

LIDERANÇA NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE KNOWLEDGE SOCIETY: A SYSTEMATIC REVIEW

Mauricio Capobianco Lopes¹
Francisco Antonio Pereira Fialho²

RESUMO: O advento da sociedade do conhecimento impôs novos desafios aos pesquisadores que tratam do tema liderança. Eles precisam compreender e explicar temas cada vez mais complexos e dinâmicos em face das exigências sociais e organizacionais desse novo ambiente. Nesse contexto, este artigo tem por objetivo identificar os principais temas de discussão apresentados nos artigos científicos publicados sobre liderança que estejam relacionados com a sociedade do conhecimento. Para cumprir tal objetivo, realizou-se uma revisão sistemática nas bases de dados científicas Scopus e ISI, relacionando o termo liderança com termos afins da sociedade do conhecimento. Seguindo os critérios definidos para a pesquisa, foram avaliados 19 trabalhos em oito aspectos: fundamentação teórica sobre liderança; visão de liderança e relação com a sociedade do conhecimento; estrutura das organizações ou grupos; aspectos de compartilhamento de liderança; relação da liderança com a prática gerencial; importância dos atributos pessoais do líder; aspectos culturais e de poder; ética e valores sociais e organizacionais. A pesquisa permitiu identificar a diversidade e complexidade de temas associados à liderança no contexto da sociedade do conhecimento, bem como consensos e divergências entre os autores, evidenciando oportunidade e necessidade de novos trabalhos sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Desenvolvimento de Liderança. Sociedade do Conhecimento. Organizações do Conhecimento. Revisão Sistemática.

ABSTRACT: *The knowledge society has imposed new challenges for researchers who deal with leadership. They need to understand and explain increasingly complex and dynamic themes in the face of social and organizational requirements of this new environment. Thus, this article aims to identify the main themes of discussion presented in scientific papers published on leadership related to the knowledge society. To achieve this, it was performed a systematic review through scientific databases Scopus and ISI linking leadership with related terms of the knowledge society. Based on the criteria defined for the study, 19 articles were evaluated, considering eight aspects: the theoretical basis of leadership; leadership view and relationship to the knowledge society; structure of organizations or groups; ways of sharing leadership; relationship between leadership and managerial practice; personal attributes of the leader; cultural and power elements; social and organizational values and ethics. The conclusions highlight the diversity and complexity of issues associated with leadership in the context of the knowledge society, as well as the analysis of the items mentioned revealed*

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) - e-mail: mclopes@furb.br

² Doutor em Engenharia de Produção (UFSC) – e-mail: fapfialho@gmail.com

consensus and disagreement among the authors, showing opportunities and needs for new works dealing with leadership in organizations based on intensive knowledge.

KEYWORDS: *Leadership. Leadership Development. Knowledge Society. Knowledge Organizations. Systematic Review.*

1 INTRODUÇÃO

Um dos pilares que sustentam a geração e disseminação de conhecimento é a adequada gestão do capital humano das organizações. As organizações do conhecimento demandam de seus trabalhadores mais do que a simples execução adequada de tarefas. Exigem aprendizagem constante, adaptabilidade, flexibilidade, criatividade e capacidade de inovação (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Além de um novo contexto profissional, as organizações precisam garantir a sustentabilidade socioambiental e atuar com ética e respeito. Neste sentido, as relações sociais e interpessoais, o trabalho em equipe e, por consequência, os processos de liderança passam a ser considerados ainda mais relevantes, devendo ser vistos sob uma nova perspectiva nas organizações (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Liderança é um conceito de múltiplas definições e diversas facetas (STODGILL, 1974; NORTHOUSE, 2003; YUKL, 2006). Amplamente abordado pela comunidade científica, trata-se ainda de um tema controverso, uma vez que os elementos que o afetam são subjetivos e complexos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). Muitas teorias, entretanto, tiveram sua base conceitual definida com base no modelo da sociedade industrial, que enfatizou elementos pessoais, comportamentais e contingenciais isoladamente (MCCRIMMON, 2005; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). Estas abordagens, entretanto, não atendem mais às necessidades de uma nova Era baseada no conhecimento.

Rohrbach (2007) destaca que aproximadamente a partir do início da década de 60 do século XX, o conhecimento passou a ser tratado como um conceito econômico e incluía a produção e disseminação do conhecimento com geração de valor. Este conceito evoluiu para definir sociedades em que a geração de riquezas depende fundamentalmente da criação e do compartilhamento do conhecimento: a denominada sociedade do conhecimento (BÖHME, 1997; ROHRBACH, 2007). A sociedade do conhecimento coloca as teorias de liderança frente a novos desafios, sobretudo, em mercados abertos e globalizados, que tratam da diversidade cultural, de inovações tecnológicas e de comunicação, novas formas e modelos sociais de organizações, além de diferentes sistemas de produção e mercado, ameaçando as

sociedades baseadas nos modelos tradicionais de produção (BÖHME, 1997; YUKL, 2006; ROHRBACH, 2007; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Nesse novo e emaranhado ambiente este artigo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: como os pesquisadores têm abordado o tema sobre liderança no contexto da sociedade do conhecimento? Nessa perspectiva, este trabalho tem por objetivo identificar, na literatura científica, algumas das principais discussões abordadas pelos pesquisadores que tratam da liderança no contexto da sociedade do conhecimento. Como objetivos específicos se destacam: (a) identificar as teorias de liderança utilizadas que embasam os artigos selecionados; (b) analisar a visão dos os autores sobre liderança e como eles a relacionam com o contexto da sociedade do conhecimento; (c) identificar outros temas emergentes como resultado do próprio trabalho de investigação.

A motivação e a importância do estudo está em identificar fontes e lacunas de pesquisas na área de liderança associada à sociedade do conhecimento que possam ser tratadas e aprofundadas em novos trabalhos sobre o tema. Justifica-se a pesquisa pelo fato de que as organizações estão se tornando cada vez mais complexas, o que exige novas visões e abordagens ao se estudar o tema liderança (UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007). O estudo em questão tenta elucidar quais são as questões centrais neste novo contexto.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Os estudos baseados em revisão sistemática tiveram suas primeiras aplicações realizadas na área da saúde, sendo utilizados principalmente em investigações quantitativas. Recentemente, pesquisas baseadas em revisões sistemáticas vêm sendo introduzidos em outras ciências, mas com algumas adaptações em função das particularidades de cada área (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

A revisão sistemática deve prover um formato replicável e rigoroso para a coleta dos artigos a serem analisados criticamente em um processo de revisão (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Esta é sua principal diferença em relação aos métodos tradicionais de revisão de literatura (CASTRO 2001; BECHEIKH; LANDRY; AMARA, 2006). Estudos baseados em revisões sistemáticas podem ser descritivos, identificando, sintetizando e analisando criticamente os resultados de forma narrativa. Eles também podem ser combinados com meta-análises, com a aplicação de métodos estatísticos, que são mais apropriados em estudos

quantitativos, ou com meta-sínteses, que consolidam os resultados de estudos qualitativos (CASTRO, 2001; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

A revisão sistemática apresentada neste artigo tem o enfoque descritivo, pois agrupa trabalhos de diferentes abordagens e segue o método baseado em três etapas, proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003): o planejamento, no qual ocorre a definição dos objetivos e os critérios da revisão; a execução, na qual se procede a busca dos artigos e síntese das informações obtidas; e o relatório e disseminação, em que se criticam e divulgam os resultados encontrados.

2.1 PLANEJAMENTO DA REVISÃO

Ao se planejar esta revisão, procurou-se atender os objetivos geral e específicos definidos para o trabalho e apresentados na introdução. Um dos princípios da revisão sistemática é identificar outros temas de análise que possam emergir como resultado do próprio trabalho de investigação, sendo compilados em função da frequência ou relevância dos argumentos de seus autores. Esses temas também são apresentados e analisados neste estudo.

Para a seleção dos artigos foram definidos os termos a serem usados na pesquisa, as bases de publicações científicas nas quais a mesma seria realizada e os critérios de inclusão ou exclusão dos estudos. Estas etapas são detalhadas nas próximas subseções.

2.1.1 Termos de busca

A definição dos termos utilizados para a pesquisa nas bases de publicações científicas, considerou os dois assuntos centrais pesquisados: Liderança e Sociedade do Conhecimento. Para o assunto liderança, definiu-se apenas a palavra **Liderança**, sem a necessidade de inclusão de outros termos, uma vez que se trata de área consolidada. Para sociedade do conhecimento foi necessária a inclusão de outros termos, uma vez que não há um entendimento consolidado sobre o uso da expressão **Sociedade do Conhecimento**. Dessa forma, os termos definidos foram: **Economia do Conhecimento, Sociedade do Conhecimento, Organizações do Conhecimento, Era do Conhecimento, Intensivo em Conhecimento e Trabalho ou Trabalhador do Conhecimento**. Optou-se por não inserir o

termo Gestão do Conhecimento por entender que se trata de uma especialidade no contexto da Sociedade do Conhecimento.

2.1.2 Bases de publicações científicas

As bases de publicações científicas utilizadas para a pesquisa foram a SCOPUS da Elsevier (www.scopus.com) e a ISI Web of Knowledge da Thomson Reuters (www.isiknowledge.com). A primeira indexa aproximadamente 21.000 títulos (SCOPUS, 2014) e a segunda em torno de 12.000 (ISI, 2014).

O Quadro 1 apresenta a cláusula de pesquisa utilizada nas duas bases nos campos títulos, resumo e palavras-chave.

Quadro 1- Cláusula de pesquisa nas bases de publicações

Cláusula
leadership AND ("knowledge economy" OR "knowledge society" OR "knowledge organizations" OR "knowledge organisations" OR "knowledge era" OR "knowledge age" OR "age of knowledge" OR "era of knowledge" OR "knowledge intensive" OR "knowledge intense" OR "knowledge work" OR "knowledge worker")

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os termos pesquisados foram em inglês, gerando a necessidade de algumas adaptações quanto à grafia, devido a diferenças entre o inglês britânico e o americano. Em língua portuguesa a busca foi descartada, pois a base SCOPUS apresentou apenas um resultado e a base ISI nenhum.

2.1.3 Critérios de seleção

Os critérios de inclusão ou exclusão para a seleção dos estudos avaliados foram:

- a) ser um artigo, revisão ou *short paper* com texto disponível na íntegra nas bases SCOPUS e ISI. Textos apenas com *abstract* disponível foram eliminados. Antes de o descarte completo do texto foi verificada a possibilidade de sua recuperação no portal de periódicos da Capes (www.periodicos.capes.gov.br). Revisões de livros, cartas do editor, artigos de conferências ou jornais, livros, *releases*, bem como publicações em *sites* da internet, foram desconsiderados;
- b) ter no mínimo cinco páginas (mesmo as revisões ou *short papers*);

- c) apresentar conteúdo relacionando liderança com questões emergentes da sociedade do conhecimento. Nos artigos conceituais e teóricos e nas pesquisas qualitativas, ter a liderança como tema central de análise ou discussão. Nos estudos quantitativos como uma variável independente, isto é, que afeta pelo menos um elemento em análise.

Em relação ao item (a) ressalta-se que esta é uma característica dos estudos de revisão sistemática, qual seja, ter como referência as publicações indexadas em bases de publicações científicas, excluindo outras fontes.

2.2 SELEÇÃO DOS ARTIGOS

A etapa de execução da revisão envolveu a pesquisa nas bases de publicações e a seleção dos textos a serem analisados. A pesquisa foi executada considerando como data final o ano de 2010. O Quadro 2 apresenta uma síntese do processo de seleção dos artigos, considerando as cláusulas de busca e os critérios de inclusão e exclusão mencionados anteriormente, identificados pelas letras entre parênteses.

Quadro 2 – Artigos selecionados segundo critérios de inclusão/exclusão

Descrição	Operação	Valor
Artigos obtidos na base SCOPUS		123
Artigos obtidos na base ISI	(+)	37
TOTAL DE ARTIGOS OBTIDOS	=	160
Artigos iguais obtidos nas duas bases	(-)	24
Subtotal	=	136
Artigos não disponíveis na íntegra (a)	(-)	20
Artigos de conferências, editoriais e cartas (a)	(-)	20
Artigos com quatro páginas ou menos (b)	(-)	11
Artigos retirados pela leitura do <i>Abstract</i> (c)	(-)	35
Subtotal	=	50
Artigos onde a liderança não é o elemento central (c)	(-)	28
Artigos com pelo menos um autor comum e com abordagem similar a outros	(-)	3
TOTAL DE ARTIGOS SELECIONADOS	=	19

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 2, numa primeira etapa do processo de seleção restaram 50 artigos, dos 160 obtidos por meio da execução das cláusulas de pesquisa nas bases de publicações. Os 35 artigos retirados com base na leitura do *abstract* abordavam temas variados sobre liderança, mas não aderentes ao tema da pesquisa. Por exemplo, alguns artigos

apenas incluíam a palavra liderança, mas tratavam de tema em área distinta, outros eram sobre liderança de mercado, entre outras situações.

Em uma segunda etapa, estes 50 artigos foram analisados de forma mais criteriosa. Desses, 28 foram excluídos por não atenderem ao critério (c). Nestes casos, a liderança era citada, mas sua relação com a sociedade do conhecimento não era o foco da discussão. Em outros três os autores tinham participação em outro artigo selecionado, mas com abordagem similar. Neste caso, optou-se por manter apenas o artigo, cuja discussão sobre liderança era mais aderente ao tema. Os 19 artigos selecionados encontram-se listados no Quadro 3. As informações completas sobre os mesmos estão disponíveis nas referências bibliográficas.

Quadro 3 – Artigos selecionados agrupados por ano de publicação

Ano	Nº de artigos	Referências
1998	1	Mintzberg (1998)
1999	0	-
2000	0	-
2001	1	Magliocca e Christakis (2001)
2002	1	Pirola-Merlo et al. (2002)
2003	1	Alvesson e Sveningsson (2003)
2004	1	Taylor (2004)
2005	1	McCrimmon (2005)
2006	3	Bligh, Pearce e Kohles (2006), Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) e Mendis (2006)
2007	5	Chang Lee (2007), Jong e Hartog (2007), Hargreaves (2007), Petersen (2007) e Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007)
2008	3	Cohen (2008), Morales, Montes e Jover (2008) e Hansson e Monsted (2008)
2009	2	Carmeli e Waldman (2009) e Sarker, Sarker e Schneider (2009)

Fonte: dados da pesquisa.

Os 19 artigos foram selecionados de 16 periódicos diferentes. Apenas o *The Leadership Quarterly* e o *T and D* tiveram mais de um artigo selecionado, com três e dois estudos respectivamente. Os outros 14 artigos foram publicados em diferentes periódicos

Os métodos de pesquisa encontrados foram diversificados (Quadro 4), com destaque para a quantidade de artigos que apresentam apenas discussão teórica.

Quadro 4 – Artigos selecionados agrupados por método

Método	Nº de artigos	Referências
Discussão Teórica	9	Mintzberg (1998); Taylor (2004); McCrimmon (2005); Bligh, Pearce e Kohles (2006); Mendis (2006); Hargreaves (2007); Petersen (2007); Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007); Cohen (2008)
Pesquisa Quantitativa	6	Pirola-Merlo et al. (2002); Ensley, Hmieleski e Pearce (2006); Chang e Lee (2007); Morales, Montes e Jover (2008); Carmeli e Waldman (2009); Sarker, Sarker e Schneider (2009)
Pesquisa Qualitativa		
- Etnografia	1	Hansson e Monsted (2008)
- Análise do Discurso	1	Alvesson e Sveningsson (2003)
- Não especificado	1	Jong e Hartog (2007)
- Estudo de Caso	1	Magliocca e Christakis (2001)

Fonte: dados da pesquisa.

Os métodos baseados em discussão teórica e estudo de caso não localizam o debate geograficamente. Nos artigos baseados em métodos quantitativos e qualitativos apenas em um deles o autor não menciona o país onde foi realizada a pesquisa. Nos demais, o país é mencionado (Quadro 5). Algumas pesquisas foram realizadas em mais de um país.

Quadro 5 – Artigos selecionados agrupados por país de execução da pesquisa

País	Qtd	Referências
EUA	3	Ensley, Hmieleski e Pearce (2006); Hargreaves (2007); Sarker, Sarker e Schneider (2009)
Dinamarca	2	Hansson e Monsted (2008); Sarker, Sarker e Schneider (2009)
Espanha	2	Morales, Montes e Jover (2008); Hansson e Monsted (2008)
Austrália	1	Pirola-Merlo et al. (2002)
Canadá	1	Hargreaves (2007)
Israel	1	Carmeli e Waldman (2009)
Noruega	1	Sarker, Sarker e Schneider (2009)
Taiwan	1	Chang e Lee (2007)

Fonte: dados da pesquisa.

Os artigos selecionados tiveram a participação de 37 autores de 31 instituições diferentes (Quadro 6). Apenas um pesquisador aparece como autor em mais de um artigo.

Quadro 6 – Artigos selecionados por país de origem do pesquisador e afiliação institucional

País	Nº de pesquisadores	Nº de instituições	País	Nº de pesquisadores	Nº de instituições
Austrália	3	3	Holanda	2	2
Canadá	1	1	Índia	1	1
China	1	1	Israel	1	1
Dinamarca	3	2	Reino Unido	2	2
Espanha	3	2	Suécia	2	1
EUA	16	14	Taiwan	2	1

Fonte: dados da pesquisa.

3 ANÁLISE DOS ARTIGOS

A análise dos artigos foi feita de modo a atender os objetivos deste estudo, bem como identificar temas abordados pelos autores em seus artigos. O Quadro 7 apresenta os principais temas identificados não só pela frequência com que apareceram mas também pela relevância ou ênfase com que foram tratados pelos autores.

Quadro 7 – Temas analisados no estudo

Tema	Descrição
Fundamentação teórica	Identifica se os autores fundamentam seu artigo em uma teoria específica sobre liderança.
Visão sobre liderança e relação com a sociedade do conhecimento	Analisa a visão dos autores sobre liderança e como eles a relacionam com o contexto da sociedade do conhecimento.
Estrutura da organização ou do grupo	Identifica se os autores analisam aspectos relacionados à estrutura da organização ou de um determinado grupo.
Liderança compartilhada	Analisa se os autores associam seu artigo à necessidade de compartilhar os processos de liderança.
Relação com a prática gerencial	Identifica se os autores separam os conceitos de liderança e gerência.
Atributos pessoais do líder	Analisa se os autores consideram as características pessoais dos líderes nos processos de liderança.

Tema	Descrição
Aspectos culturais e de poder	Identifica se os autores abordam elementos culturais e de poder nos processos de liderança.
Ética e valores sociais e organizacionais	Analisa se os autores levam em consideração a ética e os valores sociais e organizacionais nos processos de liderança.

Fonte: dados da pesquisa.

Os dois primeiros itens do Quadro 7 estão relacionados com os objetivos específicos apresentados na etapa de planejamento da revisão. Os demais foram adicionados por terem sido citados por, no mínimo, cinco autores. Após o quadro são apresentados e discutidos os itens descritos.

3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O primeiro tema analisado trata da fundamentação teórica sobre liderança. O Quadro 8 relaciona as teorias identificadas em cada artigo. As designações foram mantidas em inglês, pois nem todas têm sua respectiva tradução para o português.

Quadro 8 – Fundamentos teóricos

Teoria	Autores
Complexity Leadership Theory	Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007)
Covert Leadership	Mintzberg (1998)
Entrepreneurial Leadership	Hansson e Monsted (2008)
Implicit Leadership Theory	Sarker, Sarker e Schneider (2009)
Retention Leadership	Taylor (2004)
Shared Leadership	Bligh, Pearce e Kohles (2006) e Ensley, Hmieleski e Pearce (2006)
Sustainable Leadership	Hargreaves (2007)
Thought Leadership	McCrimmon (2005)
Transformational Leadership	Pirola-Merlo et al. (2002), Chang e Lee (2007) e Morales, Montes e Jover (2008)
Transforming Leadership	Magliocca e Christakis (2001)
Value-based Leadership	Petersen (2007)
Não vincula	Alvesson e Sveningsson (2003), Mendis (2006), Jong e Hartog (2007), Cohen (2008) e Carmeli e Waldman (2009)

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, no Quadro 8, que a liderança transformacional (*Transformational Leadership*), proposta por Burns (1978) e aprofundada por Bass e Avolio (1994), foi a mais citada entre os artigos selecionados. Esta teoria tem embasado a maioria dos estudos sobre liderança desde a última década do século XX. Cinco artigos não vincularam sua discussão a uma base teórica específica. Outros como Mintzberg (1998), Taylor (2004), Hargreaves

(2007) e Hansson e Monsted (2008) não tratam propriamente de uma teoria, mas de um princípio teórico.

A diversidade de teorias ou princípios teóricos não é um elemento novo quando se pesquisa liderança. Stodgill (1974) já chamava atenção para este fato na década de 1970. Mais recentemente Aldrich (2003), Northouse (2003), Yukl (2006) e Avolio, Walumbwa e Weber (2009) mencionaram a falta de uma taxonomia comum e de alguma convergência nos estudos sobre liderança. Se por um lado esta questão dificulta a consolidação teórica da área, por outro a deixa permanentemente em estado de evolução e inovação para se adequar às características e particularidades da sociedade do conhecimento.

3.2 LIDERANÇA E RELAÇÃO COM A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O segundo tema tratado está relacionado a um dos objetivos específicos definidos para este artigo: qual a visão sobre liderança apresentada pelos autores nas suas pesquisas, e como eles a relacionam com o contexto da sociedade do conhecimento. A síntese desta abordagem é apresentada no

Quadro 9.

Também no

Quadro 9 é destacada a perspectiva metodológica de cada pesquisa. Os estudos foram classificados como sendo: (a) Discussão Teórica (DT): estudos teóricos em que os autores apresentaram ideias ou modelos sobre o tema; (b) Qualitativo (QL): estudos empíricos analisados com base em métodos qualitativos; (c) Quantitativo (QN): estudos empíricos analisados com base em métodos quantitativos.

Quadro 9 – Visão sobre liderança e relação com a sociedade do conhecimento

Autor(es)	Visão dos autores sobre liderança	Relação com a sociedade do conhecimento	Met
Bligh, Pearce e Kohles (2006)	A autoliderança e a liderança compartilhada oferecem um modelo adequado para o desenvolvimento de equipes	Propõem elementos para melhorar a efetividade de líderes em equipes que usam o conhecimento intensivamente	DT
Cohen (2008)	Líderes devem ter uma visão voltada ao desenvolvimento sustentável e globalizado	Discute estratégias para os líderes de sucesso na economia do conhecimento	DT
Hargreaves (2007)	Liderança sustentável provê aprendizagem voltada a fomentar mudanças sociais positivas unindo passado e futuro	Propõe elementos educacionais para a liderança sustentável na sociedade do conhecimento	DT
McCrimmon (2005)	A liderança voltada para a geração de novas ideias é a única forma viável de promover a melhoria contínua e a inovação constante	Propõe um modelo de liderança para as organizações do conhecimento voltado para a geração de novas ideias	DT
Mendis (2006)	Liderança é a responsabilidade sobre o bem comum	Discute os efeitos da educação e liderança na sociedade do conhecimento	DT

Autor(es)	Visão dos autores sobre liderança	Relação com a sociedade do conhecimento	Met
Mintzberg (1998)	Trabalhadores do conhecimento respondem a inspiração e não a supervisão	Discute os efeitos da atuação do líder em equipes baseadas em conhecimento	DT
Petersen (2007)	Liderança deve estar baseada em valores e em auto-organização e deve prover foco, senso e direção, sem indicar os caminhos	Discute a adequação das ferramentas de liderança e gestão às necessidades das equipes do conhecimento	DT
Taylor (2004)	A retenção de talentos no contexto da liderança garante a competitividade e o desempenho organizacional	Discute os processos de liderança necessários para a retenção de talentos em organizações do conhecimento	DT
Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007)	Liderança deve ser vista como um elemento emergente, dinâmico e interativo no contexto complexo das organizações	Discutem a liderança com base na abordagem da Complexidade, considerando as organizações do conhecimento	DT
Magliocca e Christakis (2001)	Liderança é um processo de aprendizagem baseado em princípios coletivos, de empoderamento e de mudança	Propõem um modelo de liderança transformadora, baseado em observações realizadas em organizações do conhecimento	QL
Alvesson e Sveningsson (2003)	Existem ambiguidades e contradições sobre teoria e prática da liderança que precisam ser mais profundamente estudadas	Avaliam e criticam a atuação de líderes em organizações de uso intensivo em conhecimento	QL
Hansson e Monsted (2008)	Liderança empreendedora deve ser base de mobilização e envolvimento de pessoas nos grupos de pesquisa das instituições educacionais	Analisa os efeitos da liderança empreendedora em grupos de pesquisa que produzem conhecimento nas instituições educacionais	QL
Jong e Hartog (2007)	Comportamento inovativo dos líderes influencia positivamente o comportamento inovativo dos trabalhadores	Analisa os comportamentos dos líderes mais alinhados com a inovação nas organizações do conhecimento	QL
Carmeli e Waldman (2009)	A atuação do líder impacta o comportamento e o desempenho do grupo	Investigam os efeitos das expectativas e do comportamento do líder sobre o desempenho do grupo em organizações do conhecimento	QN
Chang e Lee (2007)	Liderança influencia positivamente a aprendizagem organizacional, mas pode não ter efeito sobre a satisfação dos empregados	Investigam o impacto da liderança sobre a aprendizagem organizacional e a satisfação dos empregados em equipes do conhecimento	QN
Ensley, Hmieleski e Pearce (2006)	A liderança compartilhada tem efeito positivo nos estágios iniciais de formação de novos empreendimentos	Investigam os efeitos da liderança vertical e da liderança compartilhada em empreendimentos inovadores	QN
Garcia-Morales, Llorens-Montes e Verdu-Jover (2008)	Liderança transformacional tem efeitos positivos para o estímulo ao conhecimento, a aprendizagem organizacional e inovação	Investigam a relação da liderança transformacional com o desempenho em organizações do conhecimento	QN
Pirola-Merlo et al. (2002)	Liderança deve auxiliar na remoção dos obstáculos que impactam no clima e desempenho organizacional	Investigam como a liderança impacta no clima e no desempenho das organizações do conhecimento	QN
Sarker, Sarker e Schneider (2009)	A liderança emerge das expectativas dos liderados sobre comportamentos e habilidades que o líder deve ter	Investigam como a liderança é exercida em equipes virtuais de produção de conhecimento	QN

Fonte: dados da pesquisa.

Analizando os trabalhos de discussão teórica, a liderança no contexto da sociedade do conhecimento pode ser entendida como um processo dinâmico e complexo (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007), que deve estar baseado em valores e princípios pessoais e coletivos (MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001; PETERSEN, 2007) capazes de provocar

mudanças sociais e organizacionais necessárias para o desenvolvimento sustentável voltado ao bem comum (MENDIS, 2006; HARGREAVES, 2007; COHEN, 2008).

As pesquisas quantitativas e qualitativas permitem identificar que a competitividade e o desempenho organizacional estão positivamente relacionados com as capacidades de empreendedorismo e inovação nos processos de liderança (MCCRIMMON, 2005; JONG; HARTOG, 2007; HANSSON; MONSTED, 2008;), que estimulam a aprendizagem organizacional (CHANG; LEE, 2007; GARCIA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDU-JOVER, 2008). Estas constatações estão coerentes com a proposta de autores como Nonaka, Toyama e Konno (2000) e Senge (2009) que tratam das características e necessidades fundamentais das organizações que usam o conhecimento de forma intensiva.

3.3 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO OU DO GRUPO

O terceiro tema analisado diz respeito à estrutura das organizações ou grupos. Este tema foi inserido por ter sido abordado por 10 autores (MINTZBERG, 1998; MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001; ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; MCCRIMMON, 2005; ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006; HARGREAVES, 2007; PETERSEN, 2007; UHLBIEN; MARION; MCKELVEY, 2007; HANSSON; MONSTED, 2008; SARKER; SARKER; SCHNEIDER, 2009). Em geral, os autores criticam a liderança, tomando-se por base um cargo ou posição e defendem que a sociedade do conhecimento prescinde muito mais de grupos autogerenciáveis do que de estruturas hierárquicas. A solução para problemas complexos advêm de grupos auto-organizados sem a necessidade de líderes que indiquem a direção (MINTZBERG, 1998; PETERSEN, 2007).

Em função da dinamicidade dos grupos que atuam com a produção do conhecimento, as lideranças emergem em função do conhecimento técnico ou do compartilhamento do conhecimento, tornando desnecessária a existência de uma liderança dominante (MCCRIMMON, 2005; HANSSON; MONSTED, 2008). O estudo quantitativo realizado por Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) comparou a liderança vertical e a compartilhada entre trabalhadores envolvidos na criação de novos empreendimentos. Para eles, os trabalhadores obtêm melhores resultados quando atuam em grupos não centralizados. Mas fazem uma ressalva: a liderança vertical pode ser importante nos estágios de pré-formação de um empreendimento.

Os pesquisadores que abordam a questão da estrutura organizacional ou dos grupos convergem para o fato de que as estruturas hierárquicas verticais e os líderes posicionais têm pouco ou nenhum espaço nas organizações do conhecimento. A tendência é que os trabalhadores do conhecimento passem a atuar cada vez mais na forma de redes ou em equipes que dependem muito mais de parcerias do que de uma estrutura formal (MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). Esta constatação deve pressionar os pesquisadores da área de liderança a incluírem em seus estudos, pesquisas que tratam do desenvolvimento de grupos.

3.4 LIDERANÇA COMPARTILHADA

O quarto tema, liderança compartilhada, foi inserido em função de ser abordado em nove artigos (MCCRIMMON, 2005; BLIGH; PEARCE; KOHLES, 2006; ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006; MENDIS, 2006; HARGREAVES, 2007; JONG; HARTOG, 2007; PETERSEN, 2007; HANSSON; MONSTED, 2008; SARKER; SARKER; SCHNEIDER, 2009). O conceito de liderança compartilhada passou a ser amplamente discutido a partir do lançamento da obra de Pearce e Conger (2003). Um dos focos fundamentais dessa teoria é o engajamento e o empoderamento da equipe em torno dos valores e dos objetivos organizacionais.

A liderança compartilhada tem convergido com as necessidades e demandas da era do conhecimento (MENDIS, 2006), pois as tarefas complexas do mundo atual dificultam a ação e o controle de um único indivíduo (HARGREAVES, 2007). Este modelo de liderança é importante para garantir o desempenho organizacional (ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006), pois potencializa a confiança, a energia e o comprometimento dos membros das equipes formadas por trabalhadores do conhecimento (BLIGH; PEARCE; KOHLES, 2006).

Com base em uma pesquisa quantitativa, Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) concluíram que a liderança compartilhada está associada aos efeitos positivos de desempenho na implantação de novos empreendimentos, sobretudo, nas fases iniciais. Bligh, Pearce e Kohles (2006) também argumentam que a liderança compartilhada é particularmente importante no trato de tarefas complexas ou quando a inovação e a criação do conhecimento são fundamentais para o sucesso da equipe.

Em uma posição oposta aos demais autores, McCrimmon (2005) critica o fenômeno associado à liderança compartilhada, denominado por ele como *leaderful*. Argumenta que este

modelo é contaminado por elementos gerenciais e tece comentários desfavoráveis ao empoderamento proposto nesse tipo de liderança. Para McCrimmon (2005), a liderança compartilhada não se aplica a alguns tipos de trabalhos e não captura as necessidades do competitivo trabalho do conhecimento, em que a inovação é a “chave do sucesso”.

As críticas de McCrimmon (2005) não encontram ressonância em nenhum dos outros artigos analisados. Isso não invalida o valor de suas ideias nem a força de sua crítica que deve ser considerada em estudos que se aprofundam no tema sobre liderança compartilhada em organizações do conhecimento.

3.5 RELAÇÃO COM A PRÁTICA GERENCIAL

O quinto tema em análise trata da diferença entre liderança e prática gerencial. Em geral, as práticas gerenciais estão associadas às questões burocráticas das organizações e a liderança está associada a elementos de mudança (YUKL, 2006). Essa diferenciação não é unânime entre os autores considerados nesta revisão, pois nos artigos pesquisados, sete autores abordaram tal questão, com posicionamentos contraditórios (MINTZBERG, 1998; MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001; ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; MCCRIMMON, 2005; JONG; HARTOG, 2007; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007; HANSSON; MONSTED, 2008).

Os autores que defendem a separação entre prática gerencial e liderança destacam que tratar liderança como uma boa prática gerencial é um paradigma da Era Industrial (MINTZBERG, 1998; MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001). No paradigma industrial, é função do líder conduzir seus seguidores, comunicando sua visão para comprometer os funcionários e impor sua agenda, executando atividades de coordenação e controle, típicas das organizações estruturadas. A Era do Conhecimento exige que a liderança tenha seu foco baseado nos aspectos relacionais e coletivos, enfatizando as relações laterais e as redes de conhecimento nas organizações, em detrimento das relações hierárquicas (MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001; HANSSON; MONSTED, 2008). O mito de um líder com controle total sobre as atividades deve ser deixado para trás (MINTZBERG, 1998).

Autores como Alvesson e Sveningsson (2003) e Jong e Hartog (2007) acreditam que não é possível separar os temas. Alvesson e Sveningsson (2003) verificaram que há um entendimento contraditório dos administradores sobre esses temas. Para eles, os líderes veem liderança como algo bom e gestão como algo ruim. Entretanto, ao descreverem suas

atividades, os entrevistados relatam que atuam mais em atividades classificadas como de gestão do que propriamente de liderança. Alvesson e Sveningsson (2003) criticam as teorias de liderança que isolam a discussão sobre as atividades de um líder e de um gestor. Os autores acreditam que a liderança é um fenômeno muito mais incerto, fragmentado e incoerente do que o que vem sendo proposto e discutido nas teorias.

Nessa mesma linha de considerações, Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) apresentam uma proposta para abordar ou estudar os temas gestão e liderança de forma equilibrada e no contexto de uma única teoria. Eles propõem três níveis de liderança: a liderança administrativa, a liderança habilitadora e a liderança adaptativa. A administrativa está focada nas funções burocráticas, dando, aos líderes, papéis gerenciais de tomada de decisão, planejamento e coordenação. A adaptativa trata não de uma ação individual, mas das dinâmicas informais de interação que produzem resultados emergentes em um sistema social. A habilitadora trata de fornecer meios para agrupar o potencial das outras duas.

Nesse contexto relativamente controverso, argumenta-se que, mesmo na sociedade do conhecimento ou em organizações que produzem e usam o conhecimento de forma intensiva, as práticas de gestão ou qualquer outra forma burocrática permanecem presentes. Portanto, um líder deve desenvolver habilidades tanto no campo gerencial quanto no de liderança.

3.6 ATRIBUTOS PESSOAIS DO LÍDER

O sexto tema trata da importância das qualidades pessoais dos líderes. As primeiras pesquisas em liderança concentraram-se nos atributos pessoais dos líderes (NORTHHOUSE, 2003). Com o tempo, novos elementos foram sendo incorporados, tornando o campo da liderança complexo e multifacetado (YUKL, 2006). Na revisão realizada, cinco autores fizeram referência às características pessoais como fator importante para a liderança (TAYLOR, 2004; COHEN, 2008; HANSSON; MONSTED, 2008; CARMELI; WALDMAN, 2009; SARKER; SARKER; SCHNEIDER, 2009).

A imagem pessoal é um fator importante para que uma pessoa seja reconhecida como líder mesmo em situações e ambientes desafiadores (SARKER; SARKER; SCHNEIDER, 2009). De acordo com os artigos analisados, as principais qualidades pessoais do líder para angariar respeito em equipes de conhecimento são: competência, carisma, segurança, energia, entusiasmo, empatia, valores, autenticidade, confiabilidade, senso de justiça, carinho e

respeito por seus liderados. Sarker, Sarker e Schneider (2009) alertam, porém, que os atributos pessoais mais valorizados variam entre diferentes culturas.

As pesquisas sobre o efeito dos atributos pessoais dos líderes continuam sendo importantes. Além de promover o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal, essas investigações permitem entender as características mais valorizadas, bem como ampliar as possibilidades de desenvolvimento de pessoas aptas para atuarem em processos de liderança.

3.7 ASPECTOS CULTURAIS E DE PODER

Liderança é um elemento que envolve relações sociais de mútua influência, seja no compartilhamento de concepções e visão de mundo, ou na simples execução de uma tarefa (YUKL, 2006). Dessa forma, o sétimo tema analisado neste artigo aborda os aspectos culturais e de poder, inerentes aos processos sociais. Cultura é um tema citado em seis artigos (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; CHANG; LEE, 2007; PETERSEN, 2007; COHEN, 2008; HANSSON; MONSTED, 2008; SARKER; SARKER; SCHNEIDER, 2009). O tema poder é citado em cinco (MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001; BLIGH; PEARCE; KOHLES, 2006; MENDIS, 2006; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007; HANSSON; MONSTED, 2008).

Dos seis artigos sobre cultura, quatro tratam da cultura organizacional. Nenhuma das quatro pesquisas trata o mesmo de forma aprofundada, não sendo possível extrair uma visão global dos autores sobre o assunto. Outros dois autores tratam da cultural social. Sarker, Sarker e Schneider (2009) enfatizam a necessidade de estudos mais aprofundados sobre os efeitos da cultura nas equipes que atuam em organizações do conhecimento.

No que diz respeito ao poder, nenhum dos artigos analisados aprofundou o tema, mas alguns relatos merecem destaque. Bligh, Pearce e Kohles (2006) citam que a ausência de fontes formais de poder incomoda apenas equipes sem um elevado grau de comprometimento. Os autores não discutem, entretanto, o que seriam essas fontes formais. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) recomendam a busca da inovação nas organizações por meio do poder pessoal dos indivíduos. Com isso, elas poderiam fomentar o *networking* e arregimentar pessoas e recursos para os lugares certos. Magliocca e Christakis (2001) afirmam a necessidade de se transferir as bases de poder, substituindo a autoridade e posição por relacionamentos baseados no conhecimento e nos processos de aprendizagem. Hansson e Monsted (2008) discutem o poder no contexto de equipes atuantes em organizações sociais

complexas e abertas como é o caso das organizações do conhecimento. Eles resgatam a visão de Max Webber sobre liderança carismática por acreditar que ela explica como as equipes podem atrair membros em torno de seus projetos. Para Hansson e Monsted (2008), o poder surge da interação e do diálogo, sendo este um campo em que o líder empreendedor atua continuamente.

No contexto apresentado, considerando-se a pesquisa realizada, verifica-se a pouca discussão envolvendo liderança em conjunto com cultura e poder. Gordon (2002) critica às recentes teorias de liderança por não se aprofundarem ou mencionarem a aplicação do poder. Ampliar o debate e a visão teórico-prática sobre o efeito da cultura e do poder nos processos de liderança é fundamental para o entendimento das relações sociais complexas e dinâmicas que permeiam a sociedade do conhecimento.

3.8 ÉTICA E VALORES SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS

As discussões sobre ética e valores têm sido ampliadas no contexto social nos últimos tempos. Diversos estudos têm surgido para incluir a sua discussão no contexto da liderança (HEIFETZ, 1994; BASS e STEIDLMEIER, 1999; FRY, 2003). Entre os artigos selecionados para esta revisão sistemática, sete tratam de valores como elemento fundamental nos processos de liderança (MAGLIOCCA; CHRISTAKIS, 2001; ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; TAYLOR, 2004; MENDIS, 2006; HARGREAVES, 2007; PETERSEN, 2007; COHEN, 2008) e apenas um trata da ética (PETERSEN, 2007).

Os estudos que abordam valores indicam que pautar a liderança com base neles pode contribuir de forma efetiva para o comprometimento e o comportamento responsável dos trabalhadores do conhecimento (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; PETERSEN, 2007). Os valores não precisam ser registrados em manuais ou regulamentos, mas devem ser compartilhados em atividades concretas e revelados em reflexões, decisões e ações dos membros da organização (PETERSEN, 2007; COHEN, 2008).

O tema sobre ética praticamente não foi discutido. Os estudos sobre liderança não podem estar dissociados nem tratar de forma superficial questões sobre valores e ética, sobretudo, considerando a diversidade e complexidade de interesses presentes na sociedade do conhecimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualizar as pesquisas sobre liderança superando paradigmas outrora vigentes na Era Industrial, de modo a atender à complexidade e desafios impostos pela sociedade do conhecimento é uma necessidade tratada em praticamente todos os artigos analisados. Atendendo à pergunta de pesquisa e ao objetivo proposto no início deste estudo, a presente revisão sistemática revela o amplo campo de investigação aberto para a área de liderança. Diversos elementos relevantes foram identificados e analisados, salientando aspectos que ponderados a seguir. Também algumas limitações e sugestões para trabalhos futuros são apresentadas.

Um dos objetivos específicos propostos foi identificar as teorias utilizadas pelos autores. O presente estudo indicou um elevado número de abordagens teóricas, o que revela a falta de convergência e consenso em torno dos temas tratados sobre liderança. Muitas delas apresentam abordagens complementares e outras se sobrepõem às existentes, indicando a possibilidade de se reduzir o corpo teórico e de se criar um mapa conceitual sobre a área.

Outro objetivo específico apresentado foi identificar a visão sobre liderança quanto ao contexto da sociedade do conhecimento. Esta relação apareceu de diversos modos: desde análises teóricas – destacando a necessidade de superação das teorias de liderança do contexto da sociedade industrial – até pesquisas empíricas em organizações do conhecimento. A diversidade de abordagens, tanto teóricas quanto metodológicas, fornece um indicativo da amplitude do tema e da necessidade de se buscar a maturidade das discussões na área.

Além dos objetivos avaliados, esta revisão revelou seis outros temas relevantes na relação entre sociedade do conhecimento e liderança. Ao se analisar a relação de liderança com a prática gerencial, liderança compartilhada, trabalho em equipe, atributos pessoais dos líderes, cultura e poder e ética e valores foi possível perceber a multiplicidade de conteúdos e a falta de consenso sobre o que abordar no campo da liderança. Uma das dificuldades parece estar na falta de clareza quanto ao entendimento sobre o que é de fato uma organização ou grupo que usa o conhecimento de forma intensiva e qual deve ser o efetivo papel do líder neste contexto. Esta constatação deve instigar os pesquisadores da área a ampliarem seus estudos diante das demandas e complexidades da sociedade do conhecimento.

Uma limitação destacada no contexto deste estudo é que nem todos os autores que discutem liderança fazem referência à sua evolução para o contexto de um novo modelo de organização ou desenvolvimento social. Com isso, temas como inovação, aprendizagem e conhecimento organizacional não emergiram neste estudo, mas têm grande importância no

contexto das pesquisas que tratam de liderança na sociedade do conhecimento. Isso revela a necessidade de uma revisão na delimitação da pesquisa em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, C. The new core of leadership. **T and D**, v. 57, n. 3, p. 32-37, 2003.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Good visions; bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. **Organization Studies**, v. 24, n. 6, p. 961-988, 2003.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.
- BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993–2003. **Technovation**, v. 26, p. 644-664, 2006.
- BLIGH, M. C.; PEARCE, C. L.; KOHLES, J. C. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 296-318, 2006.
- BOHME, G. The structures and prospects of knowledge society. **Social Science Information**, v. 36, n. 3, p. 447-468, 1997.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York, NY: Harper & Row, 1978.
- CARMELI, A.; WALDMAN, D. A. Leadership; behavioral context; and the performance of work groups in a knowledge-intensive setting. **Journal of Technology Transfer**, p. 1-17, 2009.
- CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise, 2001. Disponível em: <<http://metodologia.org/wp-content/uploads/2010/08/meta1.PDF>>. Acesso em: 23 fev. 2014.
- CHANG, S.-C.; LEE, M.-S. A study on relationship among leadership; organizational culture; the operation of learning organization and employees' job satisfaction. **Learning Organization**, v. 14, n. 2, p. 155-185, 2007.
- COHEN, E. Welcome to the new global frontier. **T and D**, v. 62, n. 2, p. 50-55, 2008.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K. M.; PEARCE, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 217-231, 2006.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, p. 693-727, 2003.

MORALES, V. J. G.; MONTES, F. J. L.; JOVER, A. J. V. The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 299-319, 2008.

GORDON, R. A. Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 151-167, 2002.

HANSSON, F.; MONSTED, M. Research leadership as entrepreneurial organizing for research. **Higher Education**, v. 55, n. 6, p. 651-670, 2008.

HARGREAVES, A. Sustainable leadership and development in education: creating the future; conserving the past. **European Journal of Education**, v. 42, n. 2, p. 223-233, 2007.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

ISI. **Web of Knowledge**, 2009. Disponível em:

<http://thomsonreuters.com/products_services/science/science_products/scholarly_research_analysis/research_discovery/web_of_science>. Acesso em: 23 fev. 2014.

JONG, J. P. J.; HARTOG, D. N. D. How leaders influence employees' innovative behaviour. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 41-64, 2007.

KOTTER, J. **Force for change**: how leadership differs from management. New York, NY:

MAGLIOCCA, L. A.; CHRISTAKIS, A. N. Creating transforming leadership for organizational change: the CogniScope system approach. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 18, n. 3, p. 259-277, 2001.

MCCRIMMON, M. Thought leadership: a radical departure from traditional; positional leadership. **Management Decision**, v. 43, p. 1064-1070, ago/set 2005.

MENDIS, P. Teaching and leading in the global marketplace: the use of information technology for greater democratic transformation. **Journal of Human Values**, v. 12, n. 1, p. 31-40, 2006.

MINTZBERG, H. Covert leadership: notes on managing professionals. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 6, p. 140-147, 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a unified model dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. 3a. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2003.

PEARCE, C.; CONGER, J. A. **Shared leadership**: reframing the hows and whys of leadership. Newbury Park, CA: Sage, 2003.

PETERSEN, V. C. "Always work with a straight back": the fallacies of modern management and the alternative. **TQM Magazine**, v. 19, n. 2, p. 97-111, 2007.

PIROLA-MERLO, A.; HARTEL, C.; MANN, L.; HIRST, G. How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 5, p. 561-581, 2002.

ROHRBACH, D. The development of knowledge societies in 19 OECD countries between 1970 and 2002. **Social Science Information**, v. 46, n. 4, p. 655-689, 2007.

SARKER, S.; SARKER, S.; SCHNEIDER, C. Seeing remote team members as leaders: A study of US-Scandinavian teams. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 52, n. 1, p. 75-94, 2009.

SCOPUS, 2014. Disponível em: < <http://www.elsevier.com/online-tools/scopus>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 25. ed. São Paulo, SP: Best-Seller, 2009.

STODGILL, R. **Handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York, NY: The Free Press, 1974.

TAYLOR, C. R. Retention leadership. **T and D**, v. 58, n. 3, p. 40-45, 2004.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006.