

Liderança e gestão do conhecimento: uma bibliometria das pesquisas qualitativas integrando os dois temas

**Luiz Carlos Vicentini¹ (PPEGC, EGC/UFSC, CAMPUS UFSC - FLORIANÓPOLIS-SC) -
lcvicentini@gmail.com**

**Cristiano J. C. A. Cunha² (PPEGC, EGC/UFSC, CAMPUS UFSC - FLORIANÓPOLIS-SC) -
cunha1@gmail.com**

Resumo: Este artigo mostra uma revisão bibliométrica com o objetivo de realizar o levantamento de pesquisas que integrem gestão do conhecimento e liderança através de estudos qualitativos. Realizou-se uma pesquisa exploratória em banco de dados voltada para artigos publicados entre 1998 e 2013, e foi feito um levantamento de quais os métodos qualitativos foram utilizados pelos autores. Percebe-se que os temas liderança e gestão do conhecimento são pouco discutidos em conjunto, pois, há mais pesquisas quando são tratados isoladamente. Na fase inicial da pesquisa, um longo período de seis anos se passou com apenas uma publicação, no entanto, sua importância se confirma, pois, é a que recebe o maior número de citações, 107. O número de publicações se acentua a partir de 2005 e em média se mantém constante até o ano de 2013. Os estudos de caso predominam entre os métodos utilizados pelos autores que estão distribuídos por diversos países em todo o mundo. A diversificação de países onde se originaram as pesquisas mostra que o estudo dos temas liderança e gestão do conhecimento estão espalhados por todo o mundo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Liderança; Pesquisa qualitativa; Bibliometria.

1. Introdução

A gestão do conhecimento é formada por uma base multidisciplinar, em que a liderança é um de seus pilares, em conjunto com a organização, a tecnologia e a aprendizagem (STANKOSKY, 2005). Pesquisas que abordam estes temas envolvem uma complexidade tal que os métodos tradicionais fundamentados na filosofia positivista não dão conta de encontrar respostas para as constantes modificações que ocorrem no mundo das organizações.

Uma análise preliminar dos artigos sobre liderança na gestão do conhecimento mostra autores que empregam métodos qualitativos e quantitativos em suas pesquisas (AURUM, DANESHGAR e WARD, 2008; MERX-CHERMIN e NIJHOF, 2005). Em alguns casos são utilizados ambos os métodos, caracterizando o método misto, cuja utilização pode evidenciar uma influência da filosofia positivista na condução da pesquisa na área da liderança e gestão do conhecimento. Mesmo que em alguns casos tal composição seja adequada para abordar determinados problemas em diferentes fases da investigação, tais abordagens de pesquisa parecem não atingir o núcleo da complexidade que caracteriza tanto a gestão do conhecimento

¹ Graduado em Engenharia de Alimentos pela Faculdade Engenharia de Alimentos da Unicamp, Campinas - SP. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – DEPS/UFSC. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC).

² Professor, Doutor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC), Coordenador do Laboratório de Liderança & Gestão Responsável (LGR) - Campus UFSC Trindade - CEP 88040-970 - Florianópolis-SC.

quanto a liderança.

Diante disso, Bryman, Stephens e Campo (1996) orientam que a pesquisa qualitativa tornou-se um estilo mais proeminente da investigação no âmbito da ciência social e estudos organizacionais nos últimos anos. As vantagens potenciais de uma abordagem de pesquisa qualitativa residem em reconhecer e dar espaço para o ponto de vista daqueles indivíduos que estão sendo estudados e em ter a sensibilidade para o contexto onde os indivíduos se encontram.

Liderança é um tema que vem sendo pesquisado em várias áreas do conhecimento. O tema tem se destacado pelas constantes mudanças que vem ocorrendo na sociedade e nas organizações. Para lidar com essas mudanças novas iniciativas de liderança estão sendo discutidas. Iniciativas que compreendam as adversidades da sociedade moderna e do contexto complexo que nos encontramos.

No campo específico da liderança, há sinais de um crescente interesse no uso de pesquisa qualitativa. Enquanto a pesquisa quantitativa quase certamente irá continuar a desfrutar hegemonia metodológica dentro do campo por muitos anos, há pouca dúvida de que pesquisa qualitativa está começando a fazer incursões no campo (BRYMAN, STEPHENS e CAMPO, 1996).

Bryman, Stephens e Campo (1996) apontam que podem ser percebidos quatro diferentes tipos de desenho de pesquisa qualitativa em vários estudos de liderança. Primeiro, há estudos detalhados de um líder e uma única organização. Este tipo de investigação, geralmente emprega a observação participante, algumas entrevistas semi-estruturadas e a análise de documentos. Em segundo, colocam o estudo de casos múltiplos em que há exames detalhados de líderes em um pequeno número de organizações. Terceiro, existe um projeto que se concentra em um número grande de líderes que expõem sobre as suas práticas de liderança e que geralmente é baseado em entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes. Finalmente, há um projeto que convida as pessoas para descrever detalhadamente líderes ou práticas de liderança em geral. Estes são exemplos de emprego da pesquisa qualitativa para diferentes situações em que estudos de liderança podem ser produtivamente explorados.

A presente revisão teve como objetivo fazer um levantamento de artigos que desenvolveram pesquisas qualitativas e mistas nos temas liderança e gestão do conhecimento. Os artigos foram identificados através de uma revisão bibliométrica nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Outro objetivo subjacente foi identificar quais os métodos de coleta de dados e de interpretação dos dados que os autores deram preferência, ou, dentre os seguintes, quais se destacaram: Etnografia, Fenomenologia e *Grounded theory*.

2. Gestão do Conhecimento e Liderança

Liderança é um assunto discutido por vários autores e as definições são variadas. Bass (1990) refere que há tantas definições de liderança como pessoas que tentaram definir. A noção de liderança continua complexa e muitas vezes confusa. Embora muitos autores a definam, não há um conceito único ou preponderante sobre o tema.

Segundo Rost (1991) há um consenso de que o mundo ocidental (e talvez todo o mundo) esteja passando por uma transformação radical a qual está mudando os valores nos quais a era industrial tem sido baseada e com isso temos uma mudança de paradigma. Os valores da era industrial não poderão dar suporte para o novo paradigma e estão sendo transformados. Para alguns, é um período de transição. Para outros, já estamos na nova era. E a liderança é uma destas práticas que estão sendo transformadas, embora esta mudança ainda mal tenha começado.

Essa nova era é denominada por alguns estudiosos de era do conhecimento. Para os autores Alavi e Leidner (2001) conhecimento é uma noção abstrata e nos últimos anos tem havido um interesse em tratá-lo como importante recurso organizacional.

A gestão do conhecimento é definida como coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT E PRUSAK, 2000). Jacks, Wallace e Nematí (2012) definem um Sistema de Gestão do Conhecimento de uma organização como um sistema cujo objetivo é criar, estocar, reter, transferir e aplicar conhecimento.

Mas gestão do conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de: informações, conhecimentos, boas práticas de gestão; visão integradora e foco nas necessidades das pessoas (BATISTA, 2005).

A gestão do conhecimento envolve múltiplas ações coordenadas para atingir melhores resultados através de boas práticas dentro das organizações. Nesse contexto, o papel da liderança vem agregar valor a essas práticas. Uma liderança eficaz desperta o comprometimento das pessoas no processo de gestão e facilita a consolidação de práticas de gestão do conhecimento (ALBINSSON et al., 2008).

As ações da liderança são aquelas que mais influenciam qual informação ou conhecimento é usado, como é usado e, portanto, aquelas pessoas que são percebidas como líderes têm um impacto importante e consistente sobre a criação do conhecimento social. Assim, os líderes são pessoas que tem a capacidade de reconhecer de forma adequada o que está acontecendo ao seu redor, como elas são percebidas pelos outros, o que é possível fazer em um contexto particular dada as suas limitações e, portanto, que decisões podem, devem ou deveriam ser selecionadas e aplicadas na implantação de recursos avaliados.

Han e Anantatmula (2007) demonstraram através de pesquisa que a liderança é um fator significativo no compartilhamento de conhecimento nas organizações. O estudo refere que a liderança que incentivaria a partilha de conhecimentos alocaria recursos para apoiar a transferência de conhecimento.

Percebe-se que há muita literatura na área da liderança e da gestão do conhecimento, mas há poucos estudos que relacionam os dois temas utilizando-se da abordagem qualitativa. Na área da liderança, segundo Bryman (2004), o primeiro artigo qualitativo não foi publicado antes de 1979. O autor coloca que as pesquisas sobre liderança estavam em crise nas décadas de 70 e 80, mas que hoje o cenário parece diferente. Vários fatores têm contribuído para este estado, incluindo: medição melhorada e técnicas analíticas; uma maior utilização de meta-análise; o aumento de interesse em temas de liderança, tais como liderança transformacional e liderança carismática e a diversidade de tipos de liderança e contextos organizacionais.

3. Método

Para saber o que está sendo publicado sobre liderança na área de gestão do conhecimento cujos autores utilizam a pesquisa qualitativa, optou-se por fazer uma revisão bibliométrica da literatura. O caráter de utilidade da revisão bibliométrica está relacionado ao fato de que outros pesquisadores poderão dar continuidade a esta pesquisa no futuro, utilizando os mesmos critérios para entender se houve avanços na literatura publicada com este tema.

Além do caráter replicável da revisão bibliométrica, o método reduz o viés do autor na pesquisa e esta pode ser atualizada em qualquer tempo. Também permite conhecer o campo de pesquisa e fornece base confiável para tomada de decisão (JACKSON et al., 2004).

3.1 Estratégia da pesquisa nas bases

A primeira decisão foi a escolha do banco de dados para o levantamento. Dentre as bases de dados disponíveis, optou-se por duas acessíveis através do Portal de Periódicos Capes, quais sejam: as bases de dados eletrônicas *Scopus* e *Web of Science*. Foram escolhidas por serem representativas e significativas na área de gestão, além de serem abrangentes em termos de publicações e editores, o que permite obter significância e alcance dos resultados.

O Portal *Scopus*, segundo atualização de novembro de 2012, apresenta 20.500 títulos de mais de 5.000 editoras internacionais, 19.500 revistas revisadas por pares; 5,3 milhões de documentos de conferências; 400 publicações comerciais 360 séries de livros; artigos em mais de 3.850 revistas; 49 milhões registros, incluindo referências.

A base *Web of Science* é um banco de dados que faz parte da *Isi Web Knowledge*, que abrange sete bancos de dados, entre revistas acadêmicas, livros, relatórios, conferências e séries de livros. Totalizam 7.110 revistas; 1.950 jornais; 200 disciplinas e 6.800 índices selecionados.

A partir desta escolha, seguiram-se os critérios de inclusão e exclusão através de filtros que o próprio banco de dados proporciona quando se define os parâmetros desejados. Os parâmetros foram os termos em inglês para Liderança, Gestão do Conhecimento e Pesquisa Qualitativa. Para os dois primeiros termos não foi definido nenhuma variação de terminologia. Já para Pesquisa Qualitativa, observou-se que havia variação dos substantivos, que eram utilizados pelos autores, como: método, análise, etc. Definiram-se então os descritores: “*leadership*” and “*knowledge management*” and “*qualitative ...*” in: *Article Title, Abstract, Keywords*, para cada um dos descritores. A abrangência para o período de publicação foram os artigos indexados entre 1998 e início de março de 2013. Não foram considerados artigos de revisões. As áreas de pesquisa do *Scopus* são: *Life Sciences, Health Sciences, Physical Sciences, Social Sciences & Humanities*. Dentro de cada área há categorias de sub-áreas que inclui várias disciplinas. A pesquisa se repetiu desta forma todas as vezes que juntamente com o termo “*qualitative*” foram adotados: “*study*”, “*case study*”, “*study leaders*”, “*empirical study research*”, “*methodology*”, “*theory*”, “*approach*”, “*analysis*”, “*research*”, “*research article*” e “*empirical article*”. Na base *Web of Science* foi feita a mesma procura usando mesmos descritores com a diferença que as opções de entrada na base, dentre outras, era apenas para título, autores, então se escolheu: *Topic* para os três descritores.

Selecionaram-se alguns critérios para a pesquisa. Os critérios de inclusão da pesquisa foram: 1) Publicação entre 1998 e 2013, 2) Artigos completos, 3) Conter em seu título, resumo ou palavras-chave, algum dos termos descritores, 4) Ser um estudo qualitativo ou quantitativo e qualitativo 5) Relacionar liderança e gestão do conhecimento, 6) artigos acessíveis pelo Portal Capes.

Os critérios de exclusão de artigos são os seguintes: 1) tipo de artigo (revisão, relato de caso), 2) metodologia (estudos quantitativos que foram filtrados somente pela palavra “*study*”), 3) não continham as palavras “*leadership*” e “*Knowledge management*” no título ou resumo ou palavras-chave.

4. Resultados da pesquisa

Um total de 135 estudos foi identificado na *Scopus*, sendo que, 109 estudos foram rejeitados pelos critérios de exclusão. Vinte e seis artigos responderam aos critérios da pesquisa. Na base de dados *Web of Science* um total de 9 artigos foram filtrados utilizando-se os mesmos critérios de inclusão e exclusão dos artigos. Apenas 04 artigos eram publicações novas, ou seja, que não apareceram na busca da *Scopus*. Dos 04 artigos apenas 02 estavam disponíveis com o texto completo. Das duas bases de dados, um total de 28 artigos foi incluído na pesquisa. A mesma pesquisa havia sido feita em 2009 considerando o período

entre 1998 a 2008 e 11 artigos permaneceram inéditos, pois, não apareceram nos bancos *Scopus e Web of Science* na pesquisa recente de 2013. Portanto estes foram aproveitados, totalizando, então 39 artigos estudados. A Tabela 1 apresenta a relação dos documentos com o ano de publicação, os autores e os títulos dos artigos encontrados.

TABELA 1 – Relação de artigos encontrados na pesquisa

N.º	Ano de Publicação	Autores	Título do artigo
1	1999	Pan, S. L. e Scarbrough H.	Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study
2	2005	Merx-Chermin, M. e Nijhof, W. J.	Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization
3	2005	Kodama, M.	New knowledge creation through leadership-based strategic community — a case of new product development in IT and multimedia business fields
4	2005	Kodama, M.	Innovation through dialectical leadership — case studies of Japanese high-tech companies
5	2005	Kodama, M.	New knowledge creation through dialectical leadership A case of IT and multimedia business in Japan
6	2005	Kodama, M.	Innovation through networked strategic communities: case study on NTT DoCoMo
7	2006	Kodama, M.	New Knowledge Creation Through Leadership-Based Strategic Communities: Case Studies in Japan
	2007	Kodama, M.	Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan
8	2006	Oliver, S. e Kandadi, K. R.	How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations
9	2006	Teerajetgul, W., Charoenngam, C.	Factors inducing knowledge creation: Empirical evidence from Thai construction projects
10	2007	Franco, M. e Mariano, S.	Information technology repositories and knowledge management processes A qualitative analysis
11	2007	Lakshman, C.	Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach
12	2007	Kodama, M.	Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan
13	2007	Pauleen, D. J. et al.	Discovering and articulating what is not yet known: Using action learning and grounded theory as a knowledge management strategy
14	2007	Petit Torres, E.E., Gutiérrez González, L.B.	Liderazgo con empowerment: Promotor de la innovación [Empowerment leadership: Promoter of innovation]
15	2007	Franco, M., Mariano, S.	Information technology repositories and knowledge management processes: A qualitative analysis
16	2008	Laesvirta, O. et al.	KM in a fast-growing global IT company: a case study
17	2008	Albinsson et al.	Creating and Sustaining Successful Knowledge Management in Purposeful Communities-Summary of key Experiences From Pioneers
18	2008	Aurum A. et al.	Investigating Knowledge Management practices in software development organizations – An Australian experience
19	2008	dos Santos, I.C., Neto, J.A.	Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia [Knowledge management in a high technology industry]
20	2008	Kasper, H., Mühlbacher, J.	Organizational context and knowledge transfer of a high-tech MNC: A balanced approach to successful European-Asian cooperation
21	2009	Teerajetgul, W., Chareonngam, C., Wethyavivorn, P.	Key knowledge factors in Thai construction practice
22	2009	Lakshman, C.	Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders
23	2010	Leung, C.-H.	Critical factors of implementing knowledge management in school environment: A qualitative study in Hong Kong
24	2010	Bourhis, A., Dubé, L.	‘Structuring spontaneity’: investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice
25	2010	Bamberg, J., Perlesz, A., McKenzie, P., Read, S.	Utilising implementation science in building research and evaluation capacity in community health
26	2011	Chang, Y.Y., Hsu, P.F., Li, M.H., Chang, C.C.	Performance evaluation of knowledge management among hospital employees
27	2011	Retna, K.S., Ng, P.T.	Communities of practice: Dynamics and success factors
28	2011	Fallah, Nima	The question of leadership in communities of practice (COPS): evidence from the literature
29	2011	Kislov, R.	Multiprofessional communities of practice in a large-scale healthcare collaboration: Formation, identity building and knowledge sharing
30	2011	Neto, RCDD (de Alvarenga Neto, Rivadavia Correa Drummond)	Beyond KM: The Management of BA in Knowing Organizations
31	2012	Jacks, T., Wallace, S., Nemati, H.	Impact of culture on knowledge management: A meta-analysis and framework

32	2012	Peirson, L., Ciliska, D., Dobbins, M., Mowat, D.	Building capacity for evidence informed decision making in public health: A case study of organizational change
33	2012	Topousis, D.E., Dennehy, C.J., Lebsock, K.L.	Nasa's experiences enabling the capture and sharing of technical expertise through communities of practice
34	2012	Williams, P.M.	Integration of health and social care: A case of learning and knowledge management
35	2012	Ofori-Boadu, A., Owusu-Manu, D.-G., Edwards, D., Holt, G.	Exploration of management practices for LEED projects: Lessons from successful green building contractors
36	2012	Davoodi, R., Alipourian, G., Norouzi, H., Anvari, A.	Measuring knowledge management based on quintuplet indicators in I.A.U Dashtestan branch
37	2012	Zarzewska-Bielawska, A.	The strategic dilemmas of innovative enterprises: Proposals for high-technology sectors
38	2013	Hannay, L., Jaafar, S.B., Earl, L.	A case study of district leadership using knowledge management for educational change
39	2013	Merat, A., Bo, D.	Strategic analysis of knowledge firms: The links between knowledge management and leadership

Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 1 mostra a tendência de publicações encontradas para o período especificado.

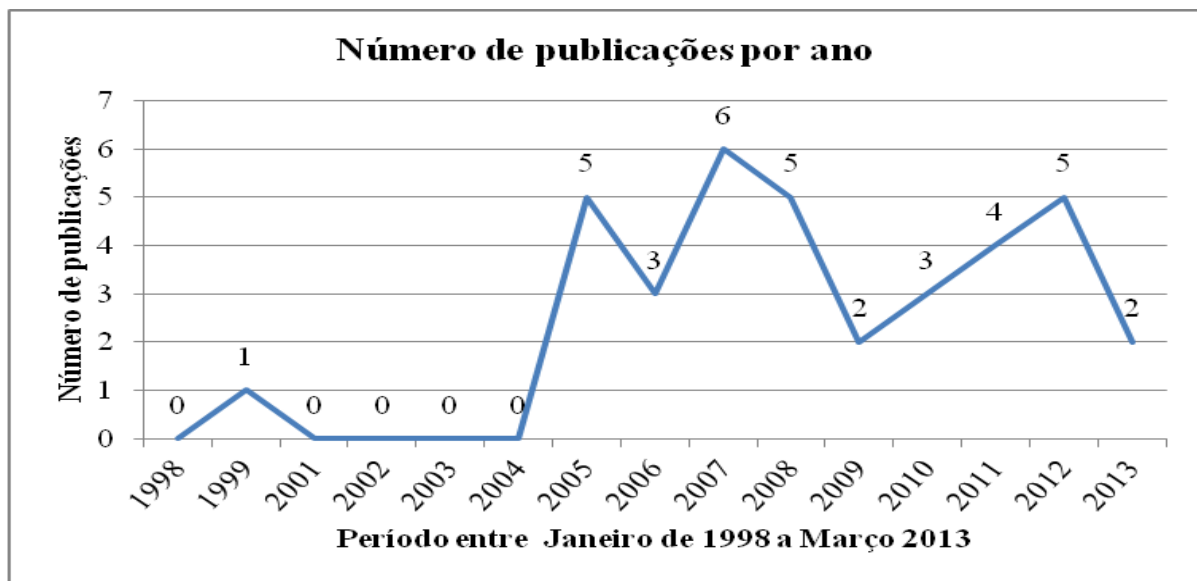


FIGURA 1 – Número de publicações que utilizam método qualitativo de pesquisa para liderança e gestão do conhecimento. Fonte: Dados da pesquisa.

O número de publicações nas bases de dados, no período selecionado, apresentou o pico no ano de 2007 com seis publicações. Entre 1998 a 2004 apenas uma publicação em 1999 foi selecionada, sendo que é a partir de 2005 que marca o interesse dos pesquisadores, pois, a partir deste ano uma regularidade de publicações em todos os anos estabelece uma média de 4 artigos por ano. Como o início de 2013 já aparece com duas publicações, significa que os assuntos continuam em evidência e visualiza-se uma tendência de interesse por parte dos estudiosos com pesquisas na área. Confirma-se ainda que pesquisas qualitativas ou o uso de métodos mistos estão sendo mais utilizadas nos últimos anos.

O artigo mais citado foi “Knowledge management in practice: An exploratory case study” dos autores Pan, S. L. e Scarbrough, H., publicado na Revista Technology Analysis and Strategic Management em 1999. Este artigo foi citado 107 vezes, muito acima do segundo colocado de Mitsuro Kodama, que recebeu 43 citações a partir de sua publicação em 2005. Este autor, por sua vez, a partir deste ano, produz uma sequência de publicações de artigos utilizando uma combinação de métodos qualitativos, principalmente a *grounded theory* que reforça a ligação entre gestão do conhecimento e liderança. Os seis artigos do autor publicados entre os anos de 2005 a 2006 estão entre os mais citados. No entanto, outras publicações como Aurum, Daneshgar e Ward (2008); Merx-Chermin e Nijhof (2005); Lakshman (2007) e Teerajetgul e Charoenngam (2006) são autores com artigos que superam dez citações. A Figura 2 apresenta os artigos que apresentam duas ou mais citações.

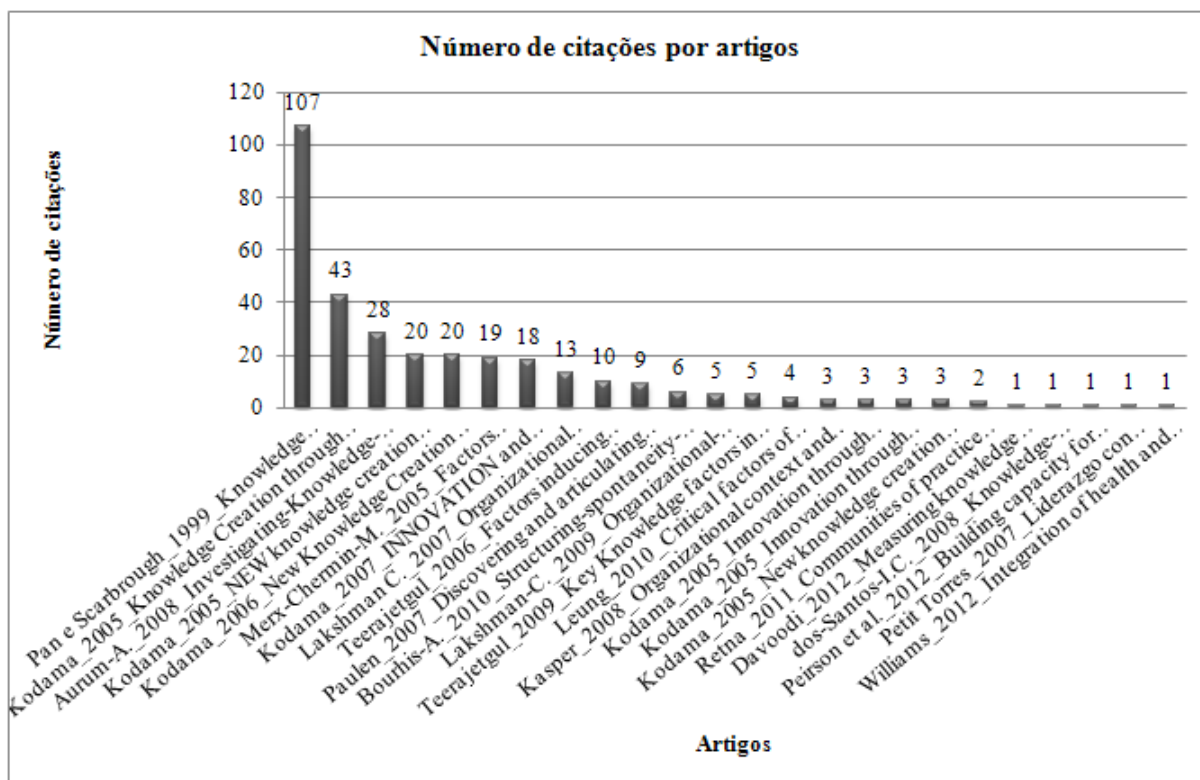


FIGURA 2 – Número de citações por artigos. Fonte: Dados da pesquisa.

Vinte e sete pesquisadores utilizaram exclusivamente a metodologia qualitativa, sendo que outros doze utilizaram o método misto, quantitativo e qualitativo conforme mostra a Fig. 3.

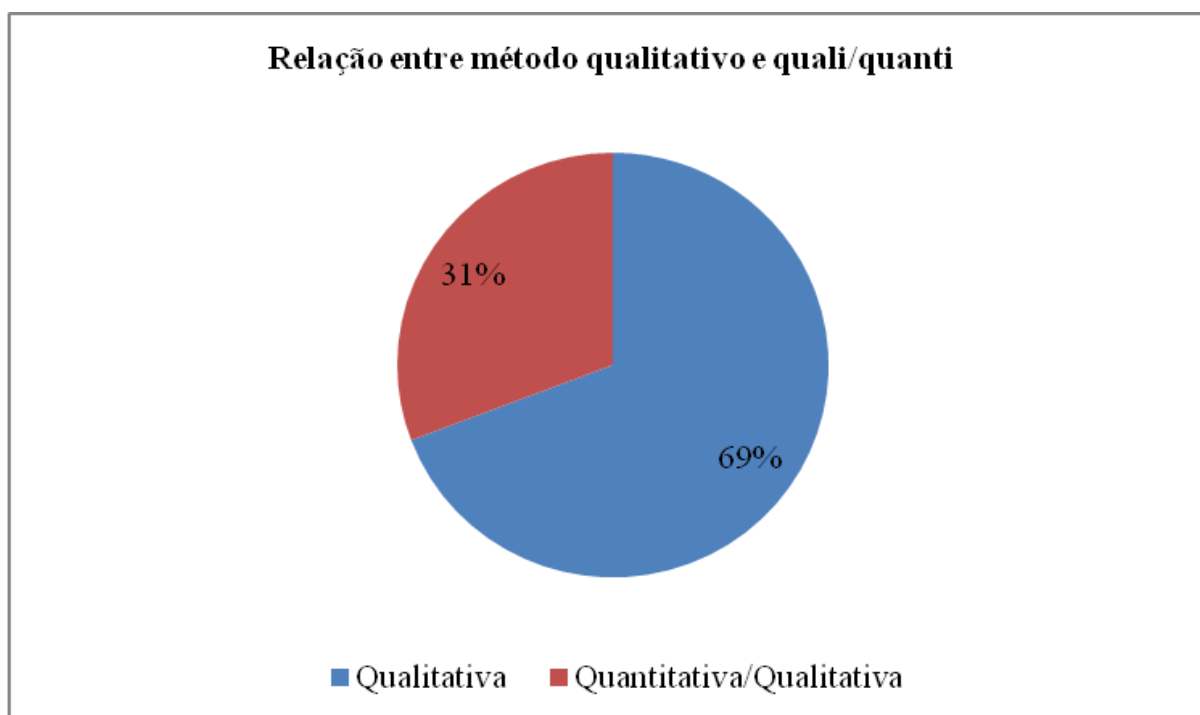


FIGURA 3 – Relação entre a utilização de método qualitativo e qualitativo/quantitativo. Fonte: Dados da pesquisa

Os autores citam o estudo de caso como a prática de pesquisa mais utilizada, sendo que, o estudo propriamente, pode acontecer através de workshops, entrevistas, análise de

documentos e a combinação de métodos quantitativos com qualitativos, entre outros. Sete artigos utilizaram a *grounded theory* para interpretar os dados.

A figura 4 traz a visualização gráfica dos métodos de análise que os autores citam que se utilizaram para suas pesquisas. Há casos como Bamberg (2010) em que os autores relatam uma investigação de ação cooperativa como método de coleta. Laesvirta e Ribière (2008) relatam o que aconteceu durante a implantação de iniciativas de gestão do conhecimento.



FIGURA 4 – Métodos que os autores utilizaram. Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que os autores definem suas pesquisas como estudo de caso qualitativo ou estudo de caso misto (qualitativo e quantitativo). O método de coleta de dados mais utilizado foi a entrevista, entre elas, entrevista semi-estruturada e entrevista em profundidade. A observação é um método pouco utilizado pois requer mais tempo de pesquisa no campo. Porém, em um estudo pode-se inferir que o método foi o aprendizado durante trabalhos de consultoria durante três anos (LAESVIRTA E RIBIÈRE, 2008). A pesquisa documental também foi utilizada para a descrição do estudo de caso.

Outro resultado inferido a partir dos centros de pesquisa apontados pelos autores são os países onde se originaram as pesquisas. A diversificação de países aponta para o estudo dos temas liderança e gestão do conhecimento espalhado por todo o mundo.

A Tabela 2 mostra que há autores filiados a Universidades e Institutos de gestão, produzindo e publicando em diferentes países das Américas, Europa, Ásia e Oceania. O Japão, com sete publicações, lidera em número de artigos com um único autor, Mitsuro Kodama, sendo seguido por Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Canadá.

TABELA 2 – Número de pesquisadores e de artigos por pesquisadores por país de origem. (*) há publicações em que o autor de um país publicou o artigo com autores de outros países.

Países de origem	N.º de pesquisadores por país que participaram em artigos	N.º de artigos por autor e por país*
Austrália	8	3
Áustria	2	1
Brasil	3	2
Canadá	8	3
China	1	1
Emirados Árabes Unidos	1	1
Estados Unidos	9	5
França	3	2
Gana	1	1
Holanda	2	1
Índia	1	2
Iram	4	1
Itália	2	1
Japão	1	7
Nova Zelândia	3	2
Polônia	1	1
Reino Unido	7	5
Singapura	2	2
Suécia	3	1
Tailândia	3	2
Taiwan	4	1
Venezuela	2	1

Fonte: Dados da pesquisa

5. Análise dos resultados

A partir do ano 2005, houve uma intensificação de pesquisas utilizando-se de métodos qualitativos e mistos associando liderança e gestão do conhecimento. Bryman, Stephens e Campo (1996) constataram que havia uma tendência de aumento no emprego da pesquisa qualitativa em ciências sociais e estudos organizacionais por oferecer vantagens empíricas no aprofundamento do estudo do fenômeno e sensibilidade ao contexto tornando atraente para pesquisadores em diversas áreas. Aurum, Daneshgar e Ward (2008) alegam que as duas abordagens se complementam epistemologicamente facilitando a compreensão dos resultados. Merx-Chermin e Nijhof (2005) alegam que quando não é fácil medir determinados fatores diretamente é preciso obter as impressões das pessoas. Em ambos os artigos foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a finalidade de coletar informações preliminares para posteriormente aplicar o questionário.

Quase todos utilizam o estudo de caso com entrevista como método de coleta de dados para explorar uma situação pouco conhecida. A pesquisa qualitativa traz em suas vantagens o maior aprofundamento dos dados, do contexto estudado e das pessoas envolvidas. Merriam (1998) coloca que qualquer dos métodos de coleta de dados, a partir de ensaios, para entrevistar, pode ser utilizado em um estudo de caso, apesar de certas técnicas serem utilizadas mais do que outras. Segundo a autora, o estudo de caso é o melhor plano para responder às questões de investigação e as suas vantagens superam suas limitações.

Os estudos que constam dos artigos baixados apontam para a importância da liderança como um dos fatores organizacionais que promovem o desenvolvimento do conhecimento em processo de gestão do conhecimento. Franco e Mariano (2007) colocam que os resultados de

suas pesquisas sugerem a necessidade dos gestores reconhecerem a influência da liderança nos processos de gestão do conhecimento, ou seja, a partilha de conhecimentos e de armazenamento.

Lakshman (2007) ressalta que a pesquisa sobre liderança não explorou suficientemente o papel dos líderes na gestão do conhecimento. Apesar da importância para as organizações o tratamento de informações, a criação de novos conhecimentos, o aprendizado no trabalho não foram devidamente explorados pelos pesquisadores. O autor afirma que a literatura aponta para o fracasso de projetos de gestão do conhecimento motivados pela falta de apoio das lideranças. Portanto, há uma lacuna de pesquisas que integre os estudos de liderança com a gestão do conhecimento que permite antever o crescimento destes dois temas pesquisados em conjunto no futuro com probabilidade que esta integração seja benéfica para ambos (LAKSHMAN, 2007).

Segundo Lakshman (2007) a abordagem da *Grounded Theory* em seu estudo, destacou o papel dos líderes na informação e gestão do conhecimento e seu subsequente impacto no desempenho organizacional. Por identificar o papel crucial dos principais líderes na gestão do conhecimento, este estudo faz contribuições significativas para ambos, literaturas de liderança e gestão do conhecimento. O estudo atende chamadas de vários pesquisadores para abordagens mais longitudinais, processuais e qualitativas para a pesquisa na liderança. Este estudo identifica claramente o papel dos líderes na gestão do conhecimento nas organizações, tanto internamente para fins de coordenação e externamente quando dirigido aos clientes. Essa identificação e explicação da chave da liderança atividades em domínios de gestão do conhecimento se move para frente a essas literaturas.

3. Considerações Finais

Esta pesquisa em dois bancos de dados mostrou que em um período de quatorze anos, a utilização de métodos qualitativos e mistos é marcante apenas em anos mais recentes, a partir de 2005. A importância da liderança para o êxito da implementação de técnicas de gestão do conhecimento é corroborada pelos resultados desta pesquisa, pois, os estudos apontam para uma integração da liderança com a gestão do conhecimento. Certamente resultados positivos são esperados dessa integração, uma vez que, a liderança comprometida é um fator de sucesso para a gestão do conhecimento dentro das organizações. Pesquisas que incluam esses temas são necessárias para maior compreensão do papel da liderança na gestão do conhecimento.

As pretensões desta pesquisa, no entanto, trouxe conseqüentemente limitações. Inicialmente, restringir a busca considerando apenas autores que se utilizaram de pesquisas qualitativas é uma delas. Pesquisas futuras podem ser realizadas utilizando a revisão sistemática dos métodos quantitativos. Como pesquisas quantitativas relacionam liderança e gestão do conhecimento? Quais ferramentas são utilizadas para estudos qualitativos? Em segundo, a revisão sistemática pode ser ampliada para outras bases de dados e incluir outros estudos, tais como teses e dissertações. Outras fontes de pesquisa poderiam gerar novos resultados ou perspectivas diferentes de análise.

Referências

- ADAMS, D. e GAMAGE, D. T. A study of leadership effectiveness in a large VET institution in Australia. *International Journal of Educational Management*, v.22 n.3, p.214-228, 2008.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarter*, v.25, n.1, p.107-136, 2001.
- ALBINSSON, L.; CURTIN, G.; FORSGREN, O.; WALL, M. Creating and Sustaining Successful Knowledge Management in Purposeful Communities-Summary of key Experiences From Pioneers, *Systems Research and*

Behavioral Science, v.25, p.615-626, 2008.

AURUM, A.; DANESHGAR, F.; WARD, J. Investigating Knowledge Management practices in software development organisations – An Australian experience. *Information and Software Technology*, v.50, p.511–533, 2008.

BAMBERG, J.; PERLESZ, A.; MCKENZIE, P.; READ, S. Utilising implementation science in building research and evaluation capacity in community health. *Australian Journal of Primary Health*, v.16, p.276–283, 2010.

BASS, B. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 3^a ed. New York: The Press, 1990.

BATISTA, F. F. et al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. IPEA – MPOG, Brasília, 2005.

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.

BRYMAN, A. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, v.15, issue 6, p. 729-769, 2004.

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

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, v.126 n.5, p. 379–380, 1997.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. v.1, n.2, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DELLVE, L.; SKAGERT, K.; VILHELMSSON, R. Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, v.17, n.5, p.471-476, 2007.

FRANCO, M.; MARIANO, S. Information technology repositories and knowledge management processes: A qualitative analysis. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, v.37 n.4, p.440-451, 2007.

FORD, R. Stakeholder leadership: organizational change and power. *Leadership & Organization Development Journal*, v.26, n.8, p.616-638, 2005.

HAN, B. M.; ANANTATMULA, V. S. Knowledge sharing in large IT organizations: a case study. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, v.37, n.4, p.421-439, 2007.

JACKSON, N. et al. Unit One: Background to Systematic Reviews. In: *Handbook - Systematic review of health promotion and public health interventions*. National Institute of Public Health, 2004. Disponível em:

http://www.ph.cochrane.org/Files/Website%20Documents/Unit_One.pdf

JACKS, T.; WALLACE, S.; NEMATI, H. Impact of Culture on Knowledge Management: A Meta-Analysis and Framework. *Journal of Global Information Technology Management - JGITM*, v.15, n.4, p. 8-43, 2012.

LAESVIRTA, O.; RIBIÈRE, V. M. KM in a fast-growing global IT company: a case study. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, v.38, n.2, p. 254-266, 2008.

LAKSHMAN, C. Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Organization Development Journal*. v.28, n.1, p.51-75, 2007.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. Second Edition, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., p. 3-25, 1998.

MERX-CHERMIN, M.; NIJHOF, W. J. Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization. *Journal of European Industrial Training*, v.29, n.2, p. 135-147, 2005.

ROST, J. C. *Leadership for twenty-first century*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 1991.

STANKOSKY, M. Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline, In: STANKOSKY, M. (ed.), *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Lasted in University Research*. Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005.

STRANG, K. D. Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, v.23, p.424–462, 2007.

TEERAJETGUL, W.; CHAROENNGAM, C. Factors inducing knowledge creation: empirical evidence from Thai construction projects, *Engineering, Construction and Architectural management*, v.13, n.6, p. 584-599, 2006.

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