

Mapeamento das publicações científicas sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento

Fabiana Besen SANTOS¹; Edivandro TECCHIO²; Cristiano J. Castro de A. CUNHA³

Resumo: A liderança em organizações intensivas em conhecimento é entendida como um processo de suporte e inspiração para os trabalhadores do conhecimento, contribuindo para o bom desempenho organizacional. O objetivo deste artigo é apresentar um mapeamento das publicações científicas sobre liderança em organizações intensivas em conhecimento. Para isso, foi utilizada a bibliometria como uma reconhecida técnica de medição da produção e disseminação do conhecimento científico. Os resultados demonstram que no Brasil, até o presente momento, o tema não foi objeto de estudo dos pesquisadores; em nível internacional, ainda é pouco investigado. Constatou-se também que os estudos sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento tem foco na identificação dos desafios da liderança, das características e habilidades dos líderes e no papel dos líderes no processo de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Liderança, Organizações, Conhecimento

1. Introdução

Nossa sociedade vivencia um período de transformação, que se caracteriza por um processo de reorganização e reformulação de sua visão de mundo, dos seus valores básicos e de suas estruturas sociais e políticas. As atividades que ocupavam o lugar central das organizações deixam de ser aquelas que visam produzir ou distribuir objetos e passam a ser aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento (DRUCKER, 1993). São as chamadas organizações intensivas em conhecimento (OIC), definidas como organizações que oferecem ao mercado produtos baseados no conhecimento (ALVESSON, 2004), ou seja, o conhecimento é o seu principal *input* de produção (STARBUCK, 1992). Em razão dessas características, esse tipo organizacional precisa ter a capacidade de aprendizagem constante a fim de gerar valor e inovação.

Neste ambiente, a gestão também precisa acompanhar essas mudanças para que mantenham sua vantagem competitiva (MAXIMIANO, 2004). A condução dos novos trabalhadores do conhecimento na direção da eficiência e eficácia exigem novas características e habilidades. Assim, a compreensão da liderança no contexto das organizações intensivas em conhecimento passa a ter um papel preponderante, visto que cabe ao líder influenciar os subordinados a adotar um comportamento inovador.

¹ Doutoranda do Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC/ Brasil – fabibesen@gmail.com

² Doutorando do Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC/ Brasil – edivandro@gmail.com

³ Doutor, Professor do Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC/ Brasil – 01cunha@gmail.com

A partir deste cenário, este artigo buscou mapear as publicações científicas sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento, contribuindo com a identificação das características dos trabalhos, como autores que contribuem para o tema, período das publicações, instituições e países onde o tema é estudado, periódicos nos quais os trabalhos são publicados, entre outros. Para isso foram utilizadas técnicas bibliométricas, que empregam métodos quantitativos na busca por uma avaliação objetiva da produção científica.

O presente estudo é apresentado da seguinte forma: a seguir são discutidos os aspectos conceituais da liderança em organizações intensivas em conhecimento; logo após é apresentada a bibliometria como técnica de visualização e mapeamento científico; na sequência são descritas a forma de coleta, representação e análise dos dados, os resultados observados, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2. Liderança e Organizações Intensivas em conhecimento

Os estudos sobre gestão enfatizam a importância da liderança para o alcance dos resultados organizacionais (BARNEY, 1996; BASS, 1990). A liderança geralmente envolve visões, cooperação, trabalho em rede, trabalho em equipe, criatividade e inspiração (YULK, 2005; KOTTER, 1990; NORTHOUSE, 2004). O líder é considerado uma fonte de inspiração e suporte (KOTTER, 1990), que visa à congregação de esforços, com o fim de alcançar uma visão comum (FAGIANO, 1997). De forma consensual, a liderança deve levar em consideração o contexto, a cultura e a estrutura organizacional (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; LANK, 1997; MCKENNA; ROONEY; BOAL, 2009).

O cenário das organizações intensivas em conhecimento é peculiar. Uma empresa do conhecimento é caracterizada por criar valor por meio do uso do conhecimento (ALVESSON, 2004). Assim, o conhecimento é o seu principal *input* para desenvolvimento de seus produtos (STARBUCK, 1992), diferente das empresas de produção que utilizam o trabalho. Nas OICs, a maior parte do trabalho é intelectual. Isso quer dizer que se baseia na capacidade cognitiva ao invés da força física. No ambiente das OICs, são as competências das pessoas que impulsionam o desenvolvimento dos produtos (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003), por isso para muitos autores (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; ALVESSON, 2004; STARBUCK, 1992) o conhecimento dos membros da organização é um importante fator de sucesso dessas empresas.

Nos estudos encontrados sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento, foram identificados três temas importantes que serão tratados neste artigo: os desafios da liderança em OICs (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003a; ALVESSON;

SVENINGSSON, 2011; ALVESSON; SVENINGSSON, 2003b; MCKENNA; ROONEY; BOAL, 2009; JONG; HARTOG, 2007); os características e habilidades dos líderes em OICs (ALVESSON; SVENINGSSON, 2011; ALVESSON; SVENINGSSON, 2003b; KUIVALAINEN; SUNDQVIST; PUUMALAINEN, 2004) e o papel do líder na gestão do conhecimento em OICs (KIM; NEWBY-BENNETT; SONG, 2012; MCKENNA; ROONEY; BOAL, 2009; JONG; HARTOG, 2007).

3. Método

Este trabalho tem natureza exploratória de caráter descritivo (VERGARA, 2003). A busca sistemática da literatura foi desenvolvida a partir da aplicação de procedimentos e técnicas oriundos da bibliometria (BUFREM; PRATES, 2005). A bibliometria é uma técnica que emprega métricas quantitativas dos registros bibliográficos, por meio das quais é possível medir a produção científica, o perfil e a disseminação das pesquisas em um determinado campo de conhecimento (ARAUJO, 2006; OKUBO, 1997).

As técnicas bibliométricas foram empregadas neste trabalho porque constituem-se em um método planejado que permite coletar, selecionar e analisar criticamente as publicações sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento, tanto no âmbito nacional como internacional.

Para realizar este trabalho, foram desenvolvidas duas etapas: 1) coleta de dados; e 2) representação dos dados e análise dos dados. Nas subseções 3.1 e 3.2 explicam a etapa de coleta de dados (etapa 1) para os estudos em nível nacional e internacional, respectivamente. A subseção 3.3 descreve as representações e análise dos dados (esses resultados estão apresentados na seção 4 deste artigo).

3.1 Coleta de dados para a bibliometria nacional

De forma a obter o mapeamento das publicações nacionais, foram utilizados como fontes de dados periódicos nacionais listados no Web Qualis. O Qualis Capes realiza uma estratificação pela qualificação da produção intelectual. Neste trabalho optou-se por utilizar os periódicos mais bem posicionados nessa classificação. Dessa forma, foram selecionados os periódicos classificados como A1, A2 e B1 das áreas Administração e Interdisciplinar, contendo no título pelo menos uma das palavras: *Gestão*, *Organização(ões)*, *Administração* (ou em inglês *Administration*) e *Ciências Sociais*. A lista é apresentada abaixo:

- Organizações & Sociedade, ISSN 1984-9230
- Revista de Administração Pública, ISSN 0034-7612

- Economia Global e Gestão, ISSN 0873-7444
- RAM. Revista de Administração Mackenzie, ISSN 1678-6971
- Revista Brasileira de Gestão de Negócios, ISSN 1983-0807
- Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, ISSN 1809-239X
- Revista de Administração, ISSN 1984-6142
- Revista de Ciências da Administração, ISSN 1516-3865
- Revista de Contabilidade e Organizações, ISSN 1982-6486
- BAR. Brazilian Administration Review, ISSN 1807-7692
- Revista Brasileira de Ciências Sociais, ISSN 0102-6909
- Civitas: Revista de Ciências Sociais, ISSN 1519-6089
- Gestão & Produção, ISSN 0104-530X
- Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, ISSN 0101-3459
- RAC Eletrônica, ISSN 1981-5700
- RAE Eletrônica, ISSN 1676-5648

As buscas nos periódicos nacionais foram realizadas utilizando-se a expressão *(“liderança” AND “organizações intensivas em conhecimento”) OR (“liderança” AND “pequenas e médias empresas intensivas em conhecimento”) OR (“liderança” AND “organizações baseadas em conhecimento”) OR (“liderança” AND “firmas intensivas em conhecimento”) OR (“liderança” AND “organizações baseada em informação”)*. Cada periódico acima mencionado foi acessado individualmente, aplicando-se a expressão de busca nos campos disponíveis do site consultado. Uma vez que não existe padronização nos campos de busca entre os diferentes periódicos, para todos os periódicos foi utilizado o campo de busca que corresponde a todos os índices disponíveis (resumo, palavras do título, autor, texto completo, entre outros).

O período aplicado às buscas nacionais correspondeu ao tempo de existência de cada periódico, ou seja, as buscas foram realizadas de forma a abranger todas as publicações de todos os periódicos, sem delimitações de período.

3.2 Coleta de dados para bibliometria internacional

Para realizar o estudo bibliométrico em nível internacional foram utilizadas três bases de dados que indexam publicações científicas: a *Web of Science (WoS)*, a *Scopus* e a *ESBCO* consideradas pela comunidade científica como relevantes fontes para estudos bibliométricos. Ambas as bases indexam publicações científicas de diversas áreas do conhecimento de todo

mundo, sendo reconhecidas cientificamente tanto pela quantidade quanto pela qualidade dos periódicos científicos indexados.

Na WoS foram selecionadas todas as sub-bases e foi utilizado o período de busca disponível na base até o último ano incompleto: 1945-2013 (outubro). Na Scopus, foram utilizadas todas as sub-bases disponíveis e o período aplicado também foi o disponível na base até o último ano incompleto: 1960-2013 (outubro). Na Ebsco, também foram selecionadas todas as sub-bases e utilizado o período de busca disponível até o último ano incompleto (outubro de 2013). A escolha das sub-bases citadas é justificada pelo fato de que o tema liderança ser multidisciplinar, sendo estudado por diversas áreas.

Após a identificação das bases de dados foram estabelecidos os critérios de busca. Com a finalidade de realizar uma ampla cobertura das publicações sobre o tema liderança em organizações intensivas em conhecimento, foi investigada a área como um todo por meio da combinação de várias estratégias de buscas. Dessa forma, as buscas foram realizadas utilizando-se as expressões: *"leader*" AND "information-based organi?ation"*; *"leader*" AND "knowledge-intensive small AND medium enterprise"*; *leader*" AND "knowledge-intensive organi?ation"*; *"leader*" AND "knowledge-based organi?ation"*; *"leader*" AND "knowledge-intensive firm"*, nos campos de busca TOPIC (título, palavras-chave e resumos) na Web of Science, no campo de busca correspondente a “título, palavras-chave, resumo”, na base Scopus e no campo de busca título, palavras-chave e resumo na base Ebsco. O símbolo “?” representa a busca por qualquer caractere nessa posição (permite recuperar os termos nas variações entre o inglês britânico – *organisational*, e o americano - *organizational*). O uso do caracter “*” no termo *"leader*"* permitiu buscar tanto os substantivos “líder” e “liderança”. A expressão indica que podem ser retornados tanto artigos que contêm a expressão exata “leadership and knowledge-intensive organization” quanto artigos com a co-ocorrência das palavras liderança, conhecimento e organização, por exemplo.

3.3 Representação e análise dos dados

As análises dos dados foram feitas a partir da representação das informações bibliométricas. Para gerar essas representações, as informações das publicações localizadas nas três bases de dados internacionais foram exportadas para os *EndNote* e *HistCite*. Esses softwares possibilitam a organização e visualização dos dados bibliográficos provenientes de bases que indexam publicações, permitindo uma análise dos dados mais completa. Com o apoio dessas ferramentas foram gerados gráficos, as tabelas e imagens para representar as

seguintes informações bibliométricas: frequência das publicações por anos; os periódicos com mais publicação sobre o tema; os principais autores, instituições e países; palavras-chave mais utilizadas e os trabalhos mais citados.

A síntese dos resultados obtidos a partir do desenvolvimento de cada etapa de pesquisa, apresentada anteriormente, é apresentada na próxima seção deste artigo.

4. Resultados

4.1. Representação e análise dos dados nacionais

As buscas realizadas nos periódicos nacionais não retornaram registros de publicações científicas sobre liderança em organizações intensivas em conhecimento. Dessa forma, pode-se considerar que o tema não é objeto de estudo da comunidade científica brasileira, nos periódicos selecionados para consulta.

4.2. Dados internacionais

Para a bibliometria das publicações sobre liderança em organizações intensivas em conhecimento, em nível internacional, as buscas realizadas retornaram 9 trabalhos acadêmicos indexados à Web of Science, 23 trabalhos indexados à Scopus e 6 trabalhos indexados à Ebsco, totalizando 38 publicações. Desse total, 13 trabalhos repetiram-se entre as bases, sendo então eliminados, resultando um conjunto de 25 trabalhos para a análise da literatura.

Os 25 trabalhos foram escritos por 47 autores vinculados a 20 instituições de 12 países diferentes e estão publicados em 24 periódicos/ eventos. A Tabela 1 sintetiza os resultados gerais da pesquisa.

Tabela 1: Resultados gerais.

Informações bibliométricas	Quantidade
Artigos	25
Autores	47
Periódicos/ eventos	24
Países	12
Instituições	20

A Figura 1 apresenta a distribuição temporal dos 25 trabalhos identificados. Percebe-se que, o estudo da liderança em organizações intensivas em conhecimento é recente, iniciado em 1997, ou seja, há 16 anos, a maior parte das publicações, representada por 68%, ocorreu a partir de 2006. Identifica-se que o tema em estudo recebeu maior atenção nos últimos 8 anos.

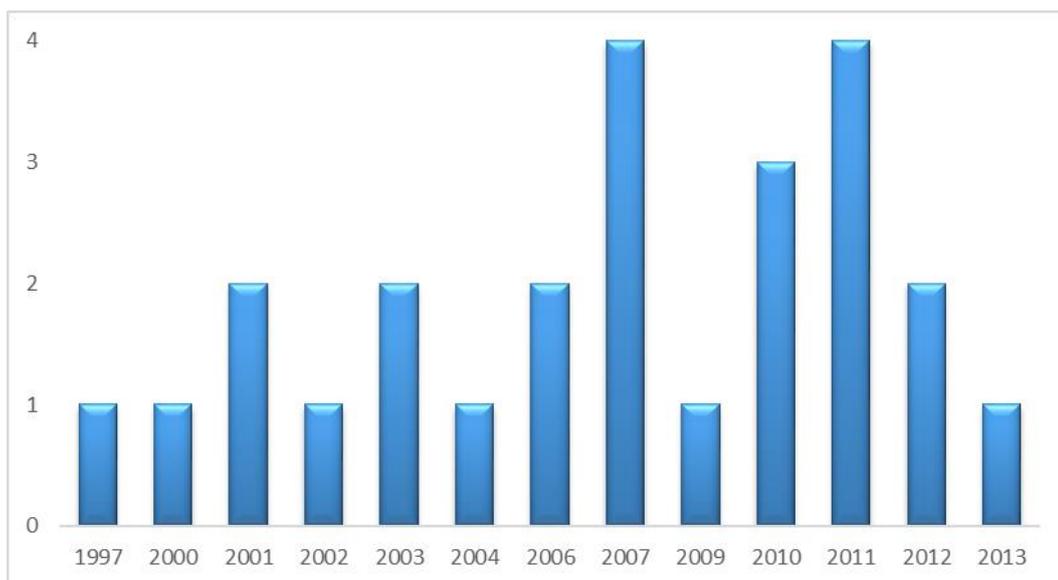


Figura 1. Frequência das publicações por ano no período (1997-2013).

Na sequência, foram analisados os periódicos com maiores frequências de artigos publicados sobre o tema. A Tabela 2 apresenta os periódicos e eventos com as publicações. Observa-se que não tem um período ou evento de destaque com publicações sobre o tema, apenas o *European Journal of Innovation Management* que tem 2 publicações, uma a mais que os demais períodos e eventos.

Tabela 2 : Periódicos e eventos com maior frequência de publicações

Periódicos	Número
European Journal of Innovation Management	2
39th Hawaii International Conference on System Sciences	1
Administrative Theory & Praxis	1
Canadian Journal of Administrative Sciences	1
Decision Sciences	1
Human Relations	1
Human Systems Management	1
IEEE TRANSACTIONS ON SYSTEMS, MAN, AND CYBERNETICS	1
Information & Management	1
International Journal of Information Management	1
J Technol Transf	1
Journal of Advanced Nursing	1
Journal of Knowledge Management	1
Journal of Research Administration	1
Long Range Planning	1
Organization Studies	1
Policy Studies	1
Research Policy	1
Scandinavian Journal of Management	1
Technological Forecasting and Social Change	1

The Journal for quality & participation	1
The Leadership Quarterly	1
VINE	1
Wiley Periodicals	1

Quanto aos países de origem das publicações, os Estados Unidos lidera a lista com uma frequência de 9 artigos publicados, representando 36% da quantidade total, seguido pelo Reino Unido com 4 artigos, 16% da quantidade total e Suécia com 3 artigos, 12 % do total. Observa-se uma concentração entre esses três países, pois são responsáveis por 64% das publicações sobre o tema enquanto que os 36% restantes estão distribuídos entre 9 países. A Figura 2 apresenta os doze países com publicações sobre liderança em organizações intensivas em conhecimento.

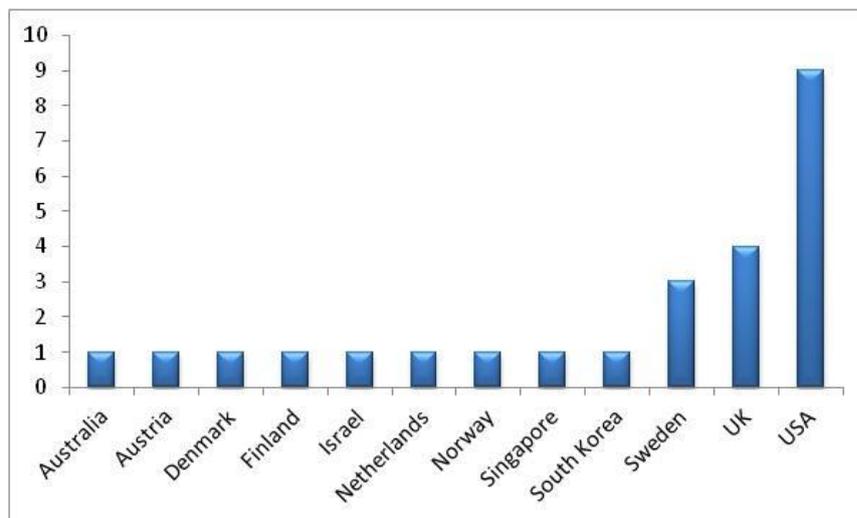


Figura 2. Países com maior frequência de publicações.

Dentre as 20 instituições que estudam sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento, observou-se que o maior número de publicações está distribuído em quatro instituições, conforme a Figura 3. Embora os Estados Unidos sejam o país que mais publica sobre o tema, de acordo com a Figura 2, a lista das instituições é liderada *Lund University*, localizada na Suécia.

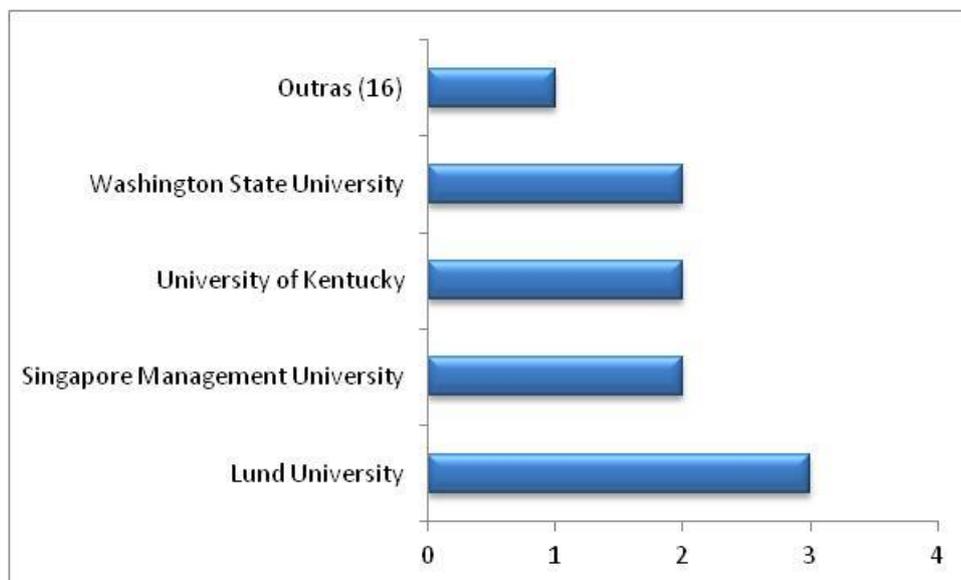


Figura 3. Instituições com maior frequência de publicação.

Os autores com maior número de trabalhos publicados sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento são apresentados na Figura 4. Os principais autores são Mats Alvesson e Stefan Sveningsson, com 3 publicações realizadas em conjunto. Em seguida vem os autores Holsapple e Joshi, com 2 trabalhos também em conjunto. O restante dos autores tem apenas 1 publicação cada um.

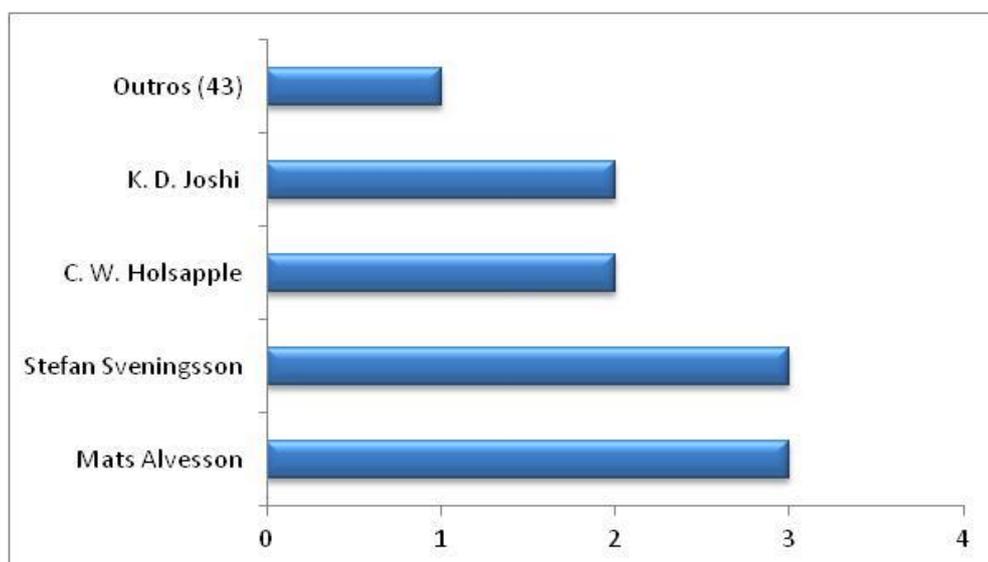


Figura 4. Autores com maior frequência de publicação.

A Figura 5 mostra as palavras-chave mais utilizadas representadas de acordo com sua frequência. As 7 palavras-chave mais utilizadas com sua respectiva frequência são: *leadership* (12), *knowledge* (10), *knowledge management* (8) *innovation* (7), *societies e institutions* (7), *organizations knowledge* (5) e *knowledge sharing* (4). A palavra chave *leadership*, que reflete

exatamente um dos temas principais desta pesquisa, aparece na 1ª posição com 12 repetições. Vale ressaltar que a palavra-chave *knowledge* ganha destaque na nuvem de palavras, pois participa de várias outras palavras-chave compostas, como *knowledge transfer*, *knowledge learnin*; *knowlegde information*.



Figura 5: Representação das frequências das palavras-chave.

Por fim, analisou-se a frequência de citações dos estudos sobre a liderança em organizações intensivas em conhecimento. A Tabela 3 apresenta os trabalhos mais citados de acordo com o indicador bibliométrico denominado de GCS (*Global Citation Score* – Escore Global de Citações) que se refere à quantidade de vezes que os trabalhos foram citados por outros trabalhos nas bases WoS, Scopus e Ebsco. Observa-se que os três principais trabalhos são intitulados: *Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane* com 47 citações, *How leaders influence employees' innovative behaviour*, com 44 citações e *Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization*, com 43 citações. Somados os três artigos têm 134 citações, representando 56% das citações entre os artigos mais citados.

Tabela 3: Artigos mais citados sobre o tema liderança em organizações intensivas em conhecimento.

Autor	Título	Ano	Total de citações*
Mats Alvesson e Stefan Sveningsson	<i>Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane</i>	2003	47
Jeroen P.J. de Jong e Deanne N. Den Hartog	<i>How leaders influence employees' innovative behavior</i>	2007	44
Mats Alvesson e Stefan Sveningsson	<i>Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization</i>	2003	43

C.W. Holsapple e K.D. Joshi	<i>Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study</i>	2001	38
Bernard McKenna, David Rooney e Kimberley B. Boal	<i>Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership</i>	2009	36
Elizabeth Lank	<i>Leveraging Invisible Assets: the human factor</i>	1997	29

* Mensuradas a partir do GCS (Global Citation Score – Escore Global de Citações): quantidade de vezes que os trabalhos foram citados por outros trabalhos nas bases pesquisadas.

4.3 Temas relacionados à liderança em organizações intensivas em conhecimento

Dentre os 25 artigos identificados, foram observados os principais temas que os autores relacionados com a liderança em organizações intensivas em conhecimento, como: desafios da liderança, características e habilidades no processo da liderança e a liderança na gestão do conhecimento.

Desafios da liderança: A realidade das organizações intensivas em conhecimento é de ambiguidade e complexidade (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003a). Um fator que reforça o cenário de ambiguidade e complexidade é a dificuldade de avaliação e expectativas de progressão de tarefas no trabalho, por exemplo, desenvolvimento de produtos, é complicado especificar os detalhes exatos e pode, subsequentemente, ser interpretada de diferentes maneiras (ALVESSON, SVENINGSSON, 2011). Essas condições ambíguas acabam levando a contextos mais criativos e inovadores, por isso muitos autores associam ambiguidade com a inovação (DOUGHERTY, 1996; MINTZBERG, MCHUGH, 1985; ALVESSON, 2004).

Características e habilidades do líder: O líder no ambiente das empresas do conhecimento é um fator significativo na influência do comportamento de aprendizagem e inovação dos trabalhadores (KIM, NEWBY-BENNETT, SONG, 2012; JONG E HARTOG, 2007). É entendida como um suporte e uma inspiração (ALVESSON, SVENINGSSON, 2003a), a formulação da visão central e a condução para o alcance da mesma (KOTTER, 1990; FAGIANO, 1997). A comunicação aparece como um tema central na liderança nas organizações intensivas em conhecimento (ALVESSON, SVENINGSSON, 2011, KIM, NEWBY-BENNETT, SONG, 2012, GOODALL, 2009). Escutar é uma habilidade do líder necessária em determinadas circunstâncias para uma liderança eficaz (WRIGHT, TAYLOR, 1994). Ouvir pode fazer os subordinados se sentirem mais favoráveis aos gestores no momento das discussões de problemas e também pode resultar em menor resistência à mudança (ALVESSON, SVENINGSSON, 2011).

Papel do líder na gestão do conhecimento: Os líderes de organizações intensivas em conhecimento desempenham um papel importante como facilitadores da gestão do conhecimento (MENKHOFF, WAH, LOH, EVERS, 2006). Podem atuar como facilitadores

de compartilhamento de conhecimento e parceiros na tomada de decisão. A liderança no processo de gestão do conhecimento afeta também a criação de conhecimento. Dois elementos da liderança que contribuem para a criação do conhecimento são: a cultura e o desenho organizacional. Os líderes nesses tipos de empresas precisam estabelecer uma cultura e um design organizacional que se reforçam mutuamente (LINDERMAN, SCHROEDER, SANDERS, 2010).

Nessa seção foram apresentados os temas relacionados à liderança em organizações intensivas em conhecimento identificados na literatura. Observa-se que a liderança no contexto das organizações intensivas em conhecimento é tipicamente visionária criativa, inspiradora, inovadora e corajosa (ALVESSON, SVENINGSSON 2003a), sendo importante no processo de aprendizagem e adaptação às mudanças ambientais, contribuindo com a manutenção da competitividade e o desempenho da empresa.

5. Considerações Finais

Este artigo se propôs a realizar um mapeamento quantitativo das publicações científicas sobre o tema liderança em organizações intensivas em conhecimento. No Brasil, constatou-se que, até o presente momento, o tema não foi objeto de estudo dos pesquisadores, considerando as publicações dos periódicos selecionados das áreas de Administração e Interdisciplinar (Qualis/Capes), anteriormente referenciados. Em nível internacional, o tema ainda é pouco investigado, despertando maior atenção da academia a partir de 2006. Os estudos são provenientes de pesquisadores concentrados nos Estados Unidos, Reino Unido e Suécia, sendo os autores e instituições desses países que mais contribuem para o tema, com as maiores quantidades de trabalhos publicados.

Nos artigos analisados, detectou-se que a liderança em organizações intensivas em conhecimento é peculiar em razão do contexto onde essas organizações estão inseridas. Entre seus principais desafios estão a ambiguidade e complexidade do ambiente dessas organizações e o perfil dos subordinados, que exigem autonomia, liberdade e independência, dificultando o monitoramento das tarefas por parte do líder. A liderança nas empresas do conhecimento apresenta características e habilidades específicas que enfatizam a importância da comunicação. É ainda relacionada como facilitadora no processo de gestão do conhecimento, em especial nas etapas de criação e compartilhamento do conhecimento.

Espera-se que os resultados apresentados nesse artigo colaborem para a disseminação e conscientização da importância da liderança nas organizações intensivas em conhecimento e contribua para o crescimento das pesquisas sobre o tema, em especial no Brasil, onde não

existem publicações nos periódicos pesquisados. Acredita-se que um espaço foi aberto para discussões a fim de que a liderança seja levada em consideração nas empresas que utilizam o conhecimento como principal fator de produção e contribua na estruturação e implementação de suas estratégias.

Referências

ALVESSON, M. *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

_____. Knowledge work. Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, v. 54, n. 7, p. 863–886, 2001.

_____. *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin: De Gruyter, 1995.

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Management is the solution: Now what was the problem? On the fragile basis for managerialism. *Scandinavian Journal of Management*, v. 27, p. 349—361, 2011.

_____. Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*: London, v. 24, n. 6, p. 961-988, 2003a.

_____. Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, v. 56, n. 12, p. 1435-1459, 2003b.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução, história e questões atuais. *Em Questão*, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BARNEY, J. Bringing managers back in. In A. Malm (Ed.) *Does management matter?* Institute of Economic Research Crafoord Lectures 6. Lund: Lund University Press, 1996.

BASS, B. M. *Bass of stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application*, New York, The Free Press, 1990.

BRYMAN, A., STEPHENS, M., CAMPO, C. The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, v. 7, n. 3, p. 353-370, 1996.

BUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. *Ciência da Informação*, v. 34, n. 2, p. 9-25, 2005.

CHAN, B. L.; MILANI FILHO, M. A. F.; MARTINS, G. A. Utilização da análise de correspondência para uma abordagem bibliométrica: relação entre a área temática e a plataforma teórica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DOUGHERTY, D. Organizing for innovation. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.

DRUCKER, P. F. *Sociedade pós capitalista*. 2 ed. São Paulo, Pioneira, 1994.

EDMONDSON, E. Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 6, p. 1419-1452, 2003.

- FAGIANO, D. Managers vs. leaders: A corporate fable. *Management Review*, v. 10, n. 5, 1997.
- FONSECA, E. N. *Bibliometria: teoria e prática*. São Paulo: Cultrix, Ed. da USP, 1986.
- GOODALL, A. H. Highly cited leaders and the performance of research universities. *Research Policy*, v. 38, p. 1079–1092, 2009.
- JONG, J. P. J. de; HARTOG, D. N. D. How leaders influence employees' innovative behaviour, *European Journal of Innovation Management*, v. 10, n. 1, p. 41 – 64, 2007.
- KALU, K. N. Leadership and discretionary decision-making in a technocratic administration: confronting a new praxis. *Administrative Theory & Praxis*, v. 23, n. 3, p. 311–336, 2001
- KIM, Y.-M.; NEWBY-BENNETT, D; SONG, H.-J. ,Knowledge sharing and institutionalism in the healthcare industry. *Journal of Knowledge Management*, v. 16, n. 3, p. 480 – 494, 2012.
- KOTTER, J. *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press, 1990.
- KUIVALAINEN, O; SUNDQVIST, S.; PUUMALAINEN, K. The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, p. 35-50, 2004.
- LANK, E. Leveraging Invisible Assets: the human factor. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 406 - 412, 1997.
- LIANG, T. Y. The new intelligence leadership strategy for iCAS. *Human Systems Management*, v. 26 p. 111–122, 2007.
- LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. G.; SANDERS, J. A Knowledge Framework Underlying Process Management. *Decision Sciences*, v. 41, n. 4, 2010.
- LUTHANS, F.; HODGETTS, R.M.; ROSENCRANTZ, S.A. *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- MAXIMIANO, A. A. *Introdução a Administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MCKENNA, B; ROONEY, D; BOAL, K. B. Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 20, p. 177–190, 2009.
- MENKHOFF, T; WAH, C. Y.; LOH, B.; EVERS, H.-D. Encouraging Knowledge Sharing in Knowledge-based Organizations: Individual and Organizational Aspects of Knowledge Management Leadership. In: Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006. Hawaii. *Anais...* Hawaii, 2006.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H. Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, p. 140–147, nov./ dez. 1998.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practise*. Sage Publications, Inc.:3 ed. 2004.
- OLIVER, A., MONTGOMERY, K. Creating a hybrid organizational form from parental blueprints: the emergence and evolution of knowledge firms. *Human Relations*, v.53, p. 33–56, 2000.

STARBUCK, W. Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, v. 29, p. 713-740, 1992.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. 2003.

VICENZI, R.; ADKINS, G. A Tool for Assessing Organizational Vitality in an Era of Complexity. *Technological Forecasting and Social Change*, v 64, n. 1, p.101–113, 2000.

WRIGHT, P.; TAYLOR, D. *Improving leadership performance*, 2 ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1994.

YUKL, G. *Leadership in Organization*. 6 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.