tabela 2 verifica-se o tipo de estudo das 28 publicações sobre liderança e gestão do conhecimento nas organizações abordadas nesta pesquisa. A Revisão Sistemática aparece em maior frequência, correspondendo a 32,14% do total, seguida da Pesquisa Bibliográfica com 28,57% e da Pesquisa Qualitativa com 17,86%. O menor percentual desse tipo de estudo foi para Pesquisa Descritiva, Pesquisa Exploratória e Estudo de Caso (3,57%).

Tabela 2. Distribuição da frequência das pesquisas quanto ao tipo de estudo

Tipo de estudo	Frequência simples (Fi)	Frequência simples relativa (Fi %)
Pesquisa Qualitativa	5	17,86%
Pesquisa Descritiva	1	3,57%
Pesquisa Bibliográfica	8	28,57%
Pesquisa Exploratória	1	3,57%
Pesquisa Quantitativa	3	10,71%
Estudo de Caso	1	3,57%
Revisão Sistemática	9	32,14%
Total	**28**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

Os dados da Tabela 3 demonstram que os estudos sobre liderança e gestão do conhecimento nas organizações estão distribuídos de maneira dispersa entre os periódicos científicos. A maioria das publicações (82,14%) encontra-se em periódicos que apresentaram apenas um artigo sobre o tema, o que indica que a produção acadêmica está pulverizada. Apenas dois periódicos se destacaram com mais de uma publicação no período de 2014 a 2024: *Revista de Ciências da Administração*, com 3 publicações (10,71%), e a *Journal of Business Research*, com 2 publicações (7,14%). Esses dados reforçam que a produção científica nesta temática é amplamente dispersa e não concentrada em revistas específicas.

Tabela 3. Distribuição das publicações, segundo nome da revista.

Nome da revista	Frequência simples (Fi)	Frequência simples relativa (Fi %)
Journal of Business Research	2	7,14%
Revista de Ciências da Administração	3	10,71%
Outros	23	82,14%
Total	**28**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

Como pode ser observado na Tabela 4, a distribuição de frequência das 28 pesquisas quanto ao país de origem revela que os estudos desenvolvidos no Brasil aparecem em maior frequência, correspondendo a 57,14% do total, seguidos dos estudos desenvolvidos nos Estados Unidos, com 42,86% do total.

Tabela 4. Distribuição da frequência das pesquisas quanto ao seu país de origem.

País de Origem	Frequência simples (Fi)	Frequência simples relativa (Fi %)
Brazil	16	57,14%
Estados Unidos	12	42,86%
Total	**28**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

A Tabela 5, por sua vez, apresenta a distribuição das frequências dos artigos quanto à titulação de seus autores. Dentre os autores identificados na amostra, destaca-se Pellegrini, que esteve presente em três estudos relacionados à temática de liderança e gestão do conhecimento

(Pellegrini et al, 2020), todos publicados no ano de 2020. Em seguida, observou-se a recorrência dos autores Sordi e Nakayama, com dois estudos publicados sobre a temática (Sordi; Nakayama, 2018; Sordi; Nakayama; Cunha, 2017). Os demais autores da amostra foram identificados em apenas um artigo relacionado ao tema.

Tabela 5. Distribuição de frequência das pesquisas quanto à titulação de seus autores.

Titulação dos Autores	Frequência simples (Fi)	Frequência simples relativa (Fi %)
Graduação	6	21,43%
Mestrado	6	21,43%
Doutorado	14	50,00%
Outros	2	7,14%
Total	**28**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

Na análise da titulação dos autores das 28 pesquisas elencadas, observa-se que os autores com título de Doutorado aparecem em maior frequência, correspondendo a 50,00% do total, seguidos dos autores com Graduação e Mestrado, ambos com 21,43%. O item "Outros" considera pesquisas que não descreveram a titulação dos autores representando 7,14% do total.

A segunda parte da análise dos dados foi realizada a partir da leitura dos resumos e conclusões dos artigos selecionados buscando identificar as relações que são estabelecidas entre GC e liderança, outros temas que são estudados em conjunto, práticas destacadas entre outros.

Vários trabalhos reforçam que a liderança exerce influência direta no desempenho das práticas de GC, moldando a cultura organizacional, promovendo a aprendizagem e incentivando comportamentos colaborativos. Entre os estudos que abordam explicitamente essa relação estão: Vicentini, Cunha, 2014; Teixeira et al. 2021; Simões, 2017; Oliveira et al. 2016; Andrade, 2017; Sordi, Nakayama, 2018; Sordi et al. 2017; Alves, 2014; Amiri et al. 2020.

Além da liderança em si, os artigos também identificaram **outras variáveis organizacionais** que impactam de forma significativa a gestão do conhecimento. Andrade (2017) destaca que o **relacionamento interpessoal** e a **comunicação eficaz** favorecem o compartilhamento do saber. Escrivão e Silva (2023) identificam a **cultura colaborativa e voltada para a aprendizagem** como fator essencial. Já Carvalho et al. (2019) enfatizam a influência da **cultura organizacional**, do **modelo de gestão de pessoas** e do **papel da alta gerência** nos resultados da GC. Por fim, Pellegrini, M. et al. (2020) e Pellegrini, M. M. et al. (2020) apontam para a relevância de **aspectos humanos, relacionais, contextuais, contingenciais e culturais** como dimensões que interligam fortemente a liderança à GC.

A partir da categorização dos estudos, foram identificados diferentes **estilos de liderança** que impactam a gestão do conhecimento. O Quadro 4 apresenta esses estilos e os respectivos artigos em que são abordados:

Categoria	Artigos
Liderança participativa	Oliveira et al, 2016.
Liderança autêntica	Besen, Tecchio e Fialho, 2017; Lima Costa, 2015.
Liderança eficaz	Sadeghi e Rad, 2018; Naqshbandi, 2018; Jasimuddin, 2018.
Liderança baseada no conhecimento	Sadeghi e Rad, 2018; Naqshbandi, 2018; Jasimuddin, 2018; Hosseingholizadeh et al, 2022.

Categoria	Artigos
Liderança transformacional	Birasnav, 2014; Amiri et al, 2020; Gathii, 2015; Simões et al, 2017; Choong et al, 2019.

Quadro 4 - Estilos de liderança que impactam na GC
Fonte: Elaborado pelas Autoras 2025.

A análise mostra que o estilo de liderança **transformacional** é o mais recorrente entre os estudos, sendo associado à capacidade do líder em inspirar e motivar os colaboradores para a inovação e compartilhamento de conhecimento. A **liderança baseada no conhecimento** e a **liderança autêntica** também se destacam, sendo caracterizadas pela valorização do saber organizacional e pela transparência nas relações. Já a **liderança participativa** foi destacada por promover o engajamento dos membros da equipe nos processos decisórios, o que favorece a criação coletiva do conhecimento. Os estudos que abordam a **liderança eficaz** partem da concepção de que líderes eficazes são capazes de criar ambientes organizacionais que favorecem a criação, disseminação e aplicação do conhecimento. A análise dos artigos também revelou diversas **práticas adotadas pelas lideranças** para fomentar a GC em suas organizações, conforme apresentado no Quadro 5:

Categoria	Artigos
Processos formais voltados para a criação, aquisição, preservação, processos inovadores, partilha e utilização de conhecimento essencialmente explícito	Giraldi, 2019; Melo-Silva, 2019; Lima Costa, 2015; Sadeghi e Rad, 2018; Naqshbandi, 2018; Jasimuddin, 2018.
Programas de desenvolvimento de líderes (T&D)	Giraldi, 2019; Melo-Silva, 2019; Besen et al, 2017; Carvalho et al, 2019; Girardi et al, 2015; Birasnav, 2014; Gathii, 2015; Hallinger, 2019; Hammad, 2019.
Promoção de ambiente organizacional positivo, fomentando a confiança, a participação e o desempenho organizacional.	Besen et al, 2017; Sordi, 2018; Nakayama, 2018; Sordi et al, 2017; Birasnav, 2014; Pellegrini et al, 2020; Simões et al, 2017.

Quadro 5 - Práticas utilizadas pelas lideranças para promoção da GC
Fonte: Elaborado pelas Autoras 2025.

As práticas mais citadas incluem o uso de processos formais para gestão do conhecimento explícito, como sistemas de registro e compartilhamento. Os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) também são fortemente enfatizados, destacando-se como instrumentos estratégicos para formar líderes capazes de lidar com a GC. Por fim, a criação de um ambiente positivo baseado em confiança, incentivo à participação e foco em resultados, também se mostrou essencial para que as lideranças possam impulsionar a GC.

De acordo com Besen, Tecchio e Fialho (2017), a liderança desempenha um papel relevante na aplicação do conhecimento ao estimular a autoconsciência e o desenvolvimento dos colaboradores por meio de sua influência positiva. Nesse sentido, é indispensável que a liderança promova um ambiente organizacional favorável ao fortalecimento do capital humano para que a gestão do conhecimento alcance seus objetivos. Esse ambiente deve incentivar a atuação consciente dos indivíduos como agentes de mudança, capazes de transformar a realidade organizacional por meio da utilização prática do conhecimento que é criado e compartilhado nas interações sociais (Sordi; Nakayama, 2018).

Portanto, os dados analisados evidenciam que a liderança, em suas múltiplas formas e práticas, tem papel fundamental na promoção eficaz da gestão do conhecimento. A presença de diferentes estilos de liderança aponta para a necessidade de adaptação conforme o contexto organizacional, enquanto as práticas aplicadas mostram que a GC não é fruto de ações isoladas,

mas sim de uma postura contínua e estratégica por parte das lideranças. Entende-se, portanto, que líderes que compreendem a importância da GC e adotam práticas intencionais voltadas à sua promoção contribuem de maneira decisiva para o desenvolvimento, inovação e sustentabilidade das organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito analisar as relações entre os conceitos de gestão do conhecimento e liderança nos artigos publicados nas bases de dados selecionadas entre o período de 2014 a 2024, através de uma revisão sistemática da literatura. A partir da seleção de 28 artigos científicos observou-se que a literatura reconhece a liderança como um elemento central para a consolidação de práticas eficazes de gestão do conhecimento, destacando sua capacidade de influenciar comportamentos, promover ambientes colaborativos e sustentar a cultura do aprendizado contínuo.

As publicações analisadas também evidenciam que diferentes estilos e abordagens de liderança — como a transformacional, a autêntica e a baseada no conhecimento — podem ser decisivos para a geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento, especialmente em organizações que enfrentam cenários de constante mudança.

Observou-se que, apesar do volume crescente de publicações sobre a temática, ainda são escassos os estudos que aprofundam a análise da relação entre liderança e gestão do conhecimento em contextos específicos, como instituições públicas, organizações de pequeno porte ou ambientes com baixa maturidade tecnológica.

Os dados da pesquisa indicam uma predominância de estudos teóricos, com destaque para revisões sistemáticas (32,14%) e pesquisas bibliográficas (28,57%), o que evidencia uma concentração em abordagens voltadas à consolidação conceitual. Por outro lado, nota-se uma limitada presença de investigações com maior rigor metodológico e base empírica robusta, como estudos de caso (3,57%) e pesquisas quantitativas (10,71%). Isso evidencia a necessidade de pesquisas que apresentem informações concretas para a compreensão prática do tema.

Além disso, a limitada aplicação de modelos analíticos integrados revela que muitos trabalhos ainda analisam os fatores de forma isolada, sem considerar suas interações. Por isso, torna-se fundamental o desenvolvimento de estudos que adotem uma abordagem mais completa, levando em conta diferentes perspectivas — como as dimensões organizacional, humana e tecnológica — a fim de promover uma compreensão mais ampla, profunda e conectada da relação entre liderança e gestão do conhecimento.

Portanto, futuras pesquisas podem avançar no desenvolvimento de investigações comparativas e interdisciplinares, explorando o impacto de variáveis contextuais — como cultura organizacional, estrutura hierárquica e tecnologias de informação — sobre a eficácia da liderança na gestão do conhecimento. Essa ampliação do escopo investigativo contribuirá para a formulação de práticas mais adaptadas à realidade dinâmica das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. Gestão de sonhos: riscos e oportunidades. **Bahia: Casa da Qualidade**, 2000.

ALVES, Rafael Rodrigues; DE CAMPOS, Fernando Celso. Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. **Exacta**, v. 19, n. 4, p. 911-932, 2021.

AMORIM, Pablo Machado; DA COSTA, Stella Regina Reis. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, 2020.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.

BORGHOFF, Uwe M.; PARESCHI, Remo. Information technology for knowledge management. **J. Univers. Comput. Sci.**, v. 3, n. 8, p. 835-842, 1997.

BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo: séculos XV-XVIII**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

BRIZOLA, Jairo; FANTIN, Nádia. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação do Vale do Arinos-RELVA**, v. 3, n. 2, 2016.

BURGERS, Christian; BRUGMAN, Britta C.; BOEYNAEMS, Amber. Systematic literature reviews: Four applications for interdisciplinary research. **Journal of Pragmatics**, v. 145, p. 102-109, 2019.

CARVALHO, Fábio Câmara Araujo de. **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 7 a 22-7 a 22, 2001.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. Liderança e Motivação. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COSTA, Anderson Bruno. **Liderança e Comportamento Organizacional**. 1. ed. Pernambuco: Cefospe, 2021.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

HUNTER, James CO Monge; MONGE, O. o Executivo: uma história sobre a essência da liderança. **Rio de Janeiro: Sextante**, 2004.

KAYSER, Kelly et al. LIDERANÇA: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA. **Revista Conexão**, n. 10, p. 392-407, 2022.

KITCHENHAM, B. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering.** 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** Princípios e Tendências, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, J. de S. Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. **Research, Society and Development,** v. 11, n. 5, p. e3611521217, 29 mar. 2022.

LIMA, Tharcísio Pimentel. **A importância da Eficiência e Eficácia na Gestão Pública**. 2014.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; RESENDE, Sérgio André Lopes. O Papel Da Liderança Na Administração Pública: Desafios Emergentes Da Nova Gestão Pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 15, n. 4, p. 17-35, 2023.

MANUAL de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE; Eurostat; Finep, 1997.

MARTINS, José Moleiro. Gestão do conhecimento. **Criação e Transferência de conhecimento**. Edições Sílabo, Lisboa, 2010.

MORAES, Jhony Pereira et al. Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura. **Revista visão: gestão organizacional**, v. 7, n. 1, p. 39-51, 2018.

MORANDI, Maria Isabel W. Motta; CAMARGO, Luis F. Riehs. Revisão sistemática da literatura. In: DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; ANTUNES JR, José A.

Valle. **Design sciencie research: método e pesquisa para avanço da ciência e da tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

MOTA, TLNG. Sistemas de inovação tecnológica de economias periféricas. 1998.

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

PEREIRA, Aguinaldo; DA SILVA, Gilnara Moreno. MARKETING APLICADO AO SETOR PÚBLICO–ESTRATÉGIAS, MELHORIAS E DESAFIOS. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 12, n. 1, 2024.

PEREIRA, Ricardo; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. **XLV EnANPAD**, 2021.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. **Harvard Business Review,** p. 79-91, 1990.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman , 2002.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Jean Santos de.; SILVA, Paulo Victor Leite. Gestão de pessoas e liderança: uma análise na gestão pública na Secretaria Municipal de Administração do Município de Tomé-Açu/PA. 2019.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman editora, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ZABOT, João Batista M.; DA SILVA, LC Mello. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. Atlas, 2002.