

Aplicação da Governança do Conhecimento em organizações do setor público e privado: uma revisão integrativa acerca das diferenças e similaridades

AMANDA SOARES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

IVÂNIA FREIRE DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

PATRICIA DE SÁ FREIRE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Aplicação da Governança do Conhecimento em organizações do setor público e privado: uma revisão integrativa acerca das diferenças e similaridades

1. Introdução

A concepção de gestão do conhecimento (GC) aparece, junto à área de administração, como um importante fator de inovação e de mudanças. Os fatores como a globalização e o momento econômico-financeiro e social, parece ser indicativo de que, cada vez mais, se proponha encontrar ambientes sustentáveis, com alto padrão de qualidade, que sejam adeptos dos avanços tecnológicos e que se permitam ser fontes de informações, essas cada vez mais rápidas (CAMARGO; PEREIRA, 2017).

A governança do conhecimento, titulado de GovC por Freire et al (2017), é uma abordagem interdisciplinar emergente (GRANDORI, 2001; FOSS, 2007; GOLDMAN, 2010; FREIRE et al, 2017), mas que [...] “vai além da GC ao ser vista como a implantação de mecanismos de governança corporativa para a implantação, avaliação e controle dos processos de conhecimento, principalmente no que tange os processos de compartilhamento, troca e transferência do conhecimento” (FREIRE et al, 2017, p.35).

Mais especificamente, a GovC significa escolher estruturas de governança (por exemplo, mercados e hierarquias) e mecanismos de governação e coordenação (por exemplo, contratos, diretivas, esquemas de recompensas e incentivos, confiança, estilos de gestão e cultura organizacional) haja vista a maximização dos benefícios dos processos de transferir, compartilhar e criar conhecimento (FOSS; MAHONEY, 2010). Assim, estruturas e mecanismos de governança são fundamentais, uma vez que definem os incentivos e determinam a direção para a coordenação das ações dos membros da organização em processos de conhecimento.

No setor público, a quebra do modelo burocrático, em que se demonstrava certo colapso administrativo, tende a embasar a busca pela idealização de um novo jeito de administrar (BRESSER-PEREIRA, 2008). No setor privado, a prática da boa governança trouxe segurança para os negócios, deixando-os menos expostos a riscos externos ou de gestão, no entanto, no momento da implantação é que se pode mostrar se elas são inexequíveis ou fracassadas devido a práticas de gestão ineficazes. De modo geral, a governança nas organizações públicas e privadas apresenta significativas similitudes (ANDRADE HORA; OLIVEIRA; FORTE, 2014). Não se pode generalizar quando se trata de modelos de governança e gestão de organizações privadas, pois a grande maioria das empresas privadas brasileiras são consideradas de gestão familiar ou de dono, o que não confirma unidades de modelos e o respeito às boas práticas da governança corporativa. Desta forma, nossas argumentações se referem às organizações privadas com gestão profissionalizada que respeitam as boas práticas de governança e, por sua vez, são objeto de estudo e análise comparativa ao modelo de governança pública.

Frente a contextualização apresentada, esta pesquisa norteia-se na seguinte questão de pesquisa: Como a literatura tem abordado as diferenças e similaridades na aplicação da Governança do Conhecimento em organizações do setor público e privado? Em consequência, definiu-se como objetivo apresentar as diferenças e similaridades na aplicação da Governança do Conhecimento em organizações do setor público e privado abordadas pela literatura nos últimos dez anos.

Neste artigo serão apresentadas a base teórica, os procedimentos metodológicos e os principais resultados de maneira a contribuir com o avanço das pesquisas sobre o tema e facilitar a aplicação deste novo modelo de governança nas organizações públicas e privadas.

Destarte o artigo está organizado em cinco partes. A primeira contempla a introdução, com a justificativa, a questão e objetivo da pesquisa. O referencial teórico é evidenciado na parte dois. Em seguida, são expostos o planejamento e os procedimentos metodológicos sistemáticos usados para a revisão integrativa. A quarta parte aborda a análise e a discussão dos resultados. Conclui-se, com as considerações finais priorizando a explicitação das contribuições, as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2. Referencial teórico

2.1 Governança do conhecimento

Na atual economia, o conhecimento é considerado um recurso fundamental e com grande valor estratégico. Intangível e ilimitado, quando gerenciado de maneira adequada, fornece vantagem competitiva às organizações privadas e de melhoria de eficiência às organizações públicas (ARGOTE; INGRAM, 2000; DALKIR, 2005; LIN, 2019).

É possível distinguir, pelo menos, dois níveis de conhecimento no ambiente organizacional: o conhecimento individual e o conhecimento organizacional. O conhecimento individual é criado e está em posse dos indivíduos, enquanto o conhecimento organizacional consiste na formação e cristalização desse conhecimento, envolvendo outros indivíduos da rede de conhecimento da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1998). A criação do conhecimento no nível organizacional é processada a partir de interações contínuas e dinâmicas entre o conhecimento tácito do nível do indivíduo e, o conhecimento explicitado em grupo e institucionalizado nas práticas organizacionais. Este ciclo do conhecimento, exige a capacidade de criar e difundir o conhecimento na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, institucionalizando-o (NONAKA; TAKEUCHI, 1998).

Nesse contexto, surge a gestão do conhecimento (GC), uma estratégia que busca gerenciar o conhecimento, desde o nível do indivíduo ao organizacional, podendo alcançar as redes intra e interorganizacionais. Ou seja, propriedade do conhecimento crítico à organização, deixa de ser de apenas alguns profissionais e passa a constituir-se como valor de negócio comum a todos na organização (COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009). A GC consiste nos processos de aquisição, organização, sustentação, aplicação, compartilhamento e renovação de todas as formas de conhecimento, a fim de melhorar o desempenho organizacional e criar valor. Para que estes objetivos sejam alcançados, é necessária uma compreensão geral do conceito de conhecimento, e dos métodos eficientes e sistemáticos para gerenciá-lo dentro da organização (EVANS; DALKIR; BIDIAN, 2014).

De acordo com Igbiovina e Ikenwe (2017) a eficácia de qualquer prática de gestão do conhecimento dependerá da utilização eficaz de três elementos: pessoas, processos e tecnologias. As pessoas influenciam a gestão do conhecimento ao promover uma cultura aberta que valoriza e inspira o compartilhamento de conhecimento. Os processos implicam nos métodos e etapas pelas quais as práticas de gestão do conhecimento são alcançadas. E as tecnologias referem-se aos dispositivos e artefatos que otimizam o fluxo informacional confiável e apoiam as práticas de gestão do conhecimento.

Entretanto, como em qualquer modelo de negócio, o tripé da governança, estratégia, liderança e controles (TCU, 2014) precisa ser estabelecido para que a gestão seja direcionada, monitorada e avaliada alinhada à visão compartilhada. O que não é diferente na relação de dependência da GC com a governança. O alcance da eficácia das práticas de GC e dos resultados pretendidos pela organização, são interdependentes da implementação de uma “governança corporativa que reconheça o valor do conhecimento nos processos de negócios”

(FREIRE, et al., 2017, p. 22). Essa governança foi denominada por Grandori (1997) como governança do conhecimento (GovC), e consiste na definição e incorporação de estratégias, mecanismos e estruturas de governança que influenciam os processos de criação, retenção, integração, compartilhamento, transferência e uso do conhecimento (ANTONELLI, 2006; BURLAMAQUI, 2010; FOSS; MAHONEY, 2010).

Em seu estudo, Freire et al. (2017) buscam identificar a conceituação do construto GovC através de uma revisão sistemática da literatura, onde obtiveram dentre seus resultados, diferentes definições sob três dimensões de análise: organizacional, público e global. Considerando a dimensão da análise organizacional, destacam a conceituação do autor Nooteboom (2000) definindo a GovC como “um conjunto de mecanismos formais e relacionais gerados pela governança corporativa e da gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização” (FREIRE et al., 2017, p. 32). Será sob esta compreensão que este artigo buscará as diferenças e similaridades da aplicação do modelo em organizações públicas e privadas.

Como assunto de pesquisa, a GovC permeia diversos campos, representando em particular, uma interseção de gestão do conhecimento, gestão estratégica e teorias da firma (FOSS; MAHONEY, 2010). A contribuição dessa abordagem pode variar de acordo com a forma que o conhecimento é tratado: como uma variável dependente, endógena à governança; ou uma variável independente (exógena), que impulsiona a governança. Ao tratar o conhecimento como uma variável endógena, o foco da GovC está em compreender a influência das estruturas e mecanismos de governança nos comportamentos relacionados ao conhecimento, como por exemplo, o compartilhamento de conhecimento individual, integração, criação, entre outros. Enquanto no segundo sentido, pode ser definida como uma iniciativa que possui como intuito compreender a combinação entre as transações de conhecimento e os mecanismos de governança, utilizando a eficiência econômica como o princípio explicativo (FOSS, 2011).

A estratégia de GovC para apoio e otimização à GC, como ditam Freire et al. (2017)

se baseia na intenção da empresa em conquistar um equilíbrio entre dependência e poder; no desenvolvimento de competências para manter ativa a capacidade absorptiva de conhecimentos entre os colaboradores internos e externos e; inclusive, na intenção de realizar o melhor de sua capacidade técnica (p. 32).

Compreende-se ainda que, a implementação de estratégias, liderança e controles de GovC permite que a organização consolide paradigmas de gestão colaborativa, objetivando o compartilhamento, troca e transferência de conhecimento, nos níveis intra e inter organizacional e, nas redes de aprendizagem (FREIRE et al., 2017).

Indo além, as pesquisas em GovC segundo Foss e Mahoney (2010), sugerem que os gerentes projetam explicitamente a estrutura organizacional e os mecanismos de governança, através de incentivos, autoridade e sistemas de informação, com o intuito de promover objetivos baseados nas transações de conhecimento internas e externas. As estruturas e os mecanismos de governança são importantes, pois definem os incentivos e coordenam as ações dos colaboradores nos processos de conhecimento.

Após compreendida a importância de se estabelecer mecanismos de GovC nas organizações, quais seriam as diferenças e similaridades em sua configuração para as organizações públicas e privadas?

2.2 Organizações públicas e privadas

Teóricos e estudiosos têm se dedicado a discutir às semelhanças e diferenças entre organizações públicas e privadas pautados em conceitos básicos de organização que incluem: estrutura e design da organização (PERRY; RAINEY, 1988; RAINEY; BOZEMAN, 2000; RAHMAN; KHANDAKER, 2016), motivação (JURKIEWICZ; MASSEY; BROWN, 1998) liderança e gestão, tomada de decisão, cultura organizacional (BOYNE, 2002; NUT, 2005; RU; RUSU, 2015) e governança corporativa (CAMPANÁRIO et al, 2014; ANDRADE HORA; OLIVEIRA; FORTE, 2014).

Para identificar as diferenças da atuação destes dois setores na área da publicidade, Boyne (2002) analisou 34 evidências de estudos empíricos de forma crítica em agências públicas e empresas, e identificou 13 hipóteses sobre o impacto da publicidade nos ambientes organizacionais, objetivos, estruturas e valores gerenciais. Destes, apenas três das hipóteses de publicidade são apoiadas pela maioria dos estudos empíricos: as organizações públicas são mais burocráticas e os gestores públicos são menos materialistas e têm comprometimento organizacional mais fraco do que seus colegas do setor privado.

Em contrariedade, Rainey e Bozeman (2000) afirmam que apesar do acordo virtualmente universal entre os estudiosos de que as organizações públicas têm mais complexidade e ambiguidade de metas, os gerentes públicos não diferem dos gerentes de negócios. Em adição, Rahman e Khandaker (2016) destacam que a burocracia é a característica mais dominante nas organizações públicas, mas esse modelo também está sendo seguido por muitas grandes organizações privadas. Por outro lado, práticas gerenciais privadas e componentes estruturais também estão sendo adotados por organizações públicas.

De modo abrangente, Bresser-Pereira (2008) destaca que temos quatro tipos distintos de propriedade e organização correspondente: propriedade estatal, propriedade pública não-estatal, propriedade corporativa e propriedade privada. Segundo o autor, a distinção entre público e privado não se baseia no tipo de lei a que a organização está sujeita (direito público ou privado), mas nos objetivos da organização: se o objetivo for o lucro, trata-se de uma organização privada; se for o interesse público, trata-se de uma organização pública; se for a defesa dos interesses de grupos, trata-se de uma organização corporativa.

Em contrapartida, para distinguir as organizações estatais das organizações públicas não estatais, é necessário o critério jurídico. Se os empregados de uma organização pública estiverem sujeitos ao direito civil ou privado, a organização será pública não-estatal e pública, porque não visará lucro e estará orientada para o interesse público, mas sem fazer parte da organização do Estado; se estiver sujeita ao direito público ou administrativo, se seus empregados forem “servidores públicos estatutários”, teremos uma organização estatal — e essa organização é parte do aparelho de Estado, (BRESSER-PEREIRA, 2008, p.395).

Em termos simples, as empresas que representam o setor privado são compostas de famílias, empresas e organizações que geram lucros. De modo que abrangem uma variedade de campos, como varejo, construção e manufatura. Ademais, são administradas por indivíduos ou empresas privadas, concentram-se em atividades empreendedoras, onde seus gestores assumem riscos, pois são competitivos e têm um incentivo para serem eficientes. Por outro lado, as empresas públicas, ou seja, aquelas estatais ou de economia mista que possuem o Estado como controlador principal, também são afetadas por este novo cenário de competitividade.

Num contexto globalizado, todos atores públicos e privados encontram-se expostos ao mesmo ambiente de competitividade e, por conseguinte, os modelos de gestão necessários para tal, bem como uso das ferramentas que propicie alinhamento da gestão das empresas

públicas com as empresas privadas. Deste modo, Reis e Giacomini Filho (2014) lembram que o princípio da eficiência, exposto na Teoria da Administração, seja numa empresa pública ou privada resulte em decisões ágeis, em estratégias flexíveis, em celeridade no atendimento às demandas do mercado, o foco na solução, assim, como a concepção de planos estratégicos e o estabelecimento e manutenção de programas de qualidade seja uma condição constante em uma boa prática de gestão e governança corporativa.

Rahman e Khandaker (2016) expõem que apesar de um crescente corpo de pesquisa tentando traçar distinções entre organizações públicas e privadas ao longo dos anos, essa continua a ser uma questão discutível ainda a ser resolvida, haja vista que, nenhum entendimento conclusivo sobre as semelhanças e diferenças foi obtido. Deste modo, a GovC enquanto uma abordagem recente, pode ser um mecanismo para compreensão das diferenças e similaridades das organizações públicas e privadas.

3. Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada pelo ponto de vista de seus objetivos e procedimentos técnicos, como descritiva e bibliográfica, pois visa descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, com base em material já elaborado e publicado (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005). Quanto à abordagem do problema, é qualitativa, pois busca compreender e classificar processos dinâmicos, e possibilitar um maior entendimento de particularidades do contexto estudado (RICHARDSON, 1999), além de não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas (MENEZES, 2009).

O método utilizado para execução da pesquisa foi a revisão integrativa da literatura, através de 6 etapas básicas de pesquisa e recomendadas por Whitemore e Knafl (2005) entre outros: identificação do problema, pesquisa de literatura, avaliação e coleta de dados, análise de dados, comparação de dados, interpretação e apresentação dos resultados.

A revisão integrativa é a única abordagem que permite a combinação de diversas metodologias (por exemplo, pesquisa experimental e não experimental) e tem potencial para desempenhar um papel maior na prática baseada em evidência (WHITTEMORE; KNAFL, 2005). Possui como características a revisão, crítica e sintetização da literatura representativa de um tópico específico de maneira integrada, visando a geração de novas perspectivas sobre o assunto (TORRACO, 2005).

A literatura utilizada foi obtida através das bases de dados Web of Science e Scopus. As buscas ocorreram no mês de abril de 2021. A estratégia de busca incluiu a população do estudo através da utilização de termos e palavras-chaves derivados dos temas centrais da pesquisa proposta. Os termos utilizados em inglês foram: knowledge governance, public firm, private firm, public company, private company, public enterprise, private enterprise, public business, private business, public organization, private organization, public organization, private organization, public sector, private sector. O objetivo de uso destes termos foi abranger todos os possíveis termos que possam ser utilizados pelos autores estrangeiros para se referirem à organização pública e à organização privada.

O quadro 1 detalha os itens considerados na elaboração das estratégias de busca, bem como os resultados obtidos.

Quadro 1 - Detalhes das buscas realizadas nas bases de dados.

Base de dados	Web of Science	Scopus
---------------	----------------	--------

Estratégia de busca	TS= ("knowledge governance") AND ALL= (("public firm" OR "private firm") OR ("public company" OR "private company") OR ("public enterprise" OR "private enterprise") OR ("public business" OR "private business") OR ("public organization" OR "private organization") OR ("public organization" OR "private organization") OR ("public sector" OR "private sector"))	TITLE-ABS-KEY ("knowledge governance") AND ALL (("public firm" OR "private firm") OR ("public company" OR "private company") OR ("public enterprise" OR "private enterprise") OR ("public business" OR "private business") OR ("public organization" OR "private organization") OR ("public organization" OR "private organization") OR ("public sector" OR "private sector"))
Campos de busca	Tópico e Todos os campos.	Article title, Abstract and Keywords e All fields.
Resultado	5 artigos.	16 artigos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Na etapa de avaliação e coleta de dados, foram aplicados critérios de elegibilidade, para determinar quais artigos seriam incluídos e excluídos da pesquisa. No quadro 2 estão apresentados os critérios de inclusão e exclusão para seleção dos artigos.

Quadro 2 - Critérios de elegibilidade

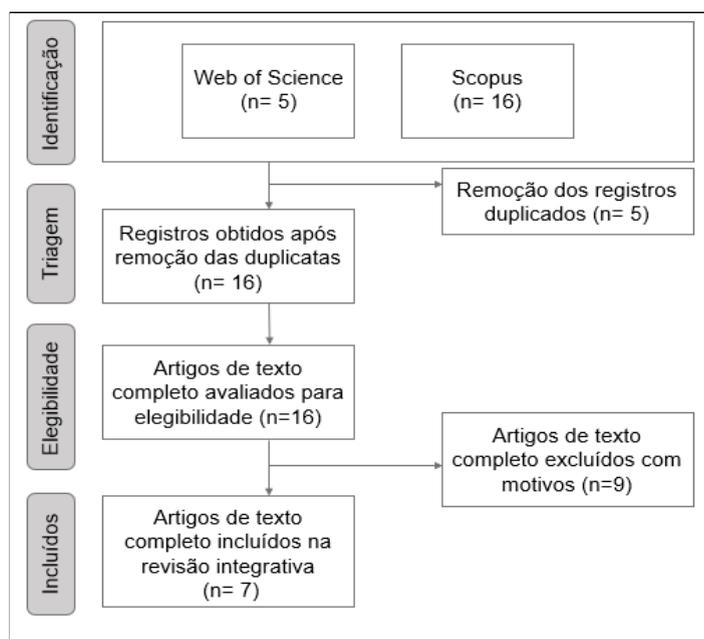
	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
População	Organizações públicas e privadas.	Estudos que não tenham realizado estudo de caso com uma ou mais organizações.
Exposição	Aplicação da governança do conhecimento.	Estudos que não abordam a aplicação da governança do conhecimento.
Resultados	Modelo teórico ou aplicação empírica relacionado à governança do conhecimento.	Estudos que não apresentam modelo teórico ou aplicação empírica relacionado à governança do conhecimento.
Desenho do estudo	Estudos teóricos e empíricos.	Revisões de literatura.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Com o objetivo de verificar quais estudos cumpriam os critérios de elegibilidade, a seleção da amostra final para análise foi realizada através de leitura integral dos artigos obtidos após remoção das duplicatas.

A partir da pesquisa nas bases de dados, foram identificados 21 artigos, sendo 5 na base de dados Web of Science e 16 na base de dados Scopus. Após a remoção das duplicatas, foram totalizados 16 artigos. Durante a etapa de avaliação e coleta de dados, 9 artigos foram removidos por não atenderem aos critérios de elegibilidade definidos. Portanto, 7 artigos foram encaminhados para a última fase da revisão. A execução dessas etapas está representada na figura 1.

Figura 1 - Diagrama de seleção dos artigos.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

A sumarização dos estudos teve como intuito identificar temas que pudessem responder quais as diferenças e as similaridades na aplicação da governança do conhecimento e como esta ocorre nas organizações públicas e privadas. Esta etapa foi operacionalizada utilizando o método da análise temática proposta por Braun e Clarke (2006).

A análise temática é uma estratégia utilizada para redução e análise de dados, onde estes são segmentados, categorizados, resumidos e reconstruídos, a fim de captar os conceitos importantes presentes no conjunto de dados (AYRES, 2008). De acordo com Braun e Clarke (2012), trata-se de um método que permite identificar, organizar e oferecer uma visão sistemática dos padrões de significado existentes. Através da análise temática, é possível identificar o que há em comum entre tópicos e explicitar o sentido dessas semelhanças.

4. Análise de Resultados e Discussão

Na sequência, são apresentados os resultados da análise temática realizada, onde foi possível criar 5 categorias, sendo elas: Estrutura de GovC; Mecanismos formais e informais da GovC; GovC e fluxo de conhecimento; GovC e compartilhamento do conhecimento e; GovC e aprendizagem.

Quadro 3 - Categorias resultantes da análise temática

Categorias	Autores referenciados
Estrutura de GovC	Sanz-Ibáñez; Lozanob e Clavé (2019)
Mecanismos formais e informais de GovC	Laihonen e Kokko (2020); Giebels, Van Buuren e Erasmus (2015); Abassi et al (2020)

GovC e fluxo de conhecimento	Sanz-Ibáñez, Lozanob e Clavé (2019)
GovC e compartilhamento do conhecimento	Ali, Musawir e Ali (2018); Husted et al. (2012)
GovC e aprendizagem	Gerritsen, Stuiver e Termeer (2013)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

4.1 Estrutura de GovC

Sanz-Ibáñez; Lozanob e Clavé (2019) destacam a importância da estrutura de governança do conhecimento em contextos em que o conhecimento é altamente tácito, e caracterizado pela dificuldade de formalização e comunicação. A dinamicidade existente em setores como o de turismo, demanda das organizações uma rápida adaptabilidade às mudanças do mercado global e conseqüentemente, o desenvolvimento de sua capacidade absorptiva.

Em sua análise, os autores enfatizaram as redes de conhecimento derivadas de interações de atores do público e terceiro setor, em seminários e cursos organizados no centro da Costa Daurada, um destino costeiro do Mediterrâneo. Mais especificamente, concentraram-se em quantificar a relevância de nós específicos e determinar as funções de corretagem desempenhadas nas redes de conhecimento com transferência formal (KN-FT) e troca informal (KN-IE).

Através dos resultados obtidos, observaram que essas estruturas são consideradas fundamentais para o funcionamento de sistemas localizados de aprendizagem e inovação, pois estabelecem os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos, promovendo o alcance do objetivo que possuem em comum.

4.2 Mecanismos formais e informais da GovC

Os mecanismos formais de governança do conhecimento são abordados na pesquisa realizada por Laihonen e Kokko (2020) a partir de uma visão holística, a fim de expandir o foco para além de organizações individuais e lógicas institucionais particulares. Apesar dos mecanismos de governança analisados pelos autores — mais especificamente bases de dados — terem sido criados e implementados através de programas governamentais, estes envolviam além das organizações públicas, também organizações privadas e atores do terceiro setor, com o intuito de guiar o processo de gestão de conhecimento através de uma abordagem que apoia não apenas as organizações em que este é executado, mas sim a sociedade em geral.

Os resultados do estudo demonstram que a criação de uma base de dados compartilhada pode contribuir no potencial de inovação, tomada de decisão e desenvolvimento orientados ao conhecimento nos serviços de saúde de um país.

Nesse sentido, é interessante destacar também o estudo realizado por Giebels, Van Buuren e Erasmus (2015), que buscou analisar a governança do conhecimento em projetos ecológicos criados através da parceria entre países. A análise é realizada a partir da perspectiva da gestão baseada em ecossistemas, que enfatiza a necessidade de perceber sistemas ecológicos como sistemas complexos, que devem ser guiados pelo conhecimento de sistemas integrais, incorporando a diversidade de todos os fatores que determinam o estado e o desenvolvimento de um ecossistema, incluindo pressões sociais. Os mecanismos de

governança do conhecimento abordados pelos autores foram: base de dados, alinhamento, avaliação e abordagem holística.

A partir dos resultados obtidos, concluíram que embora os mecanismos sejam diferentes, todos foram adequados para gerar conhecimento nos contextos estudados, considerando suas peculiaridades. Eles diferem na maneira em como a interação entre produção de conhecimento e tomada de decisão é organizada. Demonstram diferentes graus de sucesso, considerando a extensão em que se encaixam no contexto aplicado.

Os mecanismos informais de governança do conhecimento (IFKGM) também foram investigados no estudo de Abassi et al (2020), como fortalecedor da relação entre a cultura organizacional e o comportamento de compartilhamento do conhecimento em um estudo realizado em universidades e IES do setor público e privado no Paquistão. Os resultados são de cunho teórico e prático. No contexto teórico, as hipóteses analisadas aumentam a compreensão do papel da cultura organizacional no aprimoramento do comportamento de compartilhamento de conhecimento (KSB) por meio do desenvolvimento de um modelo de mediação moderado envolvendo IFKGM como moderador. Além disso, destaca-se o papel crucial do IFKGM como uma condição que reforça o KSB quando uma organização tem mecanismos informais e clima de trabalho de apoio. Portanto, na presença de meios informais, o efeito da cultura seria mais evidente quando as oportunidades são fornecidas por uma organização, e seria menos reconhecível na falta de meios informais de mecanismos para compartilhar conhecimento.

Quanto ao contexto prático, o comportamento de compartilhamento de conhecimento tende a facilitar o fluxo de conhecimento e aprimorar o desempenho organizacional e a sustentabilidade. Deste modo, Abassi et al (2020) sugerem três maneiras de melhorar o comportamento de compartilhamento de conhecimento (KSB). O primeiro, diz respeito à cultura organizacional clã (COC). Esse tipo de cultura facilita a comunicação bidirecional, salienta a descentralização e o empoderamento mais facilmente, pois não é rígida como uma cultura hierárquica. Em vista disso, as organizações devem ter um conjunto de valores incorporados que enfocam as estruturas semelhantes às de uma família, onde as pessoas podem facilmente colaborar e compartilhar suas experiências, habilidades e conhecimentos.

Em segundo, a oportunidade de compartilhamento de conhecimento KSO fornecido por certa cultura organizacional ajudaria a melhorar o comportamento de compartilhamento de conhecimento (KSB). Quanto ao terceiro, o efeito da cultura no KSB por meio da oportunidade de compartilhamento de conhecimento (KSO) seria mais pronunciado quando mecanismos informais existissem em uma organização. Desse modo, as organizações devem fornecer mais oportunidades para interações sociais informais, tendo em vista que a aumenta as chances de comunicação e cria amizade entre os indivíduos que trabalham em uma organização (ABASSI et al, 2020).

4.3 GovC e fluxo de conhecimento

Os fluxos de conhecimento representam os canais considerados mais eficientes na promoção da aprendizagem interativa em contextos em que o ambiente é altamente fragmentado e conseqüentemente, a interação dos atores é dificultada, como é o caso do setor turístico, conforme observado pelos autores Sanz-Ibáñez, Lozano e Clavé (2019) em seu estudo.

Na análise realizada, foram considerados dois tipos de fluxo de conhecimento: de transferência formal e de troca informal. De acordo com os autores – no contexto de cursos e

seminários –, a transferência formal é resultante da transmissão de conhecimento de palestrantes para participantes. Enquanto a troca informal está relacionada à transmissão de conhecimento entre participantes envolvidos nas mesmas atividades, através de conversas casuais ou espontâneas.

Os resultados obtidos na análise comparativa das funções revelaram que a divisão distinta de papéis entre os diferentes atores que intervêm e o forte compromisso e envolvimento dos principais corretores do fluxo – universidades, administrações públicas em diferentes níveis, associações de negócios e empresas líderes que operam em diferentes subsetores –, favorecem a GovC.

Podemos expandir essa análise para a perspectiva das relações interorganizacionais e intersetoriais, cada vez mais evidenciadas na prestação de serviços no setor público, onde o foco da organização de modo individual pode não ser suficiente quando estamos tratamos de recursos de conhecimento críticos (LAIHONEN; KOKKO, 2020).

4.4 GovC e compartilhamento do conhecimento

A gestão do conhecimento apoia a realização das metas por meio de políticas e incentivos projetados para promover a colaboração e induzir uma cultura de compartilhamento de conhecimento em todos os níveis da organização. Isso, por sua vez, leva ao desenvolvimento da capacidade de absorção (ACAP) de um projeto, ou seja, sua capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos internos e externos relevantes (ALI; MUSAWIR; ALI, 2018).

Neste contexto, Ali, Musawir e Ali (2018) buscaram desenvolver e testar empiricamente um modelo conceitual que busca explicar como o conhecimento é direcionado, criado, transferido e aplicado para melhorar o desempenho de projetos. Para testar o modelo proposto, dados transversais foram coletados a respeito de projetos de 133 PBOs na indústria de tecnologia da informação / software do Paquistão. Em termos gerais, o modelo postula que o processo de gestão do conhecimento começa com o estabelecimento de metas baseadas no conhecimento no nível do PBO, tendo em vista que, esses projetos buscam de forma proativa, obter e usar o conhecimento relevante para explorar oportunidades e enfrentar desafios, melhorando assim o desempenho do projeto.

Em sua análise, os autores defendem que a facilitação dos processos sociais entre os membros da equipe do projeto ocorra como um meio de aumentar a intensidade e eficácia dos processos de gestão do conhecimento do projeto. Ademais, isso pode ser alcançado encorajando interações, permitindo comunicações formais e informais, posicionando os membros da equipe próximos uns dos outros e encorajando os membros da equipe a participarem de exercícios de construção de confiança. Em adição, destacam que o desenvolvimento de “comunidades de conhecimento” pode ajudar a facilitar a troca de conhecimento. E por fim, um benefício adicional seria a possibilidade de estender essas comunidades além dos limites do PBO para formar vínculos mutuamente benéficos com subcontratados, grupos de especialistas e possivelmente até mesmo o cliente.

Husted et al. (2012) examinaram empiricamente os fatores relacionados à hostilidade de compartilhamento de conhecimento: razões para acumular conhecimento, razões para rejeitar conhecimento e atitudes em relação a erros – e seu impacto no comportamento de compartilhamento de conhecimento. O estudo foi aplicado em organizações públicas estaduais, municípios locais e empresas comerciais.

Os autores desenvolveram um modelo com base na abordagem de governança do conhecimento (KGA), a fim de especificar mecanismos de governança que gerenciam situações caracterizadas pela hostilidade por compartilhamento de conhecimento e para examinar como esses mecanismos influenciam o conhecimento individual – comportamento de compartilhamento.

Com isso, foram especificados dois mecanismos de GovC: baseados em compromisso – como uma forma de encorajar e estimular o comportamento de compartilhamento de conhecimento –, e baseados em transações – como um incentivo mais tangível e explícito para influenciar o comportamento de compartilhamento de conhecimento. Referente aos mecanismos de governança baseados em compromisso, os autores citam as práticas de recursos humanos (RH) baseadas em comprometimento, que são consideradas eficazes no incentivo ao comportamento de compartilhamento. Essas práticas baseiam-se no princípio de relações de intercâmbio de longo prazo entre empregador e funcionário e incluem reconhecimentos, treinamento em equipe e programas de treinamento e desenvolvimento. Outros desses mecanismos são as oportunidades de promoção e crescimento profissional, progressão na carreira e estabilidade no emprego. E quanto aos mecanismos baseados em transações, mencionam que a probabilidade de os indivíduos contribuírem para o bem público em busca do benefício coletivo, está positivamente relacionada às recompensas percebidas. Essa visão está relacionada ao fato de que muitas iniciativas de gestão do conhecimento incluem mecanismos de incentivo de pagamento por desempenho.

Os resultados do estudo fornecem evidências de que o uso de mecanismos baseados em transações promove a hostilidade de compartilhamento de conhecimento, fortalecendo as razões dos indivíduos para acumular e rejeitar o conhecimento e afetando negativamente as atitudes dos indivíduos em relação ao compartilhamento de conhecimento sobre os erros. Em contraste, o uso de mecanismos baseados em compromisso diminui a hostilidade de compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos.

4.5 GovC e aprendizagem

A GovC envolve a formação de comunidades de aprendizagem nas quais o conhecimento transdisciplinar e social é produzido e durante as quais a reflexividade do processo torna-se um princípio importante (GERRITSEN; STUIVER; TERMMEER, 2013).

Em estudo, Gerritsen, Stuiver e Termeer (2013) buscaram compreender os princípios da GovC e seus impactos na realização dos objetivos sociais e barreiras ao seu funcionamento. Através de uma investigação qualitativa aprofundada realizada com agricultores, pesquisadores e formuladores de política do norte da Holanda, trouxeram-se questões complexas relativas ao desenvolvimento rural sustentável, produção de leite e autogoverno dos agricultores.

Com base no estudo de caso, os autores comentam que o funcionamento da GovC pode ser resumido em razão dos seguintes princípios: auto-organização, produção e disseminação transdisciplinar de conhecimento, aprendizagem social, auto-organização, reflexividade e gestão de limites.

No que tange a produção do conhecimento, este foi produzido de forma transdisciplinar, por meio da colaboração entre acadêmicos e os atores regionais na formulação das questões de conhecimento e na execução das atividades reais locais. Quanto à aprendizagem, essa ocorreu por meio dos grupos de trabalhos que funcionam como comunidades de aprendizagem. Embora de forma incremental, os participantes aprenderam juntos, explorando a forma de produzir e compartilhar o conhecimento. Porém, a quantidade

de auto-organização nas comunidades de aprendizagem teve suas limitações, em razão do pouco comprometimento e vontade de se envolver, bem como adesão às regras de participação comunicadas pela equipe principal. Já, a gestão de limites, esteve presente na seleção de trabalhadores de limites que comunicaram o conhecimento que foi produzido para indivíduos fora da comunidade de aprendizagem.

Para entender o impacto da governança do conhecimento Gerritsen, Stuiver e Termeer (2013) explicam que muito do conhecimento produzido foi usado para o desenvolvimento de planos e estratégias que poderiam ser implementados por rede e auto governança, então houve de fato um impacto. Assim, a incorporação do projeto nas atividades do comitê de direção e o envolvimento dos trabalhadores fronteiriços tornou provável que alguns dos planos desenvolvidos sejam implementados, depois de terem encontrado seu caminho para novas iniciativas de governança de rede e governança do conhecimento.

Por último, destacam os autores que a falta de vontade e capacidade de considerar novas ideias, são barreiras a GovC, quando indivíduos e organizações não se engajam na produção colaborativa de ideias inovadoras e compartilhadas.

5. Considerações finais

O estudo de como a literatura tem abordado a GovC em organizações públicas e privadas acerca das diferenças e similaridades em sua aplicação nos últimos dez anos, propiciou a observar que a estrutura, mecanismos formais e informais da GovC, o fluxo e compartilhamento do conhecimento, e a aprendizagem tem sido foco de discussão dos autores.

A partir das informações obtidas na análise dos estudos, foi possível identificar que a aplicação da GovC nas organizações do setor público e privado possuem diferenças no que tange às estruturas de GovC, pois estas estavam mais presentes em organizações públicas. Compreende-se que isto ocorre em razão de questões relacionadas à legislação existente, além das estratégias organizacionais específicas ao contexto público. Este resultado reforça o argumento de que mais pesquisas precisam ser desenvolvidas no setor privado.

Referente as similaridades existentes em ambos os setores estudados, verificou-se a justificativa para que os mecanismos formais da GovC sejam estruturados e analisados a partir de uma visão holística, a fim de promover o alcance do objetivo que as organizações públicas e privadas possuem em comum: a prestação de serviços para a sociedade. Principalmente em um contexto em que o conhecimento gerado possibilita a construção de ideias inovadoras, facilita a tomada de decisão e a eficiência no desenvolvimento de serviços.

Enquanto os mecanismos informais atuam como fortalecedores da relação entre a cultura organizacional e o comportamento de compartilhamento do conhecimento, fornecendo oportunidades de interações sociais e estimulando a comunicação entre os indivíduos que atuam nas organizações.

Acerca do fluxo do conhecimento, as investigações foram direcionadas à prestação de serviços do setor público e terceiro setor. Tendo em vista os recursos de conhecimentos críticos, onde a visão individualizada das organizações pode não ser suficiente, percebe-se a necessidade de expansão da análise a partir da perspectiva das relações interorganizacionais e intersetoriais.

No que tange ao compartilhamento de conhecimento, os estudos também apontam similaridades no contexto das organizações públicas e privadas. Evidenciado através dos

mecanismos formais e informais da GovC, como: comunidades de conhecimento, interação social, incentivos de remuneração, treinamentos e crescimento profissional.

Quanto à aprendizagem, observa-se que ela é responsável pela construção do conhecimento transdisciplinar entre todos os atores envolvidos nas organizações públicas e privadas, principalmente quando direcionada para a colaboração da construção de novas ideias. Dessa forma, compreende-se a necessidade de eliminação de barreiras como falta de vontade e comprometimento, que podem impactar nos efeitos da GovC.

Constatou-se uma escassez de estudos empíricos que abordam aspectos e características da aplicação da GovC nas organizações, o que conseqüentemente dificultou a obtenção de uma maior quantidade de estudos que integrassem a análise realizada nesta pesquisa. Além disso, identificou-se uma oportunidade de inclusão das organizações do terceiro setor em estudos futuros, haja vista que estas não foram consideradas neste trabalho, porém, foi perceptível sua presença e importância no contexto estudado.

Como esta revisão não objetiva o esgotamento do tema, considera-se importante novas investigações acerca dos arranjos e mecanismos de GovC que contemplem as modalidades de trabalho remoto e home-office, instituídas em muitas organizações em razão do contexto de pandemia de COVID-19.

Este artigo apresenta contribuições a pesquisadores e demais profissionais atuantes na área de GovC, ao possibilitar uma visão da aplicação prática da GovC nas organizações e com isso, estimular a reflexão e aprofundamento das diferenças e similaridades nos setores público e privado, que apesar de possuírem contextos distintos, são complementares em diversos aspectos.

REFERÊNCIAS:

ABBASI, S. G.; ALAGHBARI, M. A.; SHABBIR, M. S.; ABBAS, M. Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Moderated Mediation Model. **Utopía y Praxis Latinoamericana**, [S.l.], v. 25, n. Esp.10, p. 480-489, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4155773>. Acesso em: 02 jun. 2021.

ALI, I.; MUSAWIR, A. U.; ALI, M. Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes, **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 453-477, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449>. Acesso em: 02 jun. 2021.

ANDRADE HORA, R. A. A.; OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S.H. A.C. Governança corporativa no setor público e privado no contexto brasileiro: a produção e evolução acadêmica em dez anos de contribuições. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGet, Rio de Janeiro, 2014. **Anais eletrônico**, SEGet, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47120562.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2021.

ANTONELLI, C. The business governance of localized knowledge: An information economics approach for the economics of knowledge. **Industry and Innovation**. [S.l.], v. 13, n. 3, p. 227-261, 22 jan. 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662710600858118>. Acesso em: 23 maio 2021.

ARGOTE, L.; INGRAM, P., Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**., [S.l.], v. 82, n. 1, p.

150-169, maio 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>. Acesso em: 26 jun. 2021.

AYRES, L. Thematic coding and analysis. In: GIVEN, L. M. **The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. p. 867-868.

BOYNE, G. A. Public and Private Management: What's the Difference? **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>. Acesso em: 02 jun. 2021.

BRAUN, V., CLARKE, V. Thematic Analysis. In: **APA handbook of research methods in psychology**, v. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. American Psychological Association, 2012. p. 57-71.

BRAUN, V., CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**. v. 3 n. 2, p. 77-101, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

BURLAMAQUI, L. Knowledge governance, innovation and development. **Brazilian Journal of Political Economy**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 560-580, dez. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572010000400002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 maio 2021.

CAMARGO, E. J. B.; PEREIRA, A. S. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. **Teoria e Evidência Econômica** - Ano 23, n. 48, p. 172-203, jan./jun. 2017.

COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F. de; CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 5, n. 2, p.80-98, 1 jun. 2009. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/346>. Acesso em: 23 maio 2021.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005, 368 p.

EVANS, M. M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 85-97, jun. 2014. Disponível em: <http://www.ejkm.com/volume12/issue2>. Acesso em: 23 maio 2021.

FOSS, N. J. Knowledge Governance: meaning, nature, origins, and implications. **Social Science Research Network**, [S.l.], v. 1, n. 12, p. 1-32, dez. 2011. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1969400. Acesso em: 19 maio 2021.

FOSS, N. J.; MAHONEY, J. T. Knowledge governance: contributions and unresolved issues. **International Journal of Strategic Change Management**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 263-268, 2010. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSCM.2010.035846>. Acesso em: 17 maio 2021.

FREIRE, P. de S.; DANDOLINI, G. A. SOUZA, J. A. de; SILVA, T. C.; COUTO, R. M. Governança do Conhecimento (GovC): O estado da arte sobre o termo. **Biblios**, n. 69, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/61924>. Acesso em: 07 mar. 2021.

- GERRITSEN, A. L.; STUIVER, M.; TERMEER, C. J. A. M. Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers. **Science and Public Policy**, [S.l.], v. 40, n. 5, p. 604–615, 2013. Disponível: <https://doi.org/10.1093/scipol/sct012>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- GIEBELS, D.; VAN BUUREN, A.; EDELENBOS, J. Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency. **Environmental Science & Policy**, [S.l.], v. 55, n. 3, p. 424-435, 2015. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1016/j.envsci.2015.08.019>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. In: _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. cap. 4, p. 41-58.
- GOLDMAN, F. L. Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: Antagônicas ou Complementares? **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n.2, p. 1-15, ago./dez.2010.
- GRANDORI, A. Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models. **Journal of Management and Governance**, [S.l.], v. 1, p. 29–47, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1009977627870>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- GRANDORI, A. Neither hierarchy nor identity: Knowledge governance mechanisms and theory of the firm. **Journal of Management & Governance**, [S.l.], v. 5, p. 381-399, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1014055213456>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- HUSTED, K.; MICHAILOVA, S.; MINBAEVA, D.N.; PEDERSEN, T. Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: an empirical test, **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 16, n. 5, p. 754-773, 2012. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211262790>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- IGBINOVIA, M. O.; IKENWE, I. J. Knowledge Management: Processes and Systems. **Journal of Information and Knowledge Management**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 26-38, 2017. Disponível em: <https://www.ajol.info/index.php/ijikm/article/view/167179>. Acesso em: 07 mar. 2021.
- JURKIEWICZ, C. L.; MASSEY, T.K.; BROWN, R. G. Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. **Public Productivity & Management Review**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 230-250, 1998.
- LAIHONEN, H.; KOKKO, P. Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. **Knowledge Management Research & Practice**, July, p.1-15, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429>. Acesso em: 02 jun. 2021.
- LIN, Xin, Review of Knowledge and Knowledge Management Research. **American Journal of Industrial and Business Management**, [S.l.], v. 9, p. 1753-1760, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.99114>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- MENEZES, E. M. **Pesquisa Bibliográfica**. Florianópolis: CIN/CED/UFSC,2009. 86 p.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. xv, 358p.
- NOOTEBOOM, B. Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. **Journal of Management and Governance**. [S.l.], v. 4, p. 69–92, 2000.
- NUTT, P. C. Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 289–318, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui041>. Acesso em: 02 jun. 2021.

PERRY, J. L.; RAINEY, H.G. The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 1, n. 2, p.182–20, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306858>. Acesso em: 23 maio 2021.

RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S.l.], v.10, n. 2, p. 447-469, 2000.

RAHMAN, A.; KHANDAKER, S. Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. **Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences**, [S.l.], v. 2, p. 2873-2885, 2016.

REIS, A.; GIACOMINI FILHO, G. Indicadores de responsabilidade social: estudo comparativo entre empresas públicas e privadas, baseado no balanço social IBASE. **Revista de Ciências da Administração**, [S.l.], v. 10, n. 22, p. 171-185, set./dez, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.

RUS, M., RUSU, D. C. The Organizational Culture in Public and Private Institutions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 187, p. 565–569, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.105>. Acesso em: 23 maio 2021.

SANZ-IBANEZ, C.; LOZANO, S.; CLAVE, S. A. Brokers in a destination's knowledge networks. **Journal of Destination Marketing & Management**, [S.l.], v. 11, p. 120–129, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.01.001>. Acesso em: 02 jun. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484305278283>. Acesso em: 20 maio 2021.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of advanced nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.