



## O PAPEL DA LIDERANÇA NA CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Victor Fraile Sordi<sup>1</sup>, Marina Keiko Nakayama<sup>2</sup>, Cristiano José Castro de Almeida  
Cunha<sup>3</sup>

**Resumo.** A partir de uma revisão sistemática da literatura que selecionou as principais publicações sobre a temática, este artigo analisa criticamente a produção acadêmica mais citada nos últimos 18 anos sobre a liderança nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento nas organizações. Os resultados sugerem que a liderança pode contribuir para a criação e compartilhamento de conhecimento nas organizações, seja criando as condições necessárias para que os processos ocorram, influenciando a cultura organizacional de modo a favorecer tais processos ou mesmo buscando fomentar esses processos com sistemas de incentivos e orientações. O papel da liderança desta forma é o de facilitar, promover, orientar, patrocinar, oferecer mentoria, institucionalizar e estimular os processos de criação de conhecimento e compartilhamento de conhecimento.

**Keywords:** Gestão do Conhecimento; Cultura Organizacional; Teorias de Liderança.

## THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE CREATION AND ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING

**Abstract.** From a systematic review of the literature, this article critically analyzes the most cited academic production in the last 18 years of the leadership in the processes of creation and knowledge sharing in organizations. The results suggest that leadership can contribute to the creation and sharing of knowledge in organizations, either by creating the necessary conditions for processes to occur, influencing the organizational culture in order to favor such processes or even seeking to foster these processes with incentive systems and guidelines. The role of leadership in this way is to facilitate, promote, guide, sponsor, mentor, institutionalize and stimulate the processes of knowledge creation and knowledge sharing.

**Keywords:** Knowledge Management. Organizational Culture. Leadership Theories..



---

<sup>1</sup> Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: victor.sordi@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: marina@egc.ufsc.br

<sup>3</sup> Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: 01cunha@gmail.com

## **1 INTRODUÇÃO**

Podemos caracterizar a gestão do conhecimento como um conjunto de atividades que buscam criar ou adquirir, compartilhar e utilizar os conhecimentos das organizações de forma a contribuir para o alcance de seus respectivos objetivos (Dorow et al. 2015; Lee & Yang, 2000). Dessas atividades os processos de criação e compartilhamento de conhecimento são cruciais para à inovação, amplamente identificada como o motor da competitividade das organizações.

Na literatura sobre gestão do conhecimento, mais especificamente, com os autores que abordam os processos de criação e compartilhamento de conhecimento (Choo et al., 2007; Nonaka et al., 2006; Salim et al., 2011, Wang & Noe, 2010), comumente tratam a liderança como fator chave na facilitação desses processos.

No entanto, como destacam Von Krogh et al. (2012), a liderança no contexto da gestão do conhecimento, muitas vezes é mencionada passageiramente, de maneira superficial, como um fator auxiliar, outras vezes é abordada de maneira demasiadamente centralizada, se restringindo aos líderes de alto escalão das organizações.

Neste sentido, qual é o papel atribuído à liderança nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento? Este artigo busca responder essa questão através de uma revisão sistemática dos antecedentes literais sobre a temática.

Deste modo, seu objetivo é analisar criticamente a produção acadêmica nos últimos 18 anos sobre liderança no contexto da criação e compartilhamento do conhecimento organizacional, evidenciando o papel atribuído à liderança neste contexto, os conceitos de liderança utilizados, as teorias de liderança que permeiam os estudos e, sobretudo, apresentar um arcabouço teórico que forneça uma base para futuras investigações.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia de revisão utilizada foi a sistemática, que consiste em utilizar métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, além de sistematizar a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão (Botelho, Cunha & Macedo, 2011).

Foram pesquisadas duas bases de dados internacionais (Scopus e Web of Science), além de uma base predominantemente nacional: Scielo. Os descritores utilizados para a busca foram, em conjunto (operador booleano “AND”), “Liderança, “Criação de Conhecimento” e

“Compartilhamento de Conhecimento” no caso da base nacional e “Leadership”, “Knowledge Creation” e “Knowledge Sharing” no caso das bases internacionais.

Foram definidos como critérios de busca, artigos publicados em periódicos científicos nos últimos 18 anos (primeira publicação com a combinação dos descritores foi em 2000, portanto o recorte temporal abrange toda as publicações disponíveis), em português e inglês. As buscas foram baseadas na presença dos descritores no título, no resumo ou nas palavras-chave dos artigos.

As buscas nas bases de dados, na data de 15 de Maio de 2017, com os critérios supracitados, retornaram 81 artigos na base Scopus, 106 artigos na base Web of Science e nenhum artigo na base Scielo.

Como filtro para a seleção final dos artigos, utilizamos como critério os 10 artigos mais citados em cada base de dados, com o conteúdo relacionado ao objetivo deste artigo. Tal critério foi utilizado com o intuito de se trabalhar com os artigos mais difundidos sobre a temática, ou seja, os artigos, em tese, mais influentes. A busca sistemática obteve 11 artigos (9 deles estão em ambas as bases, Scopus e Web of Science) conforme apresentado no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1 - Amostra de Artigos da Revisão Sistemática**



Artigo e Autores	Periódicos	Ano
SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation (NONAKA; TOYAMA; KONNO)	Long range planning	2000
Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture (YANG)	Tourism Management	2007
Innovation in organizations a review of the role of organizational learning and knowledge management (DASGUPTA; GUPTA)	Global Business Review	2009
Five critical knowledge management organizational themes (SUN)	Journal of Knowledge Management	2010
A study of knowledge management enablers across countries (MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO)	Knowledge management research & practice	2011
Communities of practice: dynamics and success factors (RETNA; TEE)	Leadership & Organization Development Journal	2011
Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework (VON KROGH; NONAKA; RECHSTEINER)	Journal of Management Studies	2012

Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach (PINHO; REGO; PINA E CUNHA)	Journal of Knowledge Management	2012
A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership (RAI; PRAKASH)	Journal of Leadership Studies	2012
Enablers Of Knowledge Management Across Borders: A Structural Approach (MAGNIER-WATANABE; BENTON)	International Journal of Innovation and Technology Management	2013
Knowledge Management Critical Success Factors and the Innovativeness of KIBS Companies (ZIEBA; ZIEBA)	Engineering Economics	2014

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Posteriormente, os manuscritos foram lidos na íntegra e analisados conforme as seguintes categorias: (a) tratamento dado à liderança, (b) conceitos de liderança utilizados, (c) teorias de liderança utilizadas e (d) papel atribuído à liderança no contexto da criação e compartilhamento de conhecimento.

As análises e discussões resultantes desta revisão sistemática serão expostas nos tópicos a seguir.

### **3 O TRATAMENTO DADO À LIDERANÇA NA CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO**

A literatura analisada trata a liderança, sobretudo, como um fator facilitador na criação e compartilhamento de conhecimento (Magnier-Watanabe et al., 2011; Nonaka et al., 2000; Pinho et al., 2012; Rai & Prakash, 2012; Retna & Tee, 2011; Yang, 2007).

No entanto a liderança também é tratada: (1) como promotora (ativa) desses processos (Dasgupta & Gupta, 2009; Von Krogh et al., 2012), (2) como conjunto de comportamentos que também afetam os processos de criação e compartilhamento de conhecimento (Sun, 2010) e (3) como uma capacidade dos líderes de fomentar tais processos (Zieba & Zieba, 2014).

No Quadro 2, apresentamos uma síntese dos artigos com o tratamento dado à liderança pelos autores. Percebe-se que parte dos artigos apenas utiliza a liderança como apoio para a temática central do estudo, como nos casos de (1) Retna e Tee (2011) que enfocam as comunidades de prática como instrumento que pode promover a criação e o compartilhamento de conhecimento e (2) Dasgupta e Gupta (2009) que discutem o papel da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento na inovação.

**Quadro 2- Síntese dos Artigos**



Artigos	Escopo dos trabalhos e Tratamento dado à Liderança
Nonaka et al. (2000)	Ao tratarem do modelo SECI de criação de conhecimento organizacional os autores tratam a liderança como <b>facilitadora</b> da criação de conhecimento, focando no papel dos gerentes de criar as condições adequadas para que a criação do conhecimento aconteça.
Yang (2007)	Ao tratar das relações entre cultura organizacional colaborativa, liderança e compartilhamento de conhecimento, os autores buscam identificar quais os papéis de liderança são mais fortemente relacionados com o compartilhamento de conhecimento.
Dasgupta e Gupta (2009)	Ao investigarem o papel da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento na inovação, os autores tratam a liderança como <b>promotora</b> de mudanças, onde os líderes podem promover a aprendizagem, o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos.
Sun (2010)	Ao tratar de como as rotinas organizacionais podem favorecer a gestão do conhecimento, o autor aborda a liderança como <b>um conjunto de comportamentos de líderes</b> que afetam diretamente na institucionalização de rotinas positivas para a criação e compartilhamento de conhecimento.
Magnier-Watanabe et al. (2011)	Tratam a criação de conhecimento como um processo complexo influenciado por uma série de fatores. Utiliza a liderança como um desses <b>fatores</b> , avaliando sua influência e efeitos.
Retna e Tee (2011)	Os autores exploram a dinâmica e os fatores chave para o desenvolvimento de comunidades de prática, apontando a liderança como um dos <b>fatores</b> que “alimentam” essas comunidades, promovendo um ambiente propício para a criação e compartilhamento de conhecimentos.
Von Krogh et al. (2012)	Revisam a utilização da liderança na criação de conhecimento pela literatura, propondo um novo modelo de liderança situado na criação de conhecimento organizacional.
Pinho et al. (2012)	Ao identificar e discutir as barreiras e facilitadores para criação e compartilhamento de conhecimento, os autores tratam a liderança como um <b>fator central</b> na gestão do conhecimento organizacional, traduzida pelos comportamentos positivos ou negativos dos líderes.
Rai e Prakash (2012)	Os autores propõem um modelo de liderança servidora como forma de <b>facilitar</b> a criação de conhecimento através do relacionamento, afeto, confiança entre líderes e liderados.
Magnier-Watanabe e Benton (2013)	Tratam a criação de conhecimento como um processo complexo influenciado por uma série de fatores. Utiliza a liderança como um desses <b>principais fatores</b> , tratando-a como um “driver organizacional” capaz de orientar a organização.
Zieba e Zieba (2014)	Ao examinarem a influência da liderança na capacidade de inovação em organizações de serviços intensivas em conhecimento a tratam como uma <b>capacidade dos líderes</b> de fomentar a gestão do conhecimento e consequentemente a inovação.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Há também uma parte dos estudos que propõem novos modos de se abordar a liderança no contexto da criação e compartilhamento de conhecimento como o caso de (1) Von Krogh et al. (2012) que propõem um modelo de liderança (continuum entre liderança distribuída e liderança centralizada) situado na criação de conhecimento organizacional e (2) Rai e Prakash (2012) que propõem um modelo de liderança servidora que busca facilitar a criação de conhecimento através do relacionamento entre líderes e liderados.

No entanto, a maior parte dos artigos analisados trata a liderança como um dos fatores que podem contribuir para a criação e compartilhamento de conhecimento nas organizações. Seja criando as condições necessárias para que os processos ocorram (Nonaka et al., 2000), influenciando a cultura organizacional de modo a favorecer tais processos (Pinho et al., 2012; Sun, 2010), ou mesmo buscando fomentar esses processos com sistemas de incentivos e orientações (Magnier-Watanabe et al., 2011; Magnier-Watanabe & Benton, 2013).

#### 4 OS CONCEITOS DE LIDERANÇA UTILIZADOS

A literatura analisada utiliza uma série de conceitos distintos de liderança. O Quadro 3 apresenta os conceitos e os autores que os utilizam. Percebe-se que a liderança é conceituada tanto como um processo (Magnier-Watanabe et al., 2011; Magnier-Watanabe & Benton, 2013), tanto como uma relação entre líderes e liderados (Retna & Tee, 2011), como também um conjunto de comportamentos e funções (Pinho et al., 2012; Rai & Prakash, 2012; Von Krogh et al., 2012).

**Quadro 3 - Conceitos de Liderança**



Artigos	Conceito de Liderança
Magnier-Watanabe et al. (2011) e Magnier-Watanabe e Benton (2013)	O processo de influenciar os outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como deve ser feito, facilitando esforços individuais e coletivos na realização de objetivos comuns.
Retna e Tee (2011)	É essencialmente uma relação entre líderes e seguidores que contribui para reforçar certas crenças e valores desejados, na promoção da aprendizagem, e também na partilha de ambientes de trabalho.

Von Krogh et al. (2012)	Conjunto de funções que devem ser realizadas pelo grupo. Assim como a capacidade do grupo de se envolver na criação do conhecimento organizacional.
Pinho et al. (2012)	Conjunto de comportamentos dos líderes.
Rai e Prakash (2012)	Comportamentos motivados pela intenção de servir para que os seguidores se fortaleçam, se tornando mais responsáveis, mais saudáveis, mais sábios e autônomos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Magnier-Watanabe et al. (2011) e Magnier-Watanabe e Benton (2013), como tratam a liderança como um “driver organizacional” - ou seja, como o fator facilitador que orienta a organização a compartilhar e criar conhecimentos - conceituam liderança como um processo de influência em que os líderes facilitam os esforços coletivos e individuais na busca pelos objetivos organizacionais.



Tais esforços (coletivos e individuais) ressaltam o fato de que a liderança ocorre em grupos, como tratado por Von Krogh et al. (2012), que conceituam a liderança com um conjunto de funções que devem ser realizadas pelo grupo, dentre essas funções, criar e compartilhar conhecimentos.

Os grupos são o contexto onde as relações entre líderes e liderados acontecem. Tal fato é ressaltando por Retna e Tee (2011), que ao conceituarem a liderança como uma relação entre líderes e seguidores, corroboram com a visão de Rai e Prakash (2012), na qual a liderança é exercida através de comportamentos altruístas dos líderes na relação com seus liderados. Onde os mesmos buscam facilitar a criação e compartilhamento de conhecimentos através da confiança e afeto nesses relacionamentos.

O foco comportamental da abordagem de Rai e Prakash (2012) também é compartilhado por Pinho et al. (2012), que concebem a liderança como um conjunto de comportamentos que podem ser positivos ou negativos para o compartilhamento de conhecimento.

Em síntese, os conceitos de liderança utilizados, convergem para (1) a importância das relações entre líderes e liderados de modo a propiciar um contexto favorável à criação e

compartilhamento de conhecimentos, (2) se preocupam em como os líderes se comportarão para buscar a criação e o compartilhamento de conhecimentos nos grupos e (3) de que forma esses líderes poderão orientar seus liderados a criar e compartilhar conhecimentos.

## 5 AS TEORIAS DE LIDERANÇA UTILIZADAS

A literatura analisada utiliza várias teorias de liderança como a abordagem de estilos de liderança, a dualidade entre a liderança orientada às pessoas e a liderança orientada aos resultados, passando por abordagens menos convencionais como a liderança servidora e a liderança positiva. Todavia, conforme destaca a Quadro 4 o conceito de liderança distribuída ou compartilhada é o mais recorrente.

**Quadro 4 - As Teorias de Liderança Utilizadas**

Artigos	Teorias de Liderança
Nonaka et al. (2000)	Liderança Distribuída (Middle-Up-Down) e Liderança Tradicional (Top-Down)
Yang (2007)	Liderança Transacional, Liderança Transformacional e os Oito Papéis da Liderança (Teoria dos Estilos)
Magnier-Watanabe et al. (2011) e Magnier-Watanabe e Benton (2013)	Liderança orientada às pessoas e Liderança orientada para resultados
Retna e Tee (2011)	Liderança Compartilhada e Liderança Distribuída
Von Krogh et al. (2012)	Liderança Situacional, Liderança Centralizada e Liderança Distribuída



Pinho et al. (2012)	Liderança Positiva
Rai e Prakash (2012)	Liderança Servidora e Liderança compartilhada

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Esta ênfase na liderança distribuída e compartilhada, possivelmente, deriva da necessidade de autonomia e empoderamento para o favorecimento da criação e compartilhamento de conhecimento nas equipes de trabalho (Von Krogh et al., 2012).

A liderança distribuída ou compartilhada é aquela onde dois ou mais indivíduos compartilham funções de liderança assim como responsabilidades nos seus grupos (Von Krogh et al., 2012). Deste modo, ao distribuir as funções de liderança pelos diferentes grupos, o empoderamento e a autonomia reforçada, pode gerar mais comprometimento, facilitando a cooperação entre os envolvidos, e consequentemente, o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos.

O contexto criado pela liderança distribuída também pode favorecer o alinhamento de interesses e atividades individuais (Von Krogh et al., 2012). Fazendo com que os indivíduos contribuam com seu conhecimento para uma recompensa coletiva (Retna & Tee, 2011). Deste modo, compartilhar a liderança e não centralizá-la em poucos indivíduos é um dos pontos que emergem como imprescindíveis em boa parte dos estudos analisados.

Outro ponto emergente das análises é a orientação dos estudos para uma liderança mais voltada às relações entre líderes e liderados. Assim como Rai e Prakash (2012) propõem uma liderança servidora como forma de criar confiança entre os membros de um grupo favorecendo o compartilhamento e criação de conhecimentos, Pinho et al. (2012) apresentam uma visão de liderança positiva, como aquela liderança em que os comportamentos dos líderes criam relações de segurança psicológica, confiança e comprometimento com seus liderados.

Em síntese, os resultados sugerem que os estudos que relacionam liderança com a criação e o compartilhamento de conhecimento, migraram para uma visão mais coletiva da liderança.

Se afastando da noção tradicional centralizada nos líderes de alto escalão que incentivam a criação e o compartilhamento de conhecimento “patrocinando” sistemas de recompensa, fornecendo plataformas de interação, com infraestrutura adequada e tecnologias facilitadoras. E se aproximando a uma visão de liderança compartilhada, preocupada com os relacionamentos entre os membros das equipes, em que o papel de líder varia conforme o contexto e a situação, onde se constrói uma relação de confiança entre os envolvidos, favorecendo o comprometimento e o alinhamento entre objetivos individuais e coletivos.

## **6 O PAPEL DA LIDERANÇA NA CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO**

Os resultados sugerem que a liderança possui uma série de papéis distintos no contexto da criação e compartilhamento de conhecimento organizacional. Dentre eles podemos destacar os papéis de: (a) facilitar, (b) promover, (c) orientar, (d) patrocinar, (e) oferecer mentoria, (f) institucionalizar e (g) estimular os processos de criação de conhecimento e compartilhamento de conhecimento.

Os trabalhos analisados sugerem que os líderes são protagonistas nesses processos e que a liderança não pode estar concentrada somente em alguns cargos da organização (Nonaka et al., 2000; Retna & Tee, 2011; Von Krogh et al., 2012).

Os CEO's, diretores, gerentes, dirigentes dentre outros cargos de alto escalão, são importantes ao patrocinar, oferecer infraestrutura adequada, recompensar financeiramente, criar diretrizes estratégicas dentre outras funções. No entanto, a liderança deve estar pulverizada por toda a organização, favorecendo a autonomia e o empoderamento das equipes de trabalho, construindo uma cultura favorável, para que um contexto propício para o compartilhamento de conhecimentos e para a criação de novos conhecimentos aconteça.

Em síntese, os resultados indicam que as organizações que pretendem criar e compartilhar conhecimentos devem estimular a prospecção de líderes. Selecionar e desenvolver pessoas visando à construção de um ambiente e de uma cultura de trabalho que favoreça os processos de compartilhamento e criação de conhecimento.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como resultado, a revisão sistemática possibilitou: (1) apresentar uma série de conceitos de liderança relacionados à criação e compartilhamento de conhecimento; (2) analisar os manuscritos quanto ao tratamento dado à liderança neste contexto; (3) discutir as diferentes teorias de liderança utilizadas; e (4) identificar quais os papéis da liderança na criação e compartilhamento de conhecimento.

Os conceitos de liderança utilizados convergem para: (1) a importância das relações entre líderes e liderados, (2) no foco no comportamento dos líderes e (3) na forma com que os líderes orientam seus liderados.

Os resultados sugerem que a liderança é tratada como um dos fatores que podem contribuir para a criação e compartilhamento de conhecimento nas organizações. Seja criando as condições necessárias para que os processos ocorram, influenciando a cultura organizacional de modo a favorecer tais processos ou mesmo buscando fomentar esses processos com sistemas de incentivos e orientações.

As análises revelam uma ênfase nas teorias de liderança distribuída e compartilhada. Uma liderança preocupada com os relacionamentos entre os membros das equipes, em que o papel de líder varia conforme o contexto e a situação, onde se constrói uma relação de confiança entre os envolvidos, favorecendo o comprometimento e o alinhamento entre objetivos individuais e coletivos.

Os resultados sugerem que a liderança possui uma série de papéis distintos no contexto da criação e compartilhamento de conhecimento organizacional. Dentre eles podemos destacar os papéis de: (a) facilitar, (b) promover, (c) orientar, (d) patrocinar, (e) oferecer mentoria, (f) institucionalizar e (g) estimular os processos de criação de conhecimento e compartilhamento de conhecimento.

Por se tratar de uma revisão sistemática que selecionou a parte mais difundida da literatura sobre a temática nas bases de dados utilizadas, é possível que contribuições importantes não tenham sido analisadas. No entanto, considera-se que por intermédio do método empregado na pesquisa, conseguimos reunir um conjunto expressivo e relevante de evidências e contribuições sobre o tema e que o arcabouço teórico resultante pode servir como ponto de partida para novas pesquisas na área.

## REFERÊNCIAS



- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of Operations Management*, 25(4), 918-931.
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science*, 53(3), 437-450.
- Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224.
- DOROW, P. F., CALLE, G. A. D., & RADOS, G. J. V. (2015). Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. *Revista ESPACIOS* | Vol. 36 (Nº 12) Año 2015.
- Chyi Lee, C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of management development*, 19(9), 783-794.
- Magnier-Watanabe, R., & Benton, C. (2013). Enablers Of Knowledge Management Across Borders: A Structural Approach. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 10(04), 1350012.
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., & Senoo, D. (2011). A study of knowledge management enablers across countries. *Knowledge management research & practice*, 9(1), 17-28.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179-1208.
- Pinho, I., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of knowledge management*, 16(2), 215-242.
- Rai, R., & Prakash, A. (2012). A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 61-85.
- Retna, K. S., & Tee Ng, P. (2011). Communities of practice: dynamics and success factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 41-59.
- Salim, M., Javed, N., Sharif, K., & Riaz, A. (2011). Antecedents of knowledge sharing attitude and intentions. *European Journal of Scientific Research*, 56(1), 44-50.
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507-523.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

- Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism management*, 28(2), 530-543.
- Zieba, M., & Zieba, K. (2014). Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies. *Engineering Economics*, 25(4), 458-465.