GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL À LUZ DA TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO (TCP)

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE LIGHT OF THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR

Ana Carolina Ribeiro

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5374-6469

Doutoranda em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

Graduada em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

E-mail: profanacarolinaribeiro@gmail.com

Bruna Frauches

ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1134-1701

Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF), Brasil.

E-mail: bfrauches@id.uff.br

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

RESUMO: Este artigo apresenta uma análise do modelo referencial baseado na Teoria do Comportamento Planejado (TCP), utilizado por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), no contexto da gestão do conhecimento organizacional. A metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo consistiu em uma pesquisa bibliográfica, com levantamento de obras e artigos científicos publicados entre 1991 e 2020, consultados nas bases de dados CAPES e Scielo. Cerca de 60% dos estudos encontrados se mostraram aderentes ao modelo da TCP, evidenciando sua aplicabilidade no campo da gestão do conhecimento. Destaca-se, ainda, o papel central da liderança transformacional na promoção e disseminação do conhecimento nas organizações, contribuindo para o fortalecimento de práticas colaborativas e inovadoras e para a criação de ambientes propícios ao aprendizado coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento; liderança; Teoria do Comportamento Planejado.

ABSTRACT: This article aims to analyze the theoretical model based on the Theory of Planned Behavior (TPB), used as a foundation by Moreno, Cavazotte, and Dutra (2020), in the context of organizational knowledge management. The methodology adopted consisted of a bibliographical survey of scientific works and articles published between 1991 and 2020, consulted in the CAPES and Scielo databases. The results indicate that approximately 60% of the findings were consistent with the TPB model, demonstrating its applicability to the field of knowledge management. The central role of transformational leadership in promoting and disseminating knowledge in organizations is also highlighted, contributing to the strengthening of collaborative and innovative practices and the creation of environments conducive to collective learning.

KEYWORDS: knowledge management; leadership; Theory of Planned Behavior.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos relacionados à gestão do conhecimento têm tido cada vez mais relevância no mundo acadêmico e no ambiente organizacional, sobretudo por seu "[...] papel crítico na geração de vantagem competitiva e na facilitação das relações de trabalho nas organizações" (Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020, p. 284). Diante disso, este trabalho analisa o modelo baseado na Teoria do Comportamento Planejado

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

(Ajzen, 1991), utilizado como fundamentação teórica por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020). A partir da análise de fatores psicossociais como liderança transformacional, identificação com o grupo de trabalho e entendimento compartilhado — e de fatores organizacionais — como oportunidades e formalização de processos de compartilhamento de conhecimento —, os autores buscaram compreender a atitude e o comportamento dos indivíduos no compartilhamento de conhecimento em grupos inseridos em um ambiente organizacional.

Segundo Moreno, Cavazotte e Dutra (2020, p. 284), ainda há poucas pesquisas sobre o tema. No entanto, os autores afirmam que o comportamento do líder pode influenciar diretamente a forma como seus liderados produzem e compartilham conhecimento no ambiente organizacional. Ademais, eles também buscaram trazer contribuições a respeito dos vínculos individuais e coletivos, destacando o papel do senso de pertencimento no favorecimento da coesão, da adesão às normas sociais e da cooperação.

De acordo com Rodriguez (2002 e 2010), o ciclo de acumulação e criação do conhecimento passa pela dimensão comportamental dos indivíduos. Uma ação efetiva ocorre com base na atitude e na experiência acumulada da pessoa, sendo o comportamento observado no momento exato da ação. Dessa forma, a liderança exercida por um indivíduo pode ser identificada no contexto da ação e à luz do ambiente em que ocorre, permitindo verificar se faz referência a uma liderança situacional ou deliberada.

A estratégia de pesquisa adotada foi a bibliográfica, realizada com base em materiais disponíveis, tanto em livros físicos como em meios eletrônicos que abordam os temas estudados. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo "a investigação em material teórico sobre o assunto de interesse, delimitada ao período de 1991 a 2020 e nas bases CAPES e SciELO. Ela precede o reconhecimento do problema ou do questionamento que funcionará como delimitador do tema de estudo" (Alyrio, 2009, p. 58).

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

De acordo com Saini (2013), a gestão do conhecimento tem como objetivo a retenção do capital intelectual dos colaboradores, promovendo, assim, a criação, o compartilhamento, a aplicação e a retenção do conhecimento. Para tratar da GC, é necessário também entender o processo de criação do conhecimento, que, segundo Alvarenga Neto (2006), consiste na aquisição, geração, transformação ou processamento de informações pelas organizações com o intuito de convertê-las em conhecimento.

Para Costa, Kruchen e Abreu (2000), a gestão do conhecimento representa uma abordagem estratégica que busca integrar o conhecimento individual ao conhecimento organizacional. Já para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), a GC é concebida como um conjunto de técnicas e ferramentas destinadas a identificar, analisar e administrar o ativo intelectual da organização.

Rita *et al.* (2008) afirmam que a GC exerce um papel relevante nos processos de socialização do capital intelectual da organização, podendo ser sintetizada como um processo fundamental para promover o desempenho organizacional. Já para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento representa uma vantagem competitiva, sendo os colaboradores a principal fonte de capital intelectual.

Barbosa (2008) ressalta que a gestão do conhecimento consiste menos em controlar o conteúdo cognitivo dos indivíduos e mais em estruturar contextos organizacionais que favoreçam a criação, a disseminação e o uso estratégico do conhecimento. Para o autor, a GC envolve a articulação entre tecnologia, cultura organizacional e práticas colaborativas, sendo o conhecimento tácito — aquele de difícil formalização — um de seus maiores desafios. Nesse sentido, mecanismos como mentoria, interação social e sistemas de informação desempenham papel

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

fundamental na conversão de saberes individuais em ativos organizacionais compartilháveis.

Nesse sentido, o autor reforça que a gestão da informação e do conhecimento são fenômenos "indissociáveis e complementares da vida organizacional". Para Barbosa, tais práticas não se configuram como modismos, mas como disciplinas estruturantes que sustentam a dinâmica competitiva das organizações, especialmente diante dos avanços tecnológicos que possibilitam o acesso, a transformação e o compartilhamento contínuo de informações.

Barbosa (2009) analisa os impactos das plataformas digitais colaborativas na gestão do conhecimento. O autor destaca que o ambiente digital amplia a possibilidade de transformar o conhecimento tácito em explícito, por meio de ferramentas colaborativas que favorecem a disseminação do saber. Assim, a GC deixa de ser um processo restrito ao ambiente interno e passa a integrar redes sociais, ambientes virtuais e tecnologias que promovem o aprendizado organizacional de forma aberta e descentralizada.

O autor ainda evidencia que a gestão da informação e do conhecimento se conectam de forma crescente com diferentes áreas do saber, demonstrando sua natureza interdisciplinar. Ele observa que a produção científica sobre o tema envolve tanto as ciências sociais aplicadas quanto os campos da computação, engenharia e matemática, ampliando as possibilidades de aplicação prática da GC e fortalecendo sua importância estratégica no cenário organizacional contemporâneo (Barbosa, 2020).

Já para os autores Moreno, Cavazotte e Dutra (2020, p. 285), a gestão do conhecimento "pode ser entendida como um processo sistemático, articulado e intelectual, que busca gerar, armazenar, compartilhar, reutilizar e preservar o conhecimento organizacional para gerar vantagem competitiva".

Ainda nesse contexto da gestão do conhecimento no ambiente organizacional, segundo Nonaka e Toyama (2005, p. 421), as pessoas são seres que possuem objetivos e propósitos. Assim, "teorias baseadas no conhecimento da empresa veem

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

os humanos não como partes substituíveis de uma máquina, mas como seres que diferem entre si; e seres insatisfeitos com a situação atual transcendem a si mesmos para perseguir novos objetivos".

2.2 LIDERANÇA

No que diz respeito à liderança, segundo Kouzes e Posner (1995), é considerada uma arte, e o domínio dessa arte está ligado à capacidade de autodomínio. Dessa forma, a liderança é compreendida como um processo de autodesenvolvimento.

Para Muzzio (2017), a liderança cuida dos processos de gestão da criatividade, da cultura e do próprio processo de liderança, exercida por meio da influência pessoal dentro do grupo ou equipe. O autor ainda ressalta a liderança como um processo gerenciável, com potencial para promover inovação em processos, produtos e até na própria gestão da inovação.

Já para Barreto *et al.* (2013, p. 39), no que diz respeito à liderança, é importante observar que "líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro das fronteiras da cultura". Ainda segundo o autor, o tema liderança transformacional foi criado pela primeira vez por Burns, em 1978; em seguida, passou a ser operacionalizado por outros autores, a exemplo de Bass (1999).

Conforme Bass (1999), a liderança transformacional surgiu na década de 1980, em resposta às necessidades de um contexto competitivo e globalizado. Assim, para o autor, a liderança transformacional é um processo de influência no qual os líderes inspiram seus colaboradores a fim de promover mudanças positivas no clima organizacional.

Guerra, Tartarotti e Camargo (2018) afirmam que a liderança transformacional tem como objetivo motivar os colaboradores, de modo que haja ganhos para a corporação. Dessa forma, esse tipo de liderança busca, principalmente, conquistar a empatia dos colegas de trabalho, tornando o líder uma figura de referência para

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

sua equipe.

Em comparação com outros tipos de liderança, a transformacional visa elevar o líder a um papel de referência, sendo não apenas um gestor, mas também alguém em quem o grupo pode confiar. Os mesmos autores afirmam que o líder transacional, por sua vez, tende a estreitar laços com os membros da equipe, intervindo principalmente quando há desvios de conduta ou das regras.

Para Oliveira *et al.* (2015, p. 380), esse tipo de liderança "busca que seguidores transcendam seus interesses individuais para o bem do grupo, organização, ou sociedade, focando no progresso e desenvolvimento em longo prazo".

A liderança transformacional divide-se em quatro dimensões, conforme apontam Barreto *et al*. (2013, p. 39):

1) influência idealizada: conhecida como influência carismática;
2) motivação inspiracional: baseada na comunicação, espírito de equipe e comprometimento;
3) estimulação intelectual: estímulo de novas ideias por parte dos líderes;
4) consideração individualizada: mentoria por parte do líder.

Ainda a respeito da liderança transformacional, segundo Moreno, Cavazotte e Dutra (2020, p. 287), "a atuação de um líder transformacional é também importante para a construção de um ambiente favorável a interações positivas, favorecendo as trocas sociais e a existência de normas de cooperação mais claras e amplamente compartilhadas".

De acordo com Barreto *et al.* (2013, p. 45), na liderança transformacional, o líder tem o papel de oferecer atenção individualizada e suporte a cada subordinado, visando desenvolver seu potencial e estimular o aumento do desempenho por meio do incentivo ao aprimoramento das habilidades relacionadas às atividades de trabalho.

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

2.2.1 Outros tipos de liderança

Além da liderança transformacional, existem outros tipos de liderança, como a carismática, a transacional e a ausência de liderança.

Liderança carismática: segundo Baesso *et al.* (2017), trata-se de um estilo em que o líder possui carisma e habilidades pessoais que cativam a equipe a trabalhar em prol de uma atividade ou serviço. Líderes carismáticos costumam conquistar seus colaboradores, demonstrando preocupação com os problemas da equipe da mesma forma que com os próprios.

Liderança transacional: segundo Barreto *et al.* (2013), esse tipo de liderança baseia-se em relações contratuais explícitas e implícitas. As atribuições do trabalho são claramente definidas, assim como as condições de empregabilidade, os códigos disciplinares e a estrutura de benefícios. Os compromissos entre os líderes transacionais e seus subordinados são, geralmente, de curto prazo, com foco nos interesses individuais. A liderança transacional é subdividida em duas dimensões, a saber: (1) recompensa por contingente: a recompensa do empregado varia de acordo com seu esforço (material e imaterial); e (2) gerenciamento por exceção: feedback e reforço negativo.

Ausência de liderança: segundo Barreto *et al.* (2013), esse estilo se caracteriza por um comportamento neutro e despreocupado. Geralmente, o líder não demonstra envolvimento com a equipe, tampouco com o desenvolvimento e desempenho de seus liderados.

Diante disso, ainda segundo os autores, é comum encontrar tanto a liderança transformacional quanto a transacional nas organizações. Ambas são consideradas importantes e complementares, sendo utilizadas conforme o contexto e as necessidades específicas de cada organização.

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

2.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO – TCP

O modelo utilizado neste estudo, que serve de base para a contextualização, é o proposto por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), que aborda o papel fundamental do conhecimento nas organizações. Esse recurso é considerado essencial para que a organização alcance bons resultados e vantagem competitiva no mercado, sendo apontado pelos autores como o ativo de maior relevância estratégica nas empresas. Esse mesmo conceito é reforçado por Gonzalez e Melo (2018, p. 1), ao afirmarem que "estudos prévios apontam que o conhecimento é o principal recurso organizacional capaz de gerar vantagem competitiva por meio da inovação".

Segundo Moreno, Cavazotte e Dutra (2020, p. 284), "para que as empresas obtenham vantagem competitiva a partir dos conhecimentos que detêm, é necessário que estes sejam efetivamente compartilhados entre indivíduos, áreas e unidades de negócio".

Os autores apresentam o modelo sob a perspectiva da gestão do conhecimento (GC) e destacam como os fatores psicossociais são fundamentais no processo de compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização, enfatizando, principalmente, o papel do líder no desenvolvimento e na disseminação do conhecimento dentro de sua equipe de trabalho no ambiente organizacional. Dessa forma, o estudo é fundamentado no modelo da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) e foi aplicado em uma empresa de grande porte do setor de telecomunicações, com base em informações coletadas junto às equipes da área de atendimento.

Ainda sobre o conceito da TCP, desenvolvido por Ajzen (1991, p. 181), é uma continuidade da Teoria da Ação Racionalizada (TAR), também proposta anteriormente pelo autor, utilizada para investigar fatores e preditores de comportamento. A TCP surge como resposta a uma limitação da TAR, que não considerava plenamente o contexto comportamental das atitudes (ações). Nesse sentido, Matos, Veiga e Lima (2008, p. 4) explicam que "a maior diferença entre a TAR e a TCP é a adição de um terceiro antecedente das intenções, o controle comportamental percebido que,

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

por sua vez, é determinado por dois fatores: crenças de controle e força percebida".

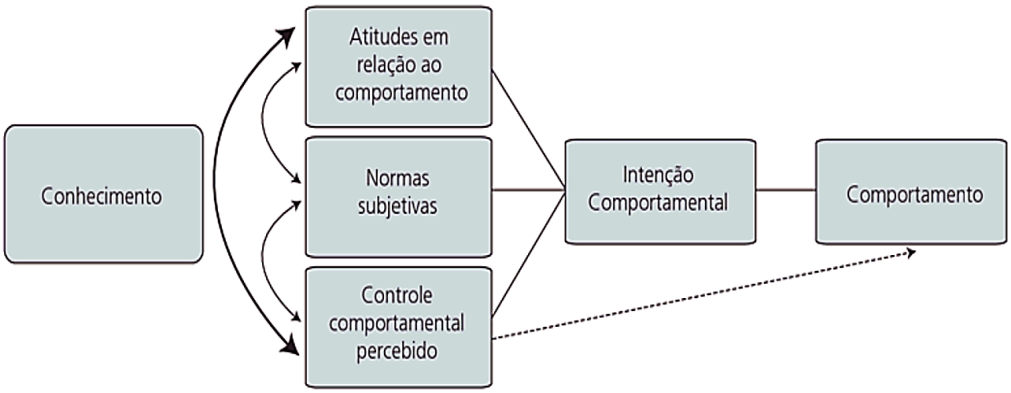
A TCP também introduz a questão da intenção como um fator influenciado por normas sociais subjetivas — ou seja, expectativas de pessoas ou grupos relevantes dentro da rede social do indivíduo — além da motivação pessoal e do esforço despendido para realizar determinada ação. Para Matos, Veiga e Lima (2008), a TCP visa

> predizer e compreender influências motivacionais sobre um comportamento que não esteja sob controle volitivo, para identificar quando e onde devem ser iniciadas estratégias para a modificação de comportamento e para explicar, virtualmente, algum comportamento humano (Matos; Veiga; Lima, 2008, p. 4).

Para Gil (2007), a motivação é o que conduz à ação, sendo a chave do sucesso para que os trabalhadores se mantenham comprometidos. A motivação também pode ser definida como "a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção às metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade" (Rocha; Rocha; Duran, 2009, p. 20).

Segundo Ajzen, quanto mais forte for a intenção, maior será a probabilidade de o comportamento ser efetivamente realizado. A seguir, apresenta-se uma adaptação da figura proposta por ele em sua obra (1991, p. 182).

Figura 1 – Teoria do Comportamento Planejado



Fonte: Adaptado de Ajzen (1991).

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

Segundo Moreno, Cavazotte e Dutra (2020, p. 284), a Teoria do Comportamento foi utilizada neste estudo como base para investigar as conexões entre o compartilhamento do conhecimento nas organizações e a respectiva liderança, bem como a dinâmica de movimentação desse conhecimento em um ambiente que valoriza a aprendizagem contínua por meio das interações sociais. Com base em Ajzen (1991), os autores afirmam que a TCP "é um modelo cognitivo do comportamento humano que visa entender e prever como os indivíduos transformam suas intenções em comportamentos" (Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020, p. 285).

Os autores propuseram 12 (doze) hipóteses baseadas na TCP de Ajzen (1991), com o objetivo de compreender o comportamento dos indivíduos — suas motivações e ações — no compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional, especificamente entre as equipes de atendimento e a liderança transformacional de uma empresa do setor de telecomunicações. As hipóteses 5 e 6 foram subdivididas em duas partes, a fim de aprofundar a compreensão da teoria no contexto analisado:

- hipótese 1: a intenção de um indivíduo de compartilhar seus conhecimentos com seus pares influencia positivamente seu comportamento nesse sentido;

- hipótese 2: a intensidade com que os pares de um indivíduo se mostram favoráveis à aprendizagem contínua influencia positivamente a intenção do indivíduo de compartilhar seus conhecimentos;

- hipótese 3: a intensidade com que o superior hierárquico de um indivíduo se mostra favorável à aprendizagem contínua influencia positivamente a intenção do indivíduo de compartilhar seus conhecimentos;

- hipótese 4: a atitude favorável do indivíduo em relação ao compartilhamento de conhecimento influencia positivamente sua intenção de compartilhar seus conhecimentos;

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

• hipótese 5a: a existência de oportunidades para o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho está positivamente associada à intenção do indivíduo de compartilhar seus conhecimentos;

• hipótese 5b: a existência de oportunidades para o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho está positivamente associada ao compartilhamento de conhecimento por parte do indivíduo;

• hipótese 6a: a existência de processos e procedimentos operacionais formalizados para o compartilhamento de conhecimento na organização influencia positivamente a intenção do indivíduo de compartilhar seus conhecimentos;

• hipótese 6b: a existência de processos e procedimentos operacionais formalizados para o compartilhamento de conhecimento na organização influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento pelo indivíduo;

• hipótese 7: a percepção do indivíduo de que há entendimento compartilhado com seus pares influencia positivamente sua atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento;

• hipótese 8: a identificação com o grupo de trabalho influencia positivamente a atitude do indivíduo em relação ao compartilhamento de conhecimento;

• hipótese 9: a liderança transformacional influencia positivamente a atitude do indivíduo em relação ao compartilhamento de conhecimento;

• hipótese 10: a liderança transformacional influencia positivamente as normas subjetivas associadas aos pares do indivíduo, relativas ao compartilhamento de conhecimento;

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

• hipótese 11: a liderança transformacional influencia positivamente as normas subjetivas associadas ao superior hierárquico do indivíduo, relativas ao compartilhamento de conhecimento;

• hipótese 12: a liderança transformacional influencia positivamente a percepção de oportunidades para o compartilhamento de conhecimento percebidas pelo indivíduo no ambiente de trabalho.

Figura 2 – Modelo proposto

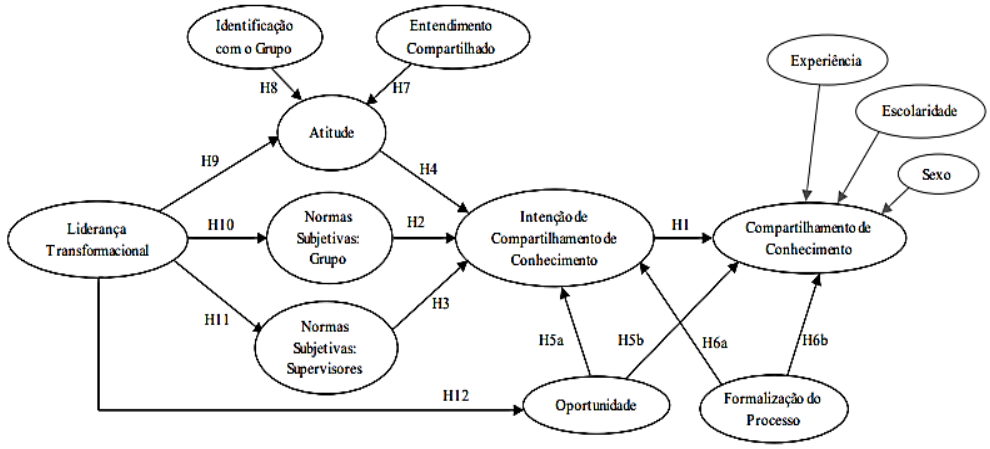


Figura 1. Modelo proposto.

Fonte: Moreno, Cavazote, Dutra (2020).

Na Figura 2, observa-se a integração da Teoria do Comportamento Planejado com a Liderança Transformacional na construção e no compartilhamento do conhecimento, orientada pelas hipóteses formuladas pelos autores de acordo com os dados obtidos na pesquisa. Foram incluídas ainda três variáveis de controle: experiência, escolaridade e sexo.

De acordo com o método de pesquisa quantitativa utilizado por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), foi aplicado um questionário com as hipóteses anteriormente descritas em uma organização brasileira do setor de telecomunicações, que conta com cerca de dez mil trabalhadores. Foram convidados a participar do estudo 470

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

profissionais da área de atendimento (call center), dos quais 185 responderam ao questionário. No entanto, apenas 131 respostas puderam ser integralmente aproveitadas na análise.

Para a operacionalização dos estudos sobre os temas abordados e a avaliação das normas subjetivas e crenças individuais relacionadas ao compartilhamento do conhecimento, foram utilizados os seguintes instrumentos:

a) para avaliar as normas subjetivas relativas ao compartilhamento de conhecimento atribuídas a pares e superiores hierárquicos: duas dimensões desenvolvidas por Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995);

b) para medir o construto de controle comportamental percebido relativo à oportunidade: escala de Moreno e Cavazotte (2015);

c) para avaliar o controle comportamental associado à existência de um Processo Formalizado: desenvolvida uma métrica específica, tendo como base a escala elaborada por Durcikova e Gray (2009);

d) para mensurar o construto Entendimento Compartilhado: a escala original de Nelson e Cooprider (1996) e Gerwin e Moffat (1997), adaptada por Ko, Kirsch e King (2005);

e) para mensurar a identificação com o grupo: a escala adaptada por van Knippenberg, Haslam e Platow (2007), com base no trabalho de Ashforth e Mael (1989);

f) para avaliar Liderança Transformacional, utilizou-se o questionário HSA-TFL de Quijano, Navarro, Yepes, Berger e Romeo (2008);

g) para mensurar as variáveis de controle (experiência, escolaridade e sexo): perguntas com alternativas de resposta que representavam categorias.

Segundo os autores, o estudo apresentou alta aderência ao modelo, explicando aproximadamente 60% do proposto pela análise do compartilhamento do

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

conhecimento baseado na TCP.

O estudo evidenciou a importância dos fatores psicossociais, destacando que o compartilhamento do conhecimento é fortemente influenciado pela atitude dos indivíduos e pelas interações sociais. Observou-se também que a liderança exerce papel relevante no comportamento dos colaboradores, na cultura do grupo e na motivação para a disseminação de conhecimento. Indivíduos inseridos em grupos que compartilham conhecimento tendem a apresentar atitudes mais positivas em relação a essa prática do que aqueles pertencentes a grupos que não a valorizam, reforçando a associação entre esse comportamento e a liderança transformacional.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A respeito da gestão do conhecimento no ambiente organizacional, segundo Nonaka e Toyama (2005, p. 421), "na criação do conhecimento organizacional, os indivíduos interagem uns com os outros para transcender seus próprios limites, e como um resultado, mudam a si próprios, aos outros, à organização e ao meio ambiente".

O estudo realizado trouxe elementos importantes sobre a atuação do líder transformacional na disseminação do conhecimento no ambiente organizacional. Ainda de acordo com os autores Moreno, Cavazotte e Dutra (2020, p. 287), a liderança transformacional exerce um papel significativo na disseminação e no reforço do compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho. Essa liderança contribui para estreitar os vínculos com os subordinados e entre as equipes, além de reforçar aspectos sociais como o fortalecimento das crenças coletivas e a confiança dos membros da equipe em seu próprio trabalho e na realização de suas tarefas, criando, assim, um ambiente propício à troca de conhecimento.

Segundo Nonaka e Toyama (2005, p. 428), o conceito de local de compartilhamento do conhecimento, também conhecido como *ba*, que em japonês significa "lugar", refere-se ao lugar em que o conhecimento é criado, utilizado e compartilha-

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

do. Para os autores, "*ba* é uma fundação da atividade de criação de conhecimento. É onde os diálogos dialéticos e as práticas vão ao local para implementar a visão e os objetivos impulsionadores da empresa" (Nonaka, Toyama, 2005, p. 428).

Ainda segundo Nonaka e Toyama, *ba* não se limita apenas a um local físico onde as interações acontecem, mas constitui um espaço que permite trocas significativas em determinado tempo ou contexto. Pode surgir de grupos de trabalho, projetos, reuniões, ou mesmo em ambientes virtuais, com o uso de tecnologias como e-mails, aplicativos de mensagens e outras ferramentas de comunicação.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo caracterizou-se como pesquisa bibliográfica, voltada à identificação, análise e interpretação de produções acadêmicas relacionadas à Teoria do Comportamento Planejado e à gestão do conhecimento organizacional. O levantamento contemplou obras e artigos científicos publicados no período de 1991 a 2020, disponíveis nas bases de dados CAPES e Scielo. Essa abordagem possibilitou o mapeamento das principais contribuições teóricas, bem como a identificação de convergências e lacunas existentes na literatura.

A análise bibliográfica permitiu a sistematização dos conceitos associados à liderança transformacional, ao compartilhamento de conhecimento e aos fatores psicossociais presentes nos processos organizacionais. Verificou-se que aproximadamente 60% dos resultados obtidos apresentaram aderência aos construtos da TCP, confirmando a aplicabilidade do modelo teórico ao campo da gestão do conhecimento. Tal constatação reforça o papel da liderança transformacional como elemento facilitador na criação, disseminação e consolidação do conhecimento em ambientes organizacionais.

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

4 DISCUSSÃO

Por meio do estudo realizado, sob o viés da Teoria do Comportamento Planejado para análise dos componentes psicossociais — motivação e ação — no compartilhamento do conhecimento e na intenção do trabalhador em compartilhá-lo em um ambiente organizacional, foi possível observar a contribuição da gestão do conhecimento nas organizações e a importância de uma liderança eficaz para promover a sinergia na troca de conhecimento entre os colaboradores. Além disso, observa-se que a gestão do conhecimento nas organizações pode gerar vantagem competitiva, conforme mencionam Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), Gonzalez e Melo (2018, p. 1) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Nesse sentido, infere-se que a liderança tem papel fundamental na disseminação do conhecimento produzido pelas equipes, sendo a liderança transformacional um fator positivo nesse processo. Esse tipo de liderança se mostra eficaz ao desenvolver e estimular o aumento de desempenho dos colaboradores, incentivando e empoderando as equipes na realização de suas tarefas. Além disso, contribui para a construção de um ambiente de segurança, propício ao compartilhamento de informações. Conforme apontam Muzzio (2017) e Bass (1999), a liderança transformacional é um processo de influência. Moreno, Cavazotte e Dutra (2020, p. 284) complementam ao afirmar que o líder pode influenciar seus liderados de forma direta no compartilhamento de conhecimentos.

A análise realizada na empresa de telecomunicações, com base nos dados coletados com os profissionais da equipe de atendimento, corrobora as hipóteses levantadas pelos autores no modelo teórico utilizado. Dessa forma, o tipo de liderança adotado por uma organização está diretamente relacionado ao nível de gestão do conhecimento que ela é capaz de desenvolver. Portanto, é fundamental que as organizações promovam autonomia e ofereçam condições para que os líderes atuem de maneira estratégica, engajando e desenvolvendo seus colaboradores de maneira contínua.

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

5 CONCLUSÃO

A partir da análise do modelo fundamentado na Teoria do Comportamento Planejado, por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível comprovar a aplicabilidade dos construtos dessa teoria em cerca de 60% dos resultados obtidos. Destacou-se, sobretudo, a conexão entre os temas relacionados à Gestão do Conhecimento Organizacional — elemento crítico para o desenvolvimento organizacional —, à obtenção de vantagem competitiva e à atuação da Liderança Transformacional na produção, disseminação e compartilhamento de conhecimento nos grupos de trabalho, considerando os fatores sociais envolvidos.

Observou-se, ainda, o papel fundamental da liderança transformacional como facilitadora do compartilhamento de conhecimento dentro da organização. Por meio do exemplo, do apoio e do incentivo do líder, é possível transformar o clima organizacional em um ambiente propício à troca de experiências e ao fortalecimento do aprendizado coletivo entre os colaboradores.

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da TCP em contextos organizacionais específicos, como *startups* e empresas do setor educacional, bem como a realização de estudos de caso voltados à gestão do conhecimento, permitindo uma análise mais detalhada de sua aplicação prática. Recomenda-se, ainda, a investigação de organizações orientadas por dados (*data-driven*), nas quais o conhecimento e as competências dos colaboradores constituem um diferencial estratégico fundamental para o sucesso e a inovação contínua.

REFERÊNCIAS

AJZEN, Icek. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272790646_The_Theory_of_Planned_Behavior. Acesso em: 21 out. 2025.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 281 p. Disponível em: https://canal.cecierj.edu.br/012016/4aa5f2f16e6ed7f41495187a4605181d.pdf. Acesso em: 21 out. 2025.

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, dez. 2018. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjA0OTk=. Acesso em: 21 out. 2025.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. Gestão do conhecimento em organizações atuantes no Brasil: De deriva semântica "pop-management" a realidade teórico-prática. *In*: XXIV SIMÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Simpósio**. Gramado: Anpad, 2006. p. 1-17.

BAESSO, Maria Flávia *et al*. A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. **Navus**, Santa Catarina, v. 7, n. 3, p. 19-33, jul./set. 2017. DOI: https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p19-33.527.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Entrevista: Ricardo Rodrigues Barbosa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 3, p. 187-196, set./dez. 2008. Disponível em: https://brapci.inf.br/v/248944. Acesso em: 21 out. 2025.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. DOI: https://doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1 .BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, especial 2020, p. 168-186, fev. 2020. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/2378/3034. Acesso em: 21 out. 2025.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/2378. Acesso em: 2 out. 2025.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva *et al*. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52. jan./mar. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kbxgzVbRHyhLZSsvTDLNn/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 25 out. 2025.

BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999. https://doi.org/10.1080/135943299398410.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

COSTA, Marília Damiani; KRUCKEN, Lia; ABREU, Aline França de. Gestão da informação ou gestão do conhecimento? **Revista ACB**, v. 5, n. 5, p. 26-41, 2000. Anais do 18 Painel Biblioteconomia em Santa Catarina. Disponível em: https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/348. Acesso em: 10 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas. **Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2007. 312 p.GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MELO, Tatiana Massaroli de. Inovação por exploração e explotação do conhecimento: um estudo empírico do setor automobilístico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/0104-530X3899-17.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TARTAROTTI, Solange; CAMARGO, Maria Emília. Liderança transacional e transformacional: Uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, Pelotas, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, jan./jun. 2018.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. The leadership challenge. San Francisco: JosseyBass Publishers. 1995

MATOS, Eliane Bragança de. VEIGA, Ricardo Teixeira, LIMA, Igor Lucio Carvalho de. A Decisão na Teoria do Comportamento Planejado: um estudo da intenção de uso de condons por adolescentes. *In*: 32 Encontro da **ANPAD 2008**, Rio de Janeiro, p. 1-16, 2008.

MORENO, Valter. CAVAZOTTE, Flávia. DUTRA, Janicélio Pereira. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho, **Revista de Adminis-**

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026

tração Contemporânea - RAC, v. 24, n. 4, p. 283-299, maio/jun. 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190239.

Muzzio, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, jan./fev. 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039.

NONAKA, Ikugiro; TOYAMA, Ryoko. The theory of the knowledge-creating firm:. subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, p. 419-436, jun. 2005. DOI: https://doi.org/10.1093/icc/dth058.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luis Veriano Oliveira dalla. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, Florianópolis, v. 25, n. 2, p. 379-399, abr./jun. 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/0103-6513.011411.

RITA, Luciana Peixoto Santa *et al*. Gestão do Conhecimento: uma análise de práticas institucionalizadas em uma indústria química. *In*: XXV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Simpósio.** Brasília: Anpad, 2008. p. 1-13. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=40&cod_edicao_subsecao=404&cod_edicao_trabalho=9817. Acesso em: 10 out. 2025.

ROCHA, Enrique; ROCHA, Karina da; DURAN, Cristiana. **Gestão de Pessoas para Concursos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 256 p. (Motivação, Equipes e Liderança, v. 2).RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y, **Gestão empresarial em organizações que aprendem**, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2010.

SAINI, Ritika. Model development for key enablers in the implementation of knowledge management. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 46-62, abr. 2013.

Submetido: Julho/2025
Aceito: Setembro/2025
Publicado: 2026