

**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em
Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação**

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM
COMUNIDADES DE PRÁTICA: BARREIRAS,
VIABILIZADORES E MOTIVADORES NO PODER
JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

**Autor: Lucas Ferreira Lima Junior
Orientador: Prof. Dr. Hércules Antonio do Prado
Coorientador: Prof. Dr. Edilson Ferneda**

**Brasília - DF
2020**

LUCAS FERREIRA LIMA JUNIOR

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM COMUNIDADES
DE PRÁTICA: BARREIRAS, VIABILIZADORES E MOTIVADORES
NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Hércules Antonio do Prado

Coorientador: Prof. Dr. Edilson Farneda

Brasília – DF
2020

L732c Lima Junior, Lucas Ferreira.

Compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática : barreiras, viabilizadores e motivadores no Poder Judiciário brasileiro / Lucas Ferreira Lima Junior. – 2020.

117 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Hércules Antonio do Prado.

Coorientação: Prof. Dr. Edilson Ferneda.

1. Gestão do conhecimento. 2. Comunidade de prática. 3. Poder Judiciário - Brasil. I. Prado, Hércules Antonio do. II. Ferneda, Edilson. III. Título.

CDU 005.94



Dissertação de autoria de **Lucas Ferreira Lima Júnior**, intitulada "**Compartilhamento de Conhecimento em Comunidades de Prática: Barreiras, Viabilizadores e Motivação no Poder Judiciário Brasileiro**", apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação da Universidade Católica de Brasília, em 06/10/2020 às 10h30, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

Prof. Dr. Hércules Antonio do Prado
Orientador
Universidade Católica de Brasília — UCB

Prof. Dr. Edilson Farneda
Coorientador
Universidade Católica de Brasília — UCB

Profa. Dra. Ana Paula Bernardi da Silva
Examinadora Interna
Universidade Católica de Brasília — UCB

Prof. Dr. Carlos Denner dos Santos Júnior
Examinador Externo
Universidade de Brasília - UnB

AGRADECIMENTOS

A Deus por direcionar os meus passos nesta jornada de crescimento e aprendizado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hércules Antonio do Prado, pela paciência, incentivo e orientação profissional no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Edilson Farneda, pelas sugestões e apoio.

Às professoras Dra. Ana Paula Bernardi e Dra. Helga Cristina Hedler, e também ao professor Dr. Carlos Denner pelas contribuições valiosas ao trabalho.

Aos colegas, pelo apoio em conversas para seguir com o trabalho.

RESUMO

LIMA JUNIOR, Lucas Ferreira. **Compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: barreiras, viabilizadores e motivadores no Poder Judiciário brasileiro**. 118 f. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2020.

Este trabalho discute o compartilhamento de conhecimento (CC) em comunidade de prática (CoP). Seu principal propósito consiste no estudo da relação entre barreiras, viabilizadores e motivação para o compartilhamento de conhecimento em CoP informal do Poder Judiciário brasileiro. Para isso, levantou-se a literatura acerca desses temas, de forma sistemática, procedimento criterioso e que possibilita duplicação da pesquisa, por meio do protocolo de revisão. Desenvolveu-se um modelo de pesquisa, com hipóteses para confirmação e avaliação do problema de pesquisa. Utilizou-se de um *survey* para coletar respostas da CoP. Os dados obtidos por meio do questionário foram submetidos a análises exploratórias e descritivas, bem como métodos preditivos de classificação com árvores de decisão. As hipóteses foram testadas por meio de regressão múltipla, com análise fatorial confirmatória, modelagem de equações estruturais e mediação em análise de vias (direta e indireta) para se prever o CC da CoP. Este trabalho buscou contribuir com a gestão pública elucidando aspectos do compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática do Poder Judiciário. Os resultados na referida comunidade demonstram: (i) exercer função gerencial e a confiança no ambiente e em colaboradores predizem o CC; (ii) os construtos barreiras, fatores motivadores e viabilizadores predizem o CC; (iii) fatores motivadores influenciam barreiras e viabilizadores ao CC; (iv) não foram observados efeitos diretos ou indiretos das barreiras como mediador entre os fatores motivadores e o CC; (v) foi observado efeito indireto dos viabilizadores como mediador entre os fatores motivadores e o CC, porém não se observa o efeito direto.

Palavras-chave: Compartilhamento de Conhecimento. Comunidade de Prática. Poder Judiciário. Barreiras. Viabilizadores. Motivadores.

ABSTRACT

This paper discusses knowledge sharing (KS) in community of practice (CoP). Its main purpose is to study the relationship between barriers, enablers and motivation for the sharing of knowledge in informal CoP of the Brazilian Judiciary. For this, the literature on these themes was systematically a careful procedure that allows duplication of the research, through the review protocol. A research model was developed, with hypotheses for confirmation and evaluation of the research problem. A survey was used to collect responses from the CoP. The data obtained through the questionnaire were submitted to exploratory and descriptive analyses, as well as predictive methods of classification with decision trees. The hypotheses were tested by multiple regression, with confirmatory factor analysis, structural equation modelling and mediation in pathway analysis (direct and indirect) to predict the knowledge sharing in the CoP. This work sought to contribute to public management by elucidating aspects of knowledge sharing in the community of practice of the Judiciary. The results in this community demonstrate: (i) to exercise managerial function and trust in the environment and in employees predict the KS; (ii) the constructs barriers, motivating factors and enablers predict the KS; (iii) motivating factors influence barriers and enablers to KS; (iv) no direct or indirect effects of barriers were observed as a mediator between motivating factors and KS; (v) an indirect effect of the enablers was observed as a mediator between the motivating factors and the KS, but the direct effect was not observed.

Keywords: Knowledge Sharing. Community of Practice. Judiciary. Barriers. Enablers. Motivators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução de pesquisas em compartilhamento de conhecimento	16
Figura 2 – Fatores motivadores, barreiras e viabilizadores do CC em VCoP.....	18
Figura 3 – Estrutura do Poder Judiciário brasileiro.....	20
Figura 4 – Três eras do conhecimento.....	22
Figura 5 – Fases e atividades da revisão sistemática de literatura	24
Figura 6 – Procedimentos para identificação e seleção de estudos	28
Figura 7 – Evolução da seleção de estudos	29
Figura 8 – Modelo SECI de criação do conhecimento.....	33
Figura 9 – Elementos do problema de pesquisa	49
Figura 10 – Modelo de hipóteses de pesquisa	50
Figura 11 – Frequência de respostas da amostra	56
Figura 12 – Variação das variáveis independentes.....	64
Figura 13 – Variação das variáveis independentes (por grupo de resposta)	65
Figura 14 – Variação das variáveis independentes (por grupo de resposta e por CC/CoP-PJ)	65
Figura 15 – Idade da amostra por sexo.....	68
Figura 16 – Anos de trabalho na instituição dos indivíduos por sexo.....	71
Figura 17 – Árvore de decisão CC/CoP-PJ	80
Figura 18 – Análise fatorial confirmatória	82
Figura 19 – Análise fatorial confirmatória de 2ª ordem.....	83
Figura 20 – Modelagem de equações estruturais	85
Figura 21 – Análise de vias (mediador: Barreiras).....	86
Figura 22 – Análise de vias (Fatores Motivadores e CC/CoP-PJ)	87
Figura 23 – Análise de vias (mediador: Viabilizadores).....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções dos Poderes da Administração Pública brasileira.....	19
Quadro 2 – Descrição da estratégia PICO da pesquisa.....	26
Quadro 3 – Termos/ <i>strings</i> de busca e quantidade de estudos	26
Quadro 4 – Estudos identificados em busca automática por ano	28
Quadro 5 – Descrição e uso dos estudos na revisão de literatura.....	30
Quadro 6 – Práticas formais e informais de compartilhamento entre equipes de projeto	37
Quadro 7 – Barreiras ao compartilhamento (literatura).....	43
Quadro 8 – Fatores viabilizadores ao compartilhamento (literatura)	45
Quadro 9 – Fatores motivadores ao compartilhamento (literatura).....	48
Quadro 10 – Escala Likert utilizada	51
Quadro 11 – Estatísticas de comunidade informal do Poder Judiciário	52
Quadro 12 – Variáveis da pesquisa	58
Quadro 13 – Relação Grupo de Resposta <i>versus</i> Compartilhamento.....	59
Quadro 14 – Teste de Qui-quadrado da amostra (Grupo 1 e Grupo 2)	60
Quadro 15 – Medidas simétricas (Grupo 1 e Grupo 2)	60
Quadro 16 – Estatísticas de confiabilidade do questionário.....	61
Quadro 17 – Estatísticas de confiabilidade do questionário (item-total).....	61
Quadro 18 – Matriz de correlação de variáveis da amostra.....	62
Quadro 19 – Estatísticas de colinearidade entre variável classe e variáveis independentes ...	63
Quadro 20 – Frequência de resposta das variáveis independentes dos construtos	63
Quadro 21 – Estatística descritiva de variáveis independentes	64
Quadro 22 – Dados sociodemográficos.....	66
Quadro 23 – Relação Sexo <i>versus</i> Compartilhamento	67
Quadro 24 – Relação Faixa Etária <i>versus</i> Compartilhamento.....	67
Quadro 25 – Percentis da idade da amostra.....	68
Quadro 26 – Estatística descritiva da idade da amostra	68
Quadro 27 – Relação Nível de Escolaridade <i>versus</i> Compartilhamento.....	69
Quadro 28 – Relação Exercer Função Gerencial <i>versus</i> Compartilhamento	69
Quadro 29 – Relação Sexo <i>versus</i> Exercer Função Gerencial	69
Quadro 30 – Relação Tempo de Trabalho na Instituição <i>versus</i> Compartilhamento	70
Quadro 31 – Estatísticas da variável anos de trabalho na instituição	70
Quadro 32 – Relação Esfera de Governo <i>versus</i> Compartilhamento	71
Quadro 33 – Barreiras ao compartilhamento (amostra)	72
Quadro 34 – Fatores motivadores ao compartilhamento (amostra).....	72
Quadro 35 – Viabilizadores ao compartilhamento (amostra).....	73

Quadro 36 – Meios utilizados para compartilhamento (amostra)	74
Quadro 37 – Percentual de acerto por algoritmo	75
Quadro 38 – Algoritmo classificado por acerto.....	76
Quadro 39 – Teste de normalidade de algoritmos	77
Quadro 40 – Estatística descritiva por algoritmo	77
Quadro 41 – Teste de Friedman.....	78
Quadro 42 – Comparação de algoritmos (método de comparação de pares)	78
Quadro 43 – Matriz de confusão de Compartilhamento de Conhecimento.....	80
Quadro 44 – Verdadeiro positivo e falso positivo	80
Quadro 45 – Estatística do modelo de classificação de CC/CoP-PJ	81
Quadro 46 – Validade convergente e discriminante.....	83
Quadro 47 – Pesos da regressão da análise fatorial confirmatória 2ª ordem.....	84
Quadro 48 – Pesos da modelagem de equações estruturais.....	85
Quadro 49 – Análise de mediação	88
Quadro 50 – Pesos da regressão de mediação em análise de vias	88
Quadro 51 – Aspectos de compartilhamento de conhecimento consolidados.....	89

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI	- Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AGFI	- <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> (Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste)
ANC	- Ausência de Normas Culturais
APO	- <i>Asian Productivity Organization</i> (Organização Asiática de Produtividade)
ASV	- <i>Average Squared Shared Variance</i> (Variância Média Quadrada Partilhada)
AVE	- <i>Average Variance Extracted</i> (Variância Média Extraída)
BDTD	- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAC	- Confiança no Ambiente e em Colaboradores
CC	- Compartilhamento de Conhecimento
CC/CoP-PJ	- Compartilhamento de Conhecimento em Comunidade de Prática do Poder Judiciário
CE	- Critérios de Exclusão
CF	- Constituição Federal da República Federativa do Brasil
CFA	- <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (Análise Fatorial Confirmatória)
CFI	- <i>Comparative Fit Index</i> (Índice de Ajuste Comparativo)
CI	- Critérios de Inclusão
CJF	- Conselho da Justiça Federal
CNJ	- Conselho Nacional de Justiça
CoP	- <i>Community of Practice</i> (Comunidade de Prática)
CR	- <i>Composite Reliability</i> (Confiabilidade Composta)
CRC	- Considerações Relacionadas à Comunidade
CSF	- <i>Critical Success Factor</i> (fator crítico de sucesso)
CSJT	- Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DUT	- Deficiência na Utilização de Tecnologias
FAT	- Ferramentas de Apoio Tecnológico
FM	- Fatores Motivadores
GC	- Gestão do Conhecimento
GFI	- <i>Goodness of Fit Index</i> (Índice de Qualidade do Ajuste)
H	- Hipótese
JD	- Juízes de Direito
JE	- Juízes Eleitorais
JF	- Juízes Federais
JFJM	- Juízes Federais da Justiça Militar
JT	- Juízes do Trabalho

MAE	- <i>Mean Absolute Error</i> (Erro Médio Absoluto)
MSP	- Motivação de Serviço Público
MSV	- <i>Maximum Squared Shared Variance</i> (Máxima Variância Quadrada Partilhada)
NFL	- <i>No Free Lunch</i> (Sem Almoço Grátis)
ns	- Não Significativo
PBP	- Percepção de Benefícios Pessoais
PJ	- Poder Judiciário
PJF	- Poder Judiciário Federal
QL	- Qualitativo
QP	- Questão de Pesquisa
QT	- Quantitativo
QTDE	- Quantidade
RAE	- <i>Relative Absolute Error</i> (Erro Absoluto Relativo)
RMSE	- <i>Root Mean Squared Error</i> (Erro Médio ao Quadrado)
RMSEA	- <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Erro Médio ao Quadrado de Aproximação)
RRSE	- <i>Root Relative Squared Error</i> (Erro Absoluto Relativo ao Quadrado)
RSL	- Revisão Sistemática de Literatura
S/A	- Sem Avaliação
SEM	- <i>Structural Equation Modelling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)
STF	- Supremo Tribunal Federal
STJ	- Superior Tribunal de Justiça
STM	- Superior Tribunal Militar
SVM	- <i>Support Vector Machine</i> (Máquina de Vetores de Suporte)
TJDFT	- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TJE	- Tribunal de Justiça Estadual
TRE	- Tribunal Regional Eleitoral
TRF	- Tribunal Regional Federal
TRT	- Tribunal Regional do Trabalho
TSE	- Tribunal Superior Eleitoral
TST	- Tribunal Superior do Trabalho
VCoP	- <i>Virtual Community of Practice</i> (Comunidade de Prática Virtual)
WEKA	- <i>Waikato Environment for Knowledge Analysis</i>
WoS	- Web of Science

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 CONTEXTO	19
1.4.1 Administração Pública Brasileira	19
1.4.2 O Poder Judiciário Brasileiro.....	20
1.4.3 Sistema de Controle Interno	21
1.4.4 Eras do Conhecimento	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 PROCEDIMENTOS DE REVISÃO	24
2.1.1 Planejamento.....	24
2.1.2 Condução	28
2.1.3 Resultados da Revisão de Literatura.....	30
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
2.2.1 Evolução da Gestão do Conhecimento	34
2.2.2 Compartilhamento na Gestão do Conhecimento	34
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	35
2.3.1 Iniciativas ao Compartilhamento de Conhecimento	36
2.3.2 Comunidades de Prática	37
2.3.3 Compartilhamento de Conhecimento na Administração Pública.....	40
2.3.4 Barreiras ao Compartilhamento de Conhecimento.....	41
2.3.5 Viabilizadores ao Compartilhamento de Conhecimento	44
2.3.6 Fatores Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento	46
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1.1 Hipóteses de Pesquisa.....	49
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	50
3.3 AMOSTRAGEM DA PESQUISA	51
3.3.1 Comunidade de Unidades de Auditoria Interna do Poder Judiciário	51
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	53
3.4.1 Aprendizagem de Máquina.....	53
3.4.2 Avaliação das Hipóteses de Pesquisa	54

3.4.3	Ferramentas e Softwares.....	54
3.5	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	55
4	RESULTADOS	56
4.1	ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS	57
4.1.1	Tratamento dos Dados	57
4.1.2	Intervalo de Confiança para o Compartilhamento.....	58
4.1.3	Análise de Respostas ao Questionário	59
4.1.4	Avaliação de Confiabilidade do Questionário	60
4.1.5	Avaliação de Correlação das Variáveis	61
4.1.6	Avaliação de Colinearidade das Variáveis	63
4.1.7	Análise de Distribuição de Resposta das Variáveis.....	63
4.2	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA	66
4.2.1	Relação Sexo <i>versus</i> Compartilhamento	67
4.2.2	Relação Faixa Etária <i>versus</i> Compartilhamento.....	67
4.2.3	Relação Nível de Escolaridade <i>versus</i> Compartilhamento	69
4.2.4	Relação Exercer Função Gerencial <i>versus</i> Compartilhamento	69
4.2.5	Relação Tempo de Trabalho na Instituição <i>versus</i> Compartilhamento	70
4.2.6	Relação Esfera de Governo <i>versus</i> Compartilhamento	71
4.3	COMUNIDADE DE PRÁTICA DO PODER JUDICIÁRIO	71
4.3.1	Barreiras Identificadas ao Compartilhamento	71
4.3.2	Fatores Motivadores Identificados ao Compartilhamento.....	72
4.3.3	Viabilizadores Identificados ao Compartilhamento	73
4.3.4	Formas Identificadas de Compartilhar Conhecimento	74
4.4	MÉTODO PREDITIVO DE CLASSIFICAÇÃO	75
4.4.1	Avaliação de Algoritmos de Classificação	75
4.4.2	Modelo de Classificação da Pesquisa	79
4.5	AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA	81
4.5.1	Análise Fatorial Confirmatória	81
4.5.2	Modelagem de Equações Estruturais.....	84
4.5.3	Mediação em Análise de Vias	86
4.6	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	89
5	CONCLUSÃO	90
	REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.
	APÊNDICE A – ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO	101
	APÊNDICE B – PROTOCOLO APLICADO NA REVISÃO DE LITERATURA	103
	APÊNDICE C – ESTUDOS DA REVISÃO DE LITERATURA	105
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	113

1 INTRODUÇÃO

Há muito o conhecimento tem sido visto como o principal ativo das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Atualmente, a inovação organizacional é a base para o desenvolvimento econômico da indústria 4.0 (inteligência artificial, robótica, *big data*), onde as mudanças ocorrem de forma rápida (ABDI, 2019).

O conhecimento tem sido visto como um dos elementos para se garantir uma vantagem competitiva sustentável das organizações (APO, 2009; HAGEL et al., 2016). No contexto da Gestão do Conhecimento (GC), um dos aspectos considerados como geradores de valor é o compartilhamento deste ativo, do qual derivam novos conhecimentos (APO, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; WANG; NOE, 2010; QUEIROZ; SILVA; ALMEIDA, 2017).

Compartilhamento de conhecimento (CC) significa disseminar informações e experiências para gerar inovação, novos conhecimentos, melhorar o desempenho individual e organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; WANG; NOE, 2010; KM INSTITUTE, 2018).

Cabe destacar que a iniciativa privada almeja o lucro e o crescimento, enquanto a administração pública visa qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2012). Apesar dessa, Amayah (2013) e Batista (2012) defendem que o CC em comunidade pode ser utilizado tanto na iniciativa privada quanto na pública.

No contexto das organizações públicas, situam-se os órgãos do Poder Judiciário (PJ), os quais possuem a função típica de julgamento “dizer e aplicar o Direito às controvérsias a ele submetidas” (PAULO; ALEXANDRINO, 2018 p. 663). O art. 74 da Constituição da República Federativa do Brasil dispõe que as unidades de auditoria interna realizarão a fiscalização e o controle das atividades do PJ (BRASIL, 2018). Batista (2012) descreve, como boa prática das organizações públicas, a utilização do compartilhamento de conhecimento no cumprimento de sua missão institucional.

Desde a década de 90, alternativas têm surgido na Internet como forma de viabilizar o compartilhamento do conhecimento por meio de comunidades de prática (CoP), em sua vertente mediada pela tecnologia, as Comunidades de Prática Virtuais (VCoP). O conceito de comunidade de prática é apresentado como um “sistema de atividades no qual participantes compartilham entendimentos sobre o que fazem, e o que isso significa em suas vidas e para a sua comunidade” (LAVE; WENGER, 1991, p. 98). Sabe-se que o compartilhamento do conhecimento em VCoP sofre influências de barreiras, viabilizadores e motivadores (ARDICHVILI, 2008).

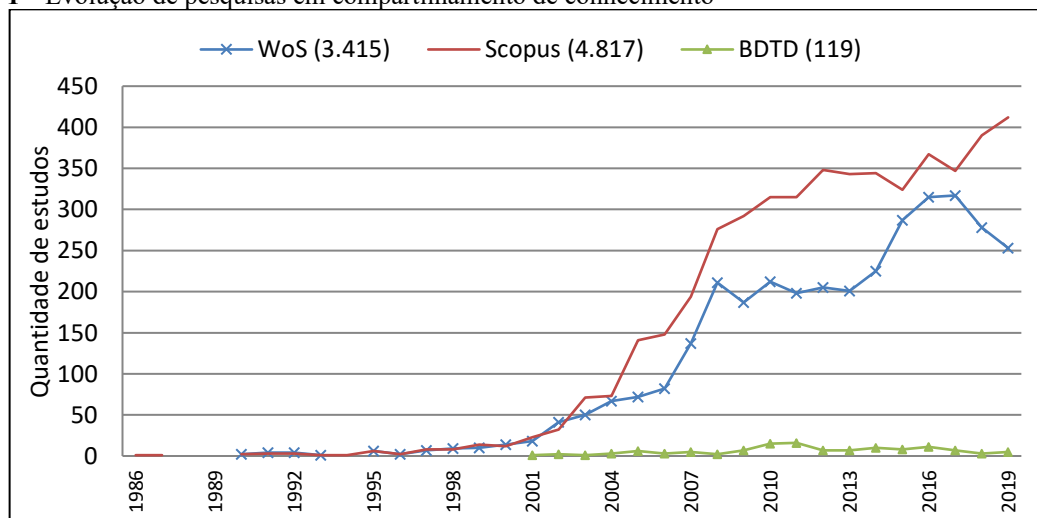
A exemplo de Ardichvili (2008), considera-se relevante a análise do CC em VCoP, no presente caso, em unidades de auditoria interna no âmbito do Poder Judiciário.

1.1 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Diversos estudos mostram que o CC influencia o desempenho nos níveis individual, em grupo e organizacional, proporcionando inovações, troca de experiências, solução de problemas, uso mais eficiente de recursos físicos, financeiros e informacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; QUEIROZ; SILVA; ALMEIDA, 2017; KM INSTITUTE, 2018; ABDI, 2019). Nesse sentido, Wang e Noe (2010) ressaltam que o CC está relacionado com: reduções nos custos de produção; conclusão mais rápida de novos projetos de desenvolvimento de produtos; melhoria no desempenho da equipe; capacidades de inovação; crescimento de vendas e receitas de novos produtos e serviços.

Acompanhando o crescimento no número de publicações anuais sobre Gestão do Conhecimento (SERENKO, 2013), o tema compartilhamento de conhecimento tem despertado interesse da comunidade científica. Conforme busca realizada com o termo em inglês “Knowledge Sharing” nos títulos das publicações nas bases Web of Science e Scopus, foram encontrados, respectivamente, 3.315 e 4.817 itens. Procedimento igual, realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações¹ (BDTD) com o termo em português “Compartilhamento de Conhecimento” apresentou 119 trabalhos (84 dissertações e 35 teses). Apresenta-se na Figura 1 os resultados desta pesquisa até 2019.

Figura 1 – Evolução de pesquisas em compartilhamento de conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

¹ Disponível em: <http://bdtd.ibict.br>.

Na análise dos estudos da BDTD (2020) observam-se 56 trabalhos relacionados ao campo da administração pública (órgãos e entidades públicas), sendo 35 na área de Educação, um do Poder Judiciário e o restante de outras áreas. O trabalho sobre o Judiciário consiste na tese de doutorado de Costa (2016) e estuda o compartilhamento de conhecimento tácito nos Juizados Especiais Federais do Brasil.

Há alguns anos já se estimava que as organizações perdiam na casa de dezenas de bilhões de dólares por ano com a ausência de CC (BABCOCK, 2004 apud WANG; NOE, 2010). Mais recentemente e em outro sentido, os trabalhos de Leonardi (2014), Mueller (2014) e Yilmaz (2016) apresentam os benefícios (econômicos e sociais) pela utilização do CC por meio de mídias sociais.

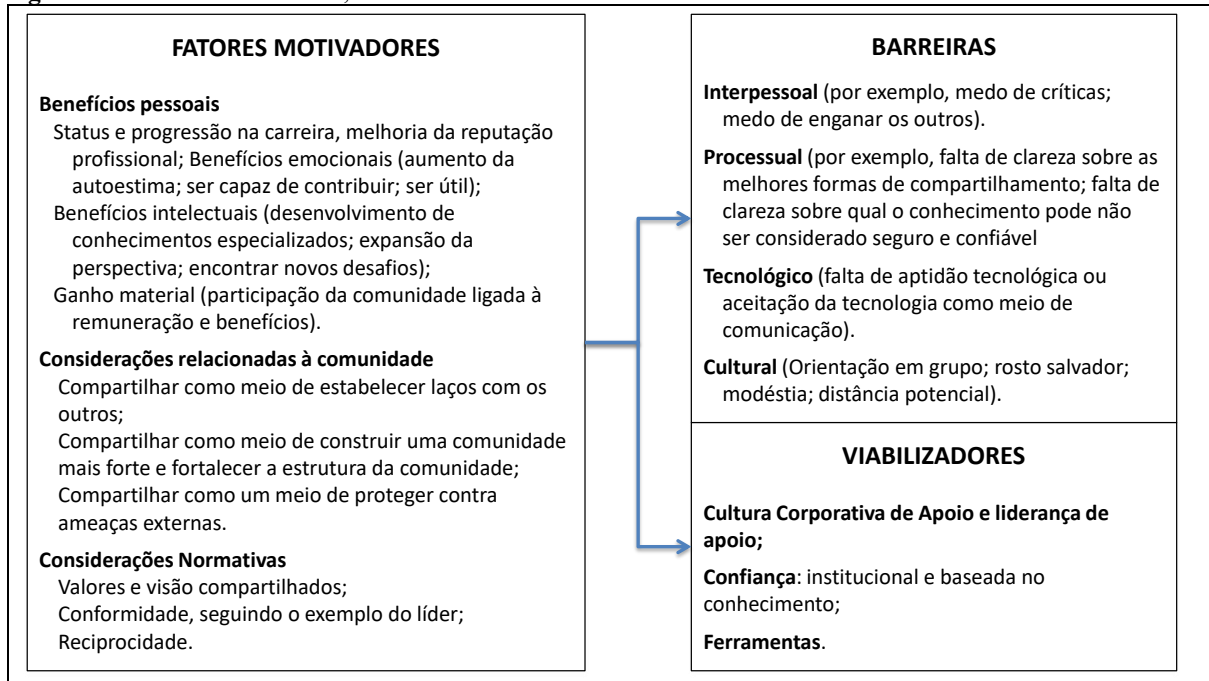
Ahmed et al. (2019) afirmam que as mídias sociais também facilitam o CC nos níveis individual/pessoal e organizacional, modificando as formas de trabalhar, aprender e interagir (vídeos, mensagens instantâneas, *chats* – perguntas e respostas, redes sociais). Por meio do CC pode-se, por exemplo, evitar a evasão de conhecimento com aposentadorias ou outras mudanças relacionadas aos colaboradores (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; ABDUL RAHMAN 2011).

Wang e Noe (2010) identificaram poucas pesquisas de campo em organizações sobre CC, pois a maioria das pesquisas é oriunda de testes realizados no âmbito educacional. A pesquisa de Massaro, Dumay e Garlatti (2015) identifica poucos estudos sobre a CC em organizações públicas, o que justifica este trabalho.

Porém, estudar somente o compartilhamento de conhecimento na administração pública não apresenta avanço científico significativo, dessa forma, nesta pesquisa estuda-se a relação entre fatores motivadores, viabilizadores e barreiras ao CC em comunidade de prática de servidores do judiciário, a partir do modelo de Ardichvili (2008) (Figura 2).

Ademais, Massaro, Dumay e Garlatti (2015) realizaram uma revisão de literatura sobre organizações públicas, em que foram analisados 180 estudos, publicados entre 2000 e 2014. A maioria dos estudos incluídos nessa revisão está relacionada ao campo de instituições de ensino superior, havendo poucos estudos em outras áreas de Estado, como a Administração Pública.

Este trabalho apresenta resultados acerca do CC como contribuição para a Administração Pública. O poder público obterá informações sobre barreiras, viabilizadores e fatores motivadores ao CC em uma comunidade de prática de tribunais brasileiros, e que podem ser utilizadas para o aperfeiçoamento da gestão e disseminação do conhecimento.

Figura 2 – Fatores motivadores, barreiras e viabilizadores do CC em VCoP

Fontes: Adaptado de Ardichvili (2008, p. 550).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do exposto nas seções anteriores, vislumbra-se como questão central a importância de estudar barreiras (impedimentos, obstáculos), viabilizadores (fatores facilitadores) e aspectos de motivação (intenções, comportamentos) ao compartilhamento de conhecimento em uma CoP informal de servidores das unidades de auditoria interna do Judiciário brasileiro.

Sendo assim, apresenta-se como problema de pesquisa: *Que barreiras, viabilizadores e fatores motivadores influenciam, e em que medida, o processo de compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática informais de servidores do Poder Judiciário?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O principal objetivo da pesquisa consiste em: *Identificar barreiras, viabilizadores e fatores motivadores para o compartilhamento de conhecimento em uma comunidade de prática informal do Poder Judiciário.*

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos: *(i)* analisar o processo de compartilhamento de conhecimento no contexto da gestão do conhecimento; *(ii)* investigar o compartilhamento na administração pública; *(iii)* relacionar e avaliar barreiras, viabilizadores e fatores motivadores ao compartilhamento de conhecimento em uma comunidade informal de servidores do Poder Judiciário, conforme adaptação do modelo de Ardichvili (2008).

1.4 CONTEXTO

Esta seção contextualiza conceitos e aspectos da administração pública, do Poder Judiciário brasileiro, do sistema de controle interno e das chamadas eras do conhecimento.

1.4.1 Administração Pública Brasileira

A Constituição Federal (CF) estabelece, no art. 2º, três poderes (legislativo, executivo e judiciário) da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2018), os quais compõem a “administração pública” (PAULO; ALEXANDRINO, 2018). Esse diploma legal dispõe sobre a organização político-administrativa (repartição de competências, as funções) da administração pública no Título III (Da Organização do Estado).

Na visão de Lenza (2017), Alexandrino e Paulo (2018), os citados poderes possuem funções **típicas** (inerentes a sua natureza) e **atípicas** (natureza típica dos outros poderes), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Funções dos Poderes da Administração Pública brasileira

Poder	Função Típica	Função Atípica
Legislativo	Legislar e Fiscalizar	Natureza executiva, jurisdicional e legislativa
Executivo	Administrar	
Judiciário	Julgar	

Fonte: Elaborado a partir de Lenza (2017) e Paulo e Alexandrino (2018).

Em síntese, a realização das funções pela administração pública representa a prestação de serviços públicos à sociedade (LENZA, 2017; PAULO; ALEXANDRINO, 2018).

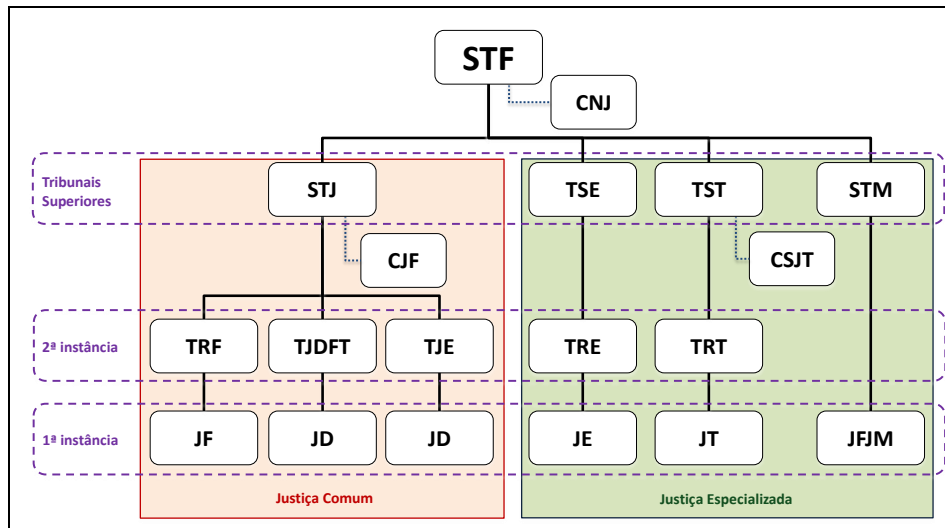
A gestão do conhecimento auxilia a Administração Pública a melhorar os processos de trabalho, reorganizar a estrutura organizacional, aperfeiçoar a alocação de recursos, inovar na

prestação dos serviços (BATISTA, 2012). O compartilhamento de conhecimento pode auxiliar nesses procedimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BATISTA, 2012; DIXON, 2017).

1.4.2 O Poder Judiciário Brasileiro

A Constituição Federal, no Capítulo III (Do Poder Judiciário), constante do Título IV (Da Organização dos Poderes), estabelece a organização do Poder Judiciário brasileiro com o Supremo Tribunal Federal na cúpula, o órgão máximo do judiciário (BRASIL, 2018). Essa organização apresenta divisão entre justiça especializada (eleitoral, trabalhista e militar) e comum (demais ramos do direito), bem como uma espécie de hierarquia (1ª instância, 2ª instância e tribunais superiores) para a competência de julgamentos e de recursos (Figura 3).

Figura 3 – Estrutura do Poder Judiciário brasileiro



Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2018).

Há 94 órgãos no Poder Judiciário no Brasil (CNJ, 2019): o Supremo Tribunal Federal; 4 tribunais superiores; 3 conselhos; 5 tribunais regionais federais; 26 tribunais de justiça estaduais; o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Território; 27 tribunais regionais eleitorais; 24 tribunais regionais do trabalho; e 3 tribunais militares estaduais. Esses órgãos possuem estrutura administrativa para realização de suas funções típicas e atípicas (LENZA, 2017; ALEXANDRINO; PAULO, 2018). O [Apêndice A](#) contém informações sobre esses órgãos.

1.4.3 Sistema de Controle Interno

A Constituição Federal, nos arts. 70 e 74, estabelece o sistema de controle interno da Administração Pública com a função de fiscalização, nele incluído o Poder Judiciário, conforme exposto a seguir (BRASIL, 2018):

Art. 70. A **fiscalização** contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo **sistema de controle interno de cada Poder**.

[...]

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e **Judiciário** manterão, de forma integrada, **sistema de controle interno** com a finalidade de:
(grifo nosso)

Em cumprimento ao disposto no art. 74 da CF, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução nº 308/2020, a qual organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário (BRASIL, 2020). Essas unidades, de forma geral, atuam sobre as atividades atípicas do Poder Judiciário (fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial).

Alexandrino e Paulo (2018, p. 971) afirmam que o controle interno administrativo representa o “poder de fiscalização, orientação e revisão da atuação administrativa de todos os órgãos, entidades e agentes públicos”. Dessa forma, envolve toda a Administração Pública, a qual está inserida os órgãos do Poder Judiciário.

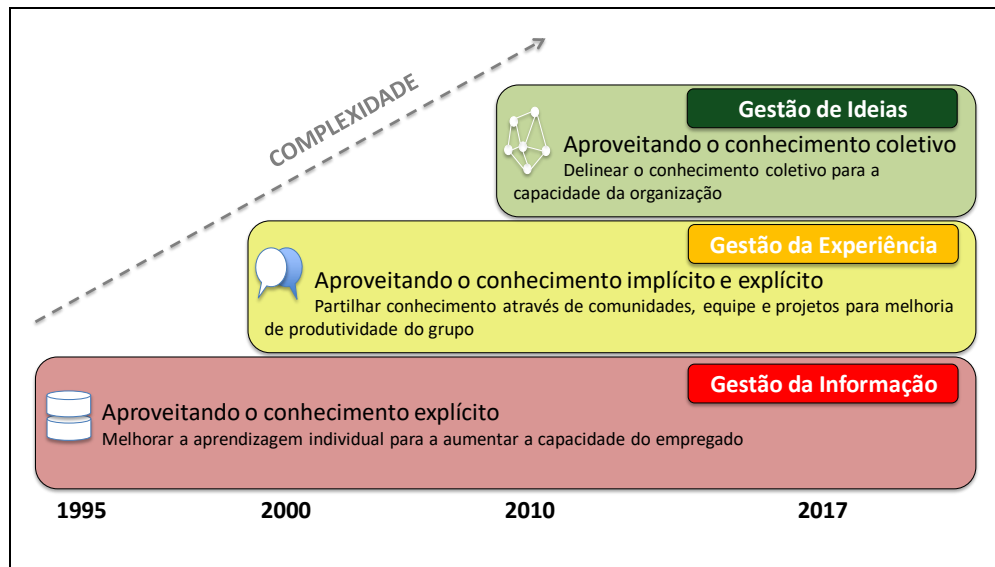
Nessa perspectiva, o controle interno administrativo consiste em atividade realizada pela gestão da organização (ALEXANDRINO; PAULO, 2018), enquanto a auditoria interna consiste nas atividades de avaliação/fiscalização do controle interno existente nas organizações (TCU, 2009). Portanto, as unidades de auditoria interna do Poder Judiciário correspondem ao sistema de controle interno previsto na Constituição Federal, as quais foram regulamentadas pela Resolução nº 308/2020 do CNJ.

Considerando que essas são atividades de conhecimento faz-se necessário abordar a evolução de como se dá o seu compartilhamento no âmbito organizacional.

1.4.4 Eras do Conhecimento

De acordo com o Common Knowledge (2018) e Serenko (2013), a gestão do conhecimento no contexto organizacional apresenta três eras (Figura 4). Dixon (2017), detalhando essa evolução, aponta que na linha de **complexidade** há a presença crescente de tecnologias como Inteligência Artificial.

Figura 4 – Três eras do conhecimento



Fonte: Adaptado de Common Knowledge (2018).

Dixon (2017) descreve: **Gestão da Informação (de 1995 a 2000)** com o conhecimento de especialistas (repositórios digitais, conhecimento explícito – foco no conhecimento explícito contido em documentos); **Gestão da Experiência (de 2000 a 2010)** com o conhecimento dos pares (comunidades de prática, narrativas, conhecimento tácito – foco na experiência das pessoas – e compartilhamento entre pares nos níveis hierárquicos inferiores); **Gestão de Ideias (a partir de 2010)** com o conhecimento coletivo (*networks*, conhecimento coletivo – foco na sabedoria coletiva para resolver problemas e inovar).

Efetivamente, em todas essas eras ocorrem o compartilhamento de conhecimento (SERENKO, 2013; DIXON, 2017; COMMON KNOWLEDGE, 2018).

Segundo o Common Knowledge (2018), compartilhar conhecimento significa apenas disseminá-lo, e que transferência de conhecimento vai além de disseminar, alcança o colocar em prática, isto é, usar o conhecimento disseminado ou compartilhado. Nessa pesquisa, optou-se por considerar o compartilhamento de conhecimento de forma ampla, ou seja, disseminar e colocar em prática.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco capítulos: (i) o primeiro consiste nesta introdução, com uma breve contextualização da pesquisa; (ii) no segundo, é detalhada e apresentada a revisão de literatura (procedimentos e síntese de resultados do campo de pesquisa); (iii) a metodologia aplicada (modelagem preditiva ao compartilhamento de conhecimento e avaliação de

hipóteses de pesquisa em comunidade de prática) é disposta no terceiro capítulo; (iv) na sequência, é apresentado o resultado da avaliação da CoP do Poder Judiciário, bem como uma discussão sobre os resultados da revisão sistemática de literatura em relação àqueles obtidos na pesquisa; (v) por fim, no último capítulo, a conclusão do estudo com limitações e lacunas de pesquisa identificadas.

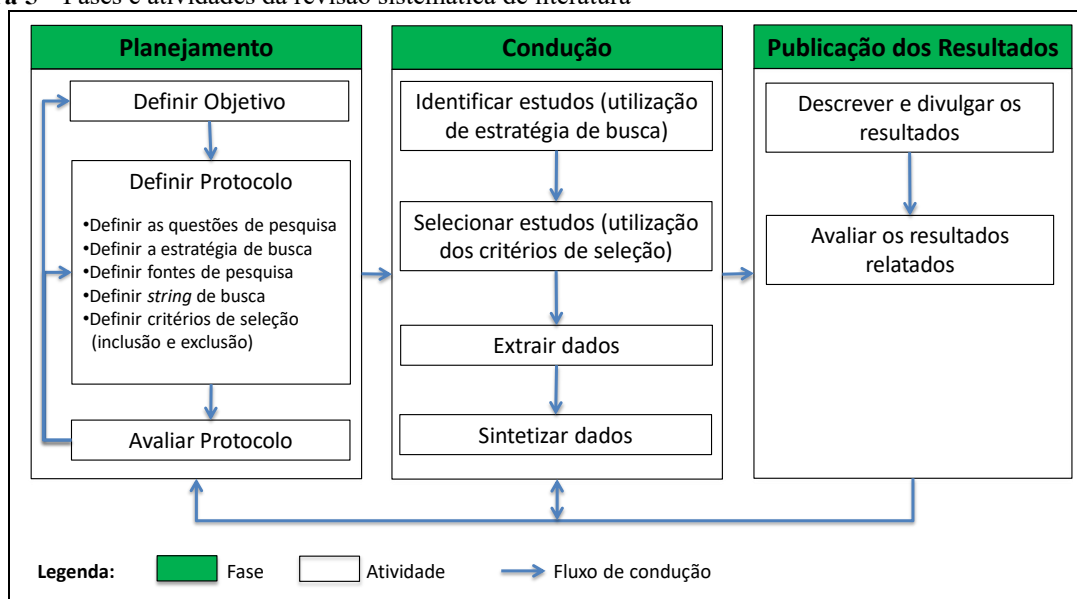
2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo constam os procedimentos realizados para a revisão de literatura, bem como analisar os resultados em relação às barreiras, viabilizadores e fatores motivadores para o compartilhamento de conhecimento no âmbito de comunidades de prática e da administração pública.

2.1 PROCEDIMENTOS DE REVISÃO

Para alcançar as diretrizes da pesquisa, optou-se por realizar uma revisão sistemática de literatura (RSL) (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004; MANCINI et al., 2014) em três fases (Figura 5), conforme propõem Kitchenham (2004), Biolchini et al. (2005), Brereton et al. (2007) e Felizardo et al. (2017): (i) planejamento; (ii) condução; (iii) publicação dos resultados.

Figura 5 – Fases e atividades da revisão sistemática de literatura



Fonte: Adaptado de Felizardo et al. (2017, p. 6).

2.1.1 Planejamento

A fase de planejamento iniciou-se com a definição dos **objetivos** (Seção 1.3). O **protocolo da revisão** ([Apêndice B](#)) foi definido a partir das seguintes **questões de pesquisa** (QP), que orientaram a revisão de literatura:

QP 1. Que iniciativas de CC são praticadas na administração pública?

QP 2. Que barreiras existem ao CC?

QP 3. Quais são os viabilizadores do CC?

QP 4. Quais são os aspectos motivacionais envolvidos no CC?

QP 5. Como ocorre o CC em comunidades de GC?

Por sua vez, a **estratégia de busca** envolveu pesquisa automática (bases eletrônicas com *string*/termo de busca) e pesquisa manual (avaliação de estudos pelo pesquisador) como caracteriza Deluca et al. (2008) e Costa et al. (2015). Para a pesquisa manual utilizou-se do *snowballing* (WOHLIN, 2014), bem como a sugestão de especialistas (ZHANG; BABAR, 2010; BRE-RETON et al., 2007). Em Zhang e Babar (2010) encontram-se essas duas formas de buscas (automática e manual) realizadas em conjunto em diversas pesquisas.

No que concerne às **fontes de pesquisa**, optou-se por utilizar as bases Scopus² e Web of Science³. A escolha dessas fontes considerou os aspectos relatados em Dieste, Grimán e Juristo (2009) sobre os critérios de triagem de bases, a saber: abrangência dos conteúdos à área de pesquisa; atualização regular de conteúdo; disponibilidade de textos completos; qualidade da busca com relação à adaptação da *string* (termos de busca); versatilidade na exportação de resultados (metadados em formato “csv” e “BibTex”, por exemplo); usabilidade da base, bem como a integração com outros aplicativos. Dentro dessa linha, Zupic e Čater (2014) recomendam essas bases ponderando o conteúdo e a estrutura.

Os **termos/strings de busca** foram desenvolvidos a partir das questões de pesquisa (QP1 a QP5) e com auxílio da estratégia PICO. Os autores Pai et al. (2004), Mancini et al. (2014) e Costa et al. (2015) ensinam que o termo “PICO” corresponde ao acrônimo das palavras: **Problema** (estabelecer o foco da pesquisa); **Intervenção** (delimitar o foco da pesquisa dentro de um escopo mais amplo); **Comparação** (identificar alternativas e comparar com a delimitação realizada na intervenção); **Outcome/Desfecho** (resultado esperado – listar o que se pretende realizar, medir, melhorar ou afetar em relação ao problema).

Os trabalhos de Biolchini et al. (2005) e de Felizardo et al. (2017) observam que a comparação não precisa ser aplicada a todas as pesquisas e, dessa forma, julgou-se desnecessária sua inclusão neste estudo. No Quadro 2 consta a descrição da estratégia PICO adotada.

A partir da definição dos termos de busca (Quadro 2), elaborou-se a seguinte *string* de busca: ((“knowledge shar*” OR “knowledge dissemination*” OR “knowledge transfer*” OR “knowledge Exchange*” OR “knowledge conversion*” OR “knowledge creation*”) AND (public OR military OR state OR government OR ministry OR police OR fire OR agencies OR

² Disponível em: www.scopus.com.

³ Disponível em: www.webofknowledge.com.

“civil service*” OR community OR networking OR “social* media”) AND (behavior OR motivation OR trust OR culture OR climate OR barrier OR risk OR obstacle OR enabler OR “success factor*” OR csf OR framework)).

Quadro 2 – Descrição da estratégia PICO da pesquisa

Acrônimo / Descrição		Palavras-Chave	Termos de Busca
P	Publicações relacionadas ao compartilhamento de conhecimento.	Compartilhamento, disseminação, transferência, troca, conversão e criação de conhecimento.	Knowledge sharing; knowledge dissemination; knowledge transfer; knowledge exchange; knowledge conversion; knowledge creation.
I	Iniciativas de compartilhamento de conhecimento na administração pública em comunidade.	Administração pública; militar; estado; governo; ministério; polícia; bombeiros; agências; serviço civil. Comunidade; rede; mídia social.	Public; military; state; government; ministry; police; fire; agencies; civil service. Community; networking; social media.
C	Não se aplica.	-	-
O	Identificação de aspectos da motivadores, barreiras e viabilizadores ao compartilhamento de conhecimento.	Motivação; comportamento; confiança; cultura; clima. Barreiras; risco; obstáculo. Viabilizadores; fatores de sucesso; fatores críticos de sucesso; framework.	Motivation; behavior; trust; culture; climate. Barrier; risk; obstacle. Enabler; success factor; csf; framework.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados das buscas estão mostrados no Quadro 3, para mensurar as quantidades de trabalhos publicados e **avaliar o protocolo** de pesquisa, conforme ensina Alam e Klan (2011). Por fim, aplicou-se a *string* S7 que é objeto deste trabalho, em estudos publicados a partir de 2011. O período limite dos estudos refere-se ao foco principal da terceira era de conhecimento proposta por Common Knowledge (2018), que consiste no conhecimento coletivo ou gestão de ideias (Figura 4).

Quadro 3 – Termos/*strings* de busca e quantidade de estudos

ID	Termos de Busca/ <i>Strings</i>	Quantidade/Ano de Publicação ⁴			
		Scopus		Web of Science	
		Sem filtro	>2010	Sem filtro	>2010
S1	(“knowledge shar*” OR “knowledge dissemination*” OR “knowledge transfer*” OR “knowledge Exchange*” OR “knowledge conversion*” OR “knowledge creation”)	37.683	24.14 5	27.389	18.921
S2	(public OR military OR state OR government OR ministry OR police OR fire OR agencies OR “civil service*” OR community OR networking OR “social* media”)	10.059.286	4.399.351	8.240.867	4.290.894
S3	(behavior OR motivation OR trust OR culture OR climate OR barrier OR risk OR obstacle OR enabler OR “success factor*” OR csf OR framework)	13.101.475	6.157.753	9.708.767	5.192.733
S4	(S1 AND S2)	13.111	8.969	12.744	9.358
S5	(S1 AND S3)	16.092	10.867	12.501	9.107
S6	(S2 AND S3)	2.603.807	1.380.009	2.149.896	1.326.402
S7	(S1 AND S2 AND S3)	6.060	4.327	6.107	4.670

Fonte: Dados da pesquisa.

⁴ Pesquisa realizada em 16/1/2020 (resultado geral e filtro para documentos publicados a partir de 2011).

Para finalizar a fase de planejamento, acrescentam-se os **critérios de seleção** dos estudos (inclusão e exclusão). Foram definidos seis Critérios de Inclusão (CI):

- CI 1.** Versar sobre métodos/ferramentas/técnicas de CC;
- CI 2.** Tratar sobre viabilizadores/habilitadores/fatores críticos de sucesso de CC;
- CI 3.** Versar sobre barreiras/obstáculos ao CC;
- CI 4.** Abordar aspectos de motivação no CC;
- CI 5.** Discutir sobre comunidade (online, virtual e de prática) em GC;
- CI 6.** Discutir CC na administração pública.

Por outro lado, foram estabelecidos sete Critérios de Exclusão (CE) de forma alternativa (FELIZARDO et al., 2017), assim, caso o estudo se enquadre em qualquer CE será retirado do trabalho:

- CE 1.** Removido na análise bibliométrica;
- CE 2.** Idioma do estudo é diferente de inglês ou português;
- CE 3.** Aborda contexto diferente do objeto de estudo;
- CE 4.** Indisponível de forma gratuita;
- CE 5.** Sem resumo ou com texto incompleto;
- CE 6.** Publicado apenas como resumo;
- CE 7.** Versão mais antiga de outro estudo já considerado.

Com relação ao critério de exclusão CE1, optou-se por aplicar uma análise bibliométrica na rede estudos selecionados com o método de acoplamento bibliográfico na unidade de análise documentos (ZUPIC; ČATER 2014; GRÁCIO, 2016; FELIZARDO et al., 2017; MORESI; BARBOSA; BRAGA FILHO, 2018; VAN ECK; WALTMAN, 2019).

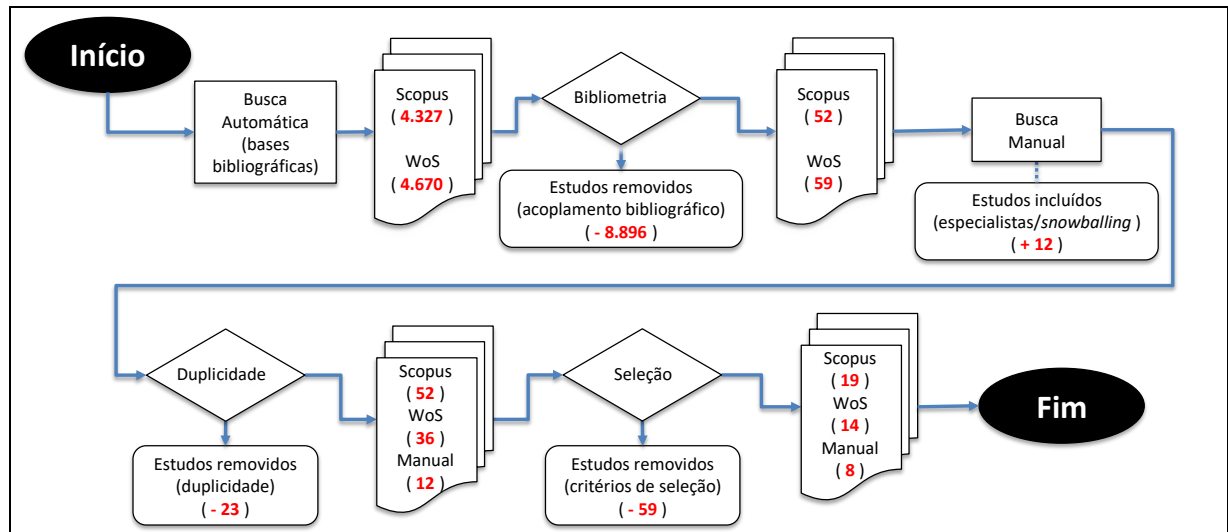
Ademais, para apoiar no exame dos trabalhos na revisão, foram utilizados os softwares: (i) **StArt** (*State of the Art through Systematic Reviews*) (HERNANDES et al., 2012; LAPES, 2018), versão 2.3.4.2; (ii) **VOSviewer** (VAN ECK; WALTMAN, 2019), versão 1.6.11; (iii) **Gephi** (GRANDJEAN, 2018), versão 0.9.2. O primeiro software para auxiliar nas fases de planejamento, condução e publicação dos resultados da RSL e os dois últimos para a análise bibliométrica dentro das atividades da revisão de literatura.

2.1.2 Condução

A sequência de procedimentos realizados na aplicação das **estratégias de busca** (pesquisas automática e manual) e de **seleção de estudos** (critérios de inclusão e de exclusão) para compor a revisão, bem como a quantidade de estudos selecionados é detalhada na Figura 6.

A busca inicial (automática) retornou 8.997 estudos (4.327 da Scopus e 4.670 da Web of Science – WoS). A análise bibliométrica removeu 8.896 estudos. A busca manual incluiu 12 trabalhos. A análise de duplicidade removeu 23 estudos. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão removeu 59 trabalhos. Por fim, foram selecionados 41 estudos na RSL.

Figura 6 – Procedimentos para identificação e seleção de estudos



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados quantitativos da atividade de **identificação** realizada nas bases Scopus e WoS, buscas automáticas, conforme definição estabelecida no protocolo de revisão de literatura, são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Estudos identificados em busca automática por ano

Ano	Scopus (a)	WoS (b)	Total (a+b)	Total Acumulado
2011	370	321	691	691
2012	421	353	774	1.465
2013	400	376	776	2.241
2014	460	446	906	3.147
2015	477	566	1043	4.190
2016	491	657	1148	5.338

Fonte: Dados da pesquisa.

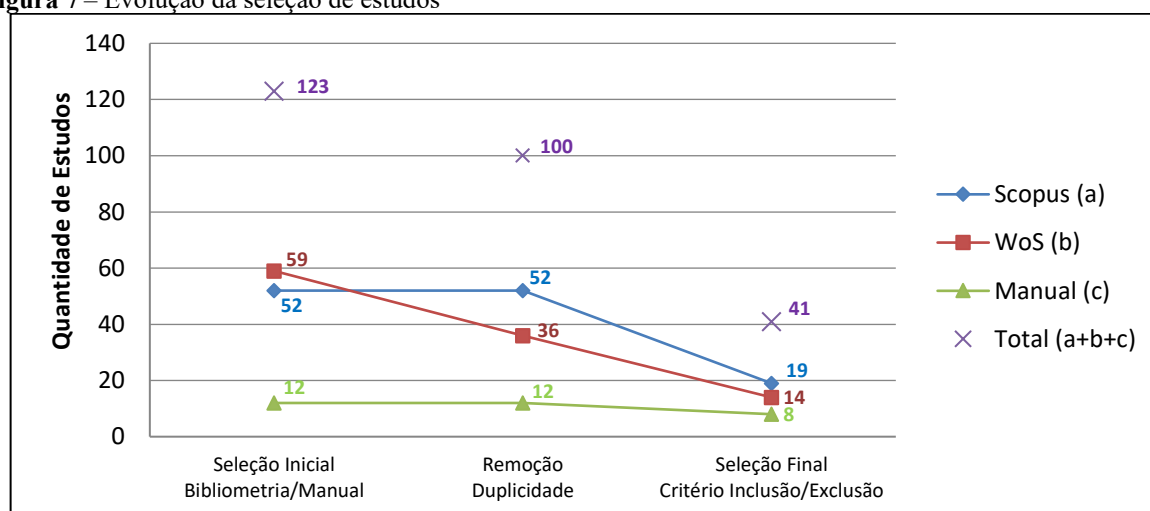
Ano	Scopus (a)	WoS (b)	Total (a+b)	Total Acumulado
2017	546	674	1220	6.558
2018	566	637	1203	7.761
2019	563	623	1186	8.947
2020	33	17	50	8.997
Total	4.327	4.670	8.997	-
%	48,09	51,91	100	-

A Figura 7 evidência a evolução da **seleção de estudos**, atividade da fase de condução, isto é, seleção inicial, remoção de duplicidade e aplicação dos critérios de inclusão e de

exclusão. Assim, a partir dos 8.997 estudos (Quadro 4) após aplicação do critério de exclusão 1, análise bibliométrica por meio de acoplamento bibliográfico de documentos e a aplicação de métricas de rede, restaram 111 estudos, Scopus (52) e Web of Science (59).

Ademais, nesse momento, utilizou-se da busca manual de duas formas. A primeira, por meio do *snowballing* (etapa reversa) (WOHLIN, 2014), análise de cocitação de estudos no conjunto de metadados extraídos das bases Scopus e Web of Science (estudos sintetizados no Quadro 4), na unidade de análise de referências citadas (VOGEL; GÜTEL, 2013; ZUPIC; ČATER, 2014; GRÁCIO, 2016). Enquanto a segunda, utilizou-se da sugestão de especialistas para cumprir a atividade de busca de estudos (ZHANG; BABAR, 2010), e assim selecionar estudos seminais para compor a pesquisa. Essas atividades resultaram na inclusão inicial de 12 estudos.

Figura 7 – Evolução da seleção de estudos



Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, a seleção final totalizou 41 trabalhos aceitos, 19 na base Scopus, 14 na Web of Science e 8 extraídos de forma manual. Optou-se por remover a duplicidade de estudos da Web of Science, tendo em vista que esses metadados necessitavam de preparação dos dados (PROVOST; FAWCETT, 2016), diferente dos metadados da Scopus que dispensam tais procedimentos para utilização na ferramenta StArt.

No [Apêndice C](#) constam detalhes sobre os 123 trabalhos avaliados nesta RSL: título; autor; ano; local de publicação; base/fonte; tipo de estudo; status (aceito, rejeitado ou duplicado); critérios de inclusão e de exclusão de cada estudo.

A síntese de dados dos estudos selecionados será detalhada nas próximas subseções, que respondem às questões de pesquisa.

2.1.3 Resultados da Revisão de Literatura

No Quadro 5 são apresentados os estudos selecionados para compor essa revisão de literatura, com uma breve descrição, tipo de estudo (qualitativo e quantitativo), a avaliação por meio do Qualis Periódicos da Capes⁵, bem como a relação de utilização relacionada com as questões de pesquisa (QP1 – Iniciativas de CC na Administração Pública; QP2 – Barreiras ao CC; QP3 – Viabilizadores ao CC; QP4 – Motivação em CC; QP5 – Comunidades e CC).

Quadro 5 – Descrição e uso dos estudos na revisão de literatura

ID	Referência	Descrição	Tipo Estudo	Qualis Capes	Iniciativas CC	Adm. Pública	Motivação	Comunidade	Barreiras	Viabilizadores
E1	Abdul Rahman (2011)	Estuda motivação, barreiras e viabilizadores do compartilhamento de conhecimento em institutos nacionais de saúde da Malásia	QL	S/A	•	•	•		•	•
E2	Ahmed et al. (2019)	Sintetizar o estado da arte acerca da utilização de mídias sociais no compartilhamento de conhecimento	QL	A2	•			•		
E3	Aljuwair (2016)	Revisão de literatura sobre barreiras, soluções e fatores influentes em comunidade de prática organizacionais, bem como o seu papel no compartilhamento de conhecimento	QL	A1	•			•	•	
E4	Amayah (2013)	Estudo da relação entre motivadores, viabilizadores e barreiras ao compartilhamento de conhecimento em uma universidade dos Estados Unidos	QT	A1	•	•	•	•	•	•
E5	Ar-dichvili (2008)	Desenvolvimento de framework para avaliar os fatores motivadores, viabilizadores e barreiras ao compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática virtual	QL	S/A	•		•	•	•	•
E6	Batista (2012)	Desenvolve um modelo genérico, holístico e específico de gestão do conhecimento (GC) adequado à administração pública brasileira. Composto por um modelo híbrido: descritivo (descreve os elementos essenciais da GC); e prescritivo (orienta como implementar a GC).	QL	S/A	•	•				•
E7	Booth (2012)	Estuda aspectos de liderança, cultivo e confiança no compartilhamento de conhecimento em comunidade de educadores K-12 (educação primária e educação secundária) nos EUA	QL	S/A				•		
E8	Bullock (2014)	Estuda a utilização de tecnologias da Web 2.0 para o acesso, uso e compartilhamento de conhecimento por médicos em atendimento ao juramento de Hipócrates (praticar a medicina honestamente)	QL	A2	•			•		•
E9	Davenport; Prusak (1998)	Descreve o conhecimento, bem como a geração, codificação, coordenação, transferência do conhecimento organizacional e, ainda, aborda sobre a gestão do conhecimento	QT	S/A	•					•
E10	Hautala (2011)	Estuda a proximidade cognitiva e a manutenção de distância cognitiva em grupos de pesquisa de universidades finlandesas para inovação (diminuir a distância academia/indústria)	QL	A1				•		
E11	Heizmann (2011)	Estuda as lutas de poder/conhecimento organizacional e a dinâmica de compartilhamento de conhecimentos e participação em rede de prática em uma grande companhia de seguros, em três aspectos: i) contestação do conhecimento; ii) dinâmicas de participação; iii) papel das relações de poder organizacional	QL	S/A				•	•	
E12	Hering (2016)	Estuda a intermediação (criação e aplicação) do conhecimento científico da Interface de Ciência-Política entre a academia e a prática	QL	A2					•	
E13	Hsu (2015)	Examina os benefícios e riscos de capital social nas relações de rede, e seus efeitos sobre o compartilhamento de conhecimento entre os membros de comunidade virtual	QT	A1				•	•	•
E14	Jakubik (2011)	Apresenta um framework de criação do conhecimento, com uma evolução do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) de conversão do conhecimento	QL	A1	•			•		

⁵ Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br>.

ID	Referência	Descrição	Tipo Estudo	Qualis Capes	Iniciativas CC	Adm. Pública	Motivação	Comunidade	Barreiras	Viabilizadores
E15	Kislov (2014)	Estudo de caso acerca da descontinuidade do compartilhamento de conhecimento em diferentes grupos de pesquisa e assistência em saúde aplicada em comunidade de prática do Reino Unido	QL	A1					.	
E16	Kuo (2013)	Investiga as relações entre os fatores que resultam em melhoria da partilha de conhecimentos e, observa que o comportamento de compartilhamento de conhecimento é mediado pela confiança no local de trabalho é influenciado pelos benefícios esperados	QT	A1	.		.			.
E17	Lau (2011)	Avaliação das ferramentas da WEB 2.0 por enfermeiros de Hong Kong para o compartilhamento de conhecimentos, a aprendizagem, a interação social e a produção de inteligência coletiva em ambiente virtual	QT	A1		.		.		.
E18	Leonardi (2017)	Estuda o gerenciamento de conhecimento disseminado por meio de mídias sociais (barreiras para não querer contribuir e não querer recuperar conhecimento) em empresa de serviços financeiros dos Estados Unidos	QL	A1				.	.	
E19	Martinkenaite (2011)	Revisão de artigos de pesquisa e descobertas empíricas sobre antecedentes e implicações nos resultados de desempenho organizacional a partir da transferência de conhecimento entre empresas	QL	S/A	.			.		
E20	Massingham (2014)	Apresenta boas práticas de gestão do conhecimento (estratégia, implementação e desempenho) usadas para gerenciar fluxos e facilitadores de conhecimento em uma grande organização pública da Austrália	QL	A1		.			.	.
E21	Matzat (2013)	Estuda comunidades mista (on-line e presencial - off-line) de professores secundários da Holanda sobre os aspectos de benefícios para o desempenho individual e organizacional	QT	A2				.	.	
E22	Meier (2011)	Apresenta um framework integrador sobre gestão do conhecimento em alianças estratégicas (áreas de convergência, de divergência e lacunas de investigação)	QL	S/A	.	.				
E23	Mergel (2013)	Estudo a utilização (adoção e regras) de redes sociais (Facebook, YouTube, Twitter, blogs etc) pelos órgãos públicos dos Estados Unidos	QL	A1		.		.		
E24	Minbaveva (2013)	Estuda a ligação entre as estratégias para a gestão de recursos humanos e desempenho baseada no conhecimento (nível macro) a partir de antecedentes em nível individual de comportamentos de compartilhamento de conhecimentos individuais como capacidade, motivação e oportunidade (nível micro)	QL	S/A	.		.	.		
E25	Mueller (2012)	Estuda o compartilhamento de conhecimento entre as equipes de projeto (canais informais e aspectos culturais) em uma empresa de engenharia austríaca	QL	A1			.	.	.	.
E26	Mueller (2014)	Investiga aspectos culturais que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre equipes de projeto	QT	A1					.	.
E27	Mueller (2015)	Estuda as práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento entre equipes de projeto, bem como aspectos culturais envolvidos no processo	QL	A2	.		.	.	.	
E28	Murphy (2012)	Estuda o mentoring reverso (funcionário mais novo ensina o mais velho), há o CC com a aprendizagem e inovação organizacional.	QL	S/A			.			
E29	Naqshbandi (2016)	Estuda os laços entre gestores de empresas, universidades e do governo sobre a ótica da inovação aberta nos Emirados Árabes Unidos, bem como a capacidade de absorção de conhecimento	QT	A1		.		.		
E30	Nonaka; Takeuchi (1995)	Descreve como as empresas japonesas criam, armazenam, disseminam e utilizam o conhecimento.	QT	S/A	.			.		.
E31	Nonaka (1994)	A teoria de criação do conhecimento organizacional explica como o conhecimento de indivíduos, organizações e sociedades pode ser simultaneamente ampliado e enriquecido através da espiral do conhecimento (ampliação interativa de conhecimento tácito e explícito detidos por indivíduos, organizações e sociedades)	QL	A1	.			.		.
E32	Seraj (2012)	Realiza um estudo de netnografia em uma comunidade online de aviação, e sobre como essas comunidades podem criar valor e tornar-se insubstituíveis	QL	A1	.			.		.
E33	Serenko (2013)	Meta-análise de pesquisa cientométrica de gestão do conhecimento, que identificou 3 fases distintas: inicial (1997-2001); desenvolvimento (2002-2006); consolidação (2007-2012)	QT	A1	.					

ID	Referência	Descrição	Tipo Estudo	Qualis Capes	Iniciativas CC	Adm. Pública	Motivação	Comunidade	Barreiras	Viabilizadores
E34	Terra (2005)	Estuda a gestão do conhecimento no contexto organizacional	QL	S/A	•				•	
E35	Thomas (2012)	Estuda a aquisição de conhecimento entre grandes empresas de turismo do Reino Unido e a potencial contribuição das universidades no compartilhamento de conhecimento e na aprendizagem organizacional	QL	A1	•			•		•
E36	Tuan (2016)	Estuda organizações públicas do Vietnã (eletricidade, telefonia e água) no contexto de compartilhamento de conhecimento (nível individual de motivação de serviço público e nível da organização da responsabilidade social corporativa)	QT	A1		•	•			
E37	Wang (2014)	Testa o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) nos aspectos de uso contínuo e da reutilização acerca do governo móvel na China (antecedentes e consequências comportamentais do valor percebido)	QT	A2		•				
E38	Wang; Noe (2010)	Estado da arte e prospecção de pesquisa de compartilhamento de conhecimento nos aspectos: contexto organizacional, características interpessoais e de equipe, características culturais, características individuais e fatores motivacionais	QL	S/A			•	•	•	•
E39	Wenger (1999)	Estuda a aprendizagem, o significado e a identidade das comunidades de prática	QT	S/A	•			•		
E40	Williams (2012)	Estuda o papel da aprendizagem e gestão do conhecimento na integração entre os serviços de saúde e assistência social no sudoeste do Reino Unido	QL	A2	•	•		•		•
E41	Yilmaz (2016)	Estudar o comportamento de compartilhamento de conhecimento, a autoeficácia acadêmica e o senso de comunidade de estudantes universitários em comunidade de <i>e-learning</i> no Facebook	QT	A2			•	•	•	•

Legenda: QL – Qualitativo; QT – Quantitativo; S/A – Sem Avaliação.

Fonte: Dados da pesquisa.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

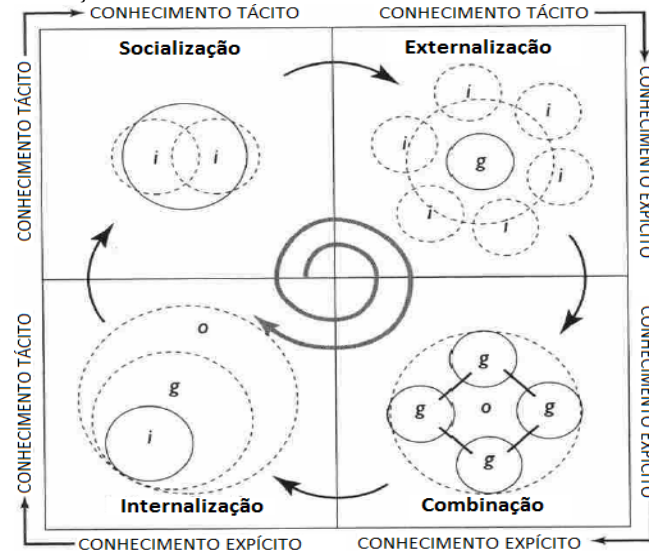
A gestão do conhecimento (GC) refere-se ao emprego de métodos com o objetivo de ampliar o conhecimento organizacional, contribuir para a inovação e aprimorar o desempenho da instituição (NONAKA, 1994; MEIER, 2011). Envolve, entre outras coisas, ter o conhecimento disponível no local certo, na hora certa e utilização correta (LEONARDI, 2017).

Segundo Nonaka (1994), o termo **informação** é um fluxo de mensagens; enquanto **conhecimento** é criado e organizado pelo fluxo de informação, ancorado no comprometimento e crenças de seu titular. Assim, a gestão do conhecimento utiliza a informação para gerar conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Na literatura de GC, há basicamente duas formas de criação do conhecimento (POLANYI, 1966 apud NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995): (i) conhecimento tácito (constante no interior dos indivíduos, a partir de suas experiências, difícil de formalizar e de acessar por outros indivíduos, grupos ou organizações); (ii) conhecimento explícito (externalizado pelos indivíduos, de fácil acesso por outros indivíduos, grupos ou organizações).

O modelo SECI de criação do conhecimento, que trata da conversão do conhecimento entre o tácito e o explícito, em contextos relacionados (NONAKA, 1994): indivíduo (i), grupo (g) e organização (o). No modelo é possível observar o CC (Figura 8).

Figura 8 – Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka (1994 p. 19).

De acordo com Nonaka (1994), o modelo de conversão do conhecimento compreende um ciclo com quatro fases: (i) **socialização** (indivíduos [i] compartilham e adquirem conhecimento tácito entre si); (ii) **externalização** (indivíduos compartilham e combinam conhecimento tácito com um grupo [g], tornando-o explícito); (iii) **combinação** (grupo compartilha e cria conhecimento explícito em uma organização [o]); (iv) **internalização** (indivíduo compartilha conhecimento explícito entre grupo e organização, e os indivíduos transforma-os em conhecimento tácito). O modelo forma uma espiral na qual o conhecimento é ampliado a cada ciclo.

Por outro lado, a pesquisa de Jakubik (2011) apresenta um *framework* de criação do conhecimento com sete componentes: (i) ambiente como um ecossistema de conhecimento e de várias camadas BA; (ii) visão do conhecimento (o que saber?); (iii) objetivos de condução (saber o quê?); (iv) prática (*know-how*); (v) diálogo (fazer sentido, por que saber?); (vi) BA como específico de nexo espaço-tempo; (vii) ativos de conhecimento são as entradas e saídas de criação de conhecimento. Jakubik ressalta que o Modelo SECI aborda a conversão entre conhecimento tácito/explicito e vice-versa, enquanto o *framework* aborda a interação entre pessoas e demonstrando a influência entre o contexto capacitante e o BA.

De acordo com Leonardi (2017) e Jakubik (2011), a disseminação do conhecimento por meio de comunidades será o futuro. Dentro dessa linha, a pesquisa de Jakubik (2011) observa

a necessidade de estudar o lado prático e social de criação do conhecimento, interações e práticas dos indivíduos em comunidades de práticas para o avanço da GC.

Nonaka (1994) ressalta que o modelo SECI pode ser aplicado de forma geral a qualquer organização independente do ramo de atividade, econômica ou social, privada ou pública, de manufatura ou de serviços. Entretanto, deve ser observado a localização geográfica e aspectos culturais para a melhor aplicação do modelo.

A teoria de criação do conhecimento organizacional explica como o conhecimento de indivíduos, organizações e sociedades podem ser ampliados e enriquecidos, simultaneamente, através da espiral do conhecimento (ampliação interativa de conhecimento tácito e explícito detidos por indivíduos, organizações e sociedades) (NONAKA, 1994).

Por fim, de acordo com Meier (2011), a GC inclui: visão baseada em recursos; perspectiva das capacidades dinâmicas; visão baseada no conhecimento; gestão de tecnologia; economia da inovação; economia dos custos de transação; perspectivas de aprendizagem organizacional. No mesmo sentido, Nonaka (1994) e Davenport e Prusak (1998) já afirmavam ser contínuo o processo de criação do conhecimento, mas ressalva que as organizações devem utilizar os conhecimentos já adquiridos para gerar novos conhecimentos.

2.2.1 Evolução da Gestão do Conhecimento

De acordo com Serenko (2013), as pesquisas sobre gestão do conhecimento iniciaram nos anos de 1990, e as três obras mais influentes são: Nonaka e Takeuchi (1995), intitulada *The knowledge-creating company*; Davenport e Prusak (1998), intitulada *Working knowledge*; Nonaka (1994), intitulada *A dynamics theory of organizational knowledge creation*. Cabe destacar que esses trabalhos foram identificados na análise de cocitação (procedimento detalhado na Seção 2.1.2) para compor essa revisão.

Serenko (2013) aponta três fases distintas de evolução: (i) inicial (1997-2001); (ii) desenvolvimento (2002-2006); (iii) consolidação (2007-2012). Frisa-se que outros detalhes sobre a evolução da GC são apresentados na Seção 1.4.4 e de forma resumida na Figura 4.

2.2.2 Compartilhamento na Gestão do Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento é um dos processos de gestão do conhecimento de acordo com Heisig (2009 apud BATISTA, 2012), Wang e Noe (2010) e Martinkenaite (2011). O estudo de Heisig e APO (2009 apud BATISTA, 2012) identifica cinco processos de

GC: identificar; criar; armazenar; compartilhar; e aplicar conhecimento. Batista (2012) apresenta, no modelo de gestão do conhecimento para a administração pública, os mesmos processos de GC de Heisig e da APO.

Por outra perspectiva, o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), compreende: compartilhamento de conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e difusão integrativa do conhecimento (*cross-leveling knowledge*). Apesar dos autores expressarem o termo “compartilhamento” na primeira fase, os autores descrevem os procedimentos de transferência de conhecimento em todas as fases do processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Wang e Noe (2010) e Aljuwaiber (2016) afirmam que as ações, procedimentos e atividades de GC dependem do compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, a partir do exposto, pode-se concluir que o compartilhamento de conhecimento corresponde a uma subárea da gestão do conhecimento, ou seja, um processo.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento de conhecimento consiste na troca, disseminação e utilização do conhecimento por indivíduos, grupos e/ou organizações (internamente e além das fronteiras organizacionais) para proporcionar novos conhecimentos, inovação, resolução de problemas e competitividade organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; ALAVI; LEIDNER, 2001 apud ALJUWAIBER, 2016; WANG; NOE, 2010).

Além disso, Aljuwaiber (2016) identifica as comunidades de prática como uma das ferramentas de GC apropriada para o CC em três níveis: indivíduo, grupo e organização (intraorganizacional e interorganizacional). Martinkenaite (2011) observa que o conhecimento intraorganizacional ocorre entre membros de uma mesma organização, enquanto o conhecimento interorganizacional ultrapassa as fronteiras da organização, ou seja, é proveniente de outros indivíduos ou entidades externas.

O CC é um dos processos/atividades fundamentais de Gestão do Conhecimento, pois a interação dos indivíduos cria conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; BATISTA, 2012; NONAKA, 1994; TERRA, 2005). O processo de criação do conhecimento organizacional depende dos indivíduos, bem como da interação entre eles, e para tanto, há a necessidade de criação de uma rede de conhecimento da instituição para disseminá-lo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; NONAKA, 1994).

Na visão de Bullock (2014) e APO (2009 apud BATISTA, 2012), o compartilhamento incide no intercâmbio sistemático de conhecimento entre os colaboradores da organização, podendo ocorrer por meio do método de armazenamento ou do método de fluxo. No método de armazenamento o conhecimento é registrado em repositórios ou base de conhecimentos para então, posteriormente, ser disponibilizado a todos que dele necessitarem; no método de fluxo a transferência do conhecimento se dá diretamente entre os indivíduos, e pode ser considerada a forma mais eficaz de CC (BATISTA, 2012; BULLOCK, 2014).

O processo de transferência de conhecimento assegura que o conhecimento, capacidade única e crítica, não sejam perdidos no momento da aposentadoria ou outras mudanças relacionadas aos colaboradores, como em promoções, alienações, atrito, fusões e aquisições (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; ABDUL RAHMAN, 2011).

Somado a isso, o CC possibilita a aprendizagem contínua e a inovação e, como consequência, permite que organização alcance seus objetivos estratégicos (BATISTA, 2012). De forma similar, Naqshbandi (2016) afirma que o CC entre empresas, universidades e entidades públicas é fundamental para a inovação.

2.3.1 Iniciativas ao Compartilhamento de Conhecimento

Métodos, ferramentas e ações são considerados iniciativas de gestão e de compartilhamento de conhecimento (BATISTA, 2012; THOMAS, 2012; SERAJ, 2012; MUELLER, 2015). Dentro dessa linha, os autores citados discorrem sobre a possibilidade de tais iniciativas ocorrerem de modo formal e/ou informal no ambiente organizacional.

Batista (2012) descreve com iniciativas: fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão; comunidades de prática ou comunidades de conhecimento; educação corporativa; narrativas; *mentoring e coaching*; universidade corporativa. Batista apresenta como ferramentas de apoio às iniciativas: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets; melhores práticas; *benchmarking* interno e externo; memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos; sistemas de inteligência organizacional; mapeamento ou auditoria do conhecimento; sistema de gestão por competências; banco de competências organizacionais; banco de competências individuais; gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

Para Wenger et al. (2002, apud BOOTH, 2012), o compartilhamento do conhecimento depende de iniciativas, tais como, contar histórias, conversas, *mentoring* e incentivos, pois o conhecimento apresenta relação com a coparticipação e experiências dos indivíduos. Booth

(2012) apresenta outras iniciativas voltadas para o desenvolvimento de uma comunidade: conversas estruturadas, projetos colaborativos com uma entrega, *webinars* (webconferência), boletins comunitários.

O trabalho de Murphy (2012) estuda o *mentoring* reverso (funcionário mais novo ensina o mais velho). Essa pesquisa identifica experiências bem-sucedidas dessa iniciativa de CC em organizações (por exemplo, General Electric e Intel), o que proporciona a aprendizagem e inovação organizacional. Esse estudo de Murphy apresenta alinhamento como os esclarecimentos dispostos em Batista (2012) e Naqshbandi (2016) sobre o compartilhamento de conhecimento.

Na mesma linha de aprendizagem e inovação, Seraj (2012) identifica como boa prática as narrativas (contar histórias) em comunidade online (fórum), as quais podem ser formais ou informais. No estudo de Mueller (2015), identificam-se práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento entre equipes de projeto, conforme detalhado no Quadro 6.

Quadro 6 – Práticas formais e informais de compartilhamento entre equipes de projeto

Modo	Destinado ao Compartilhamento	Não Destinado ao Compartilhamento
Formal	Projeto principal.	Banco de dados de relatório do projeto; Mesmos funcionários em diferentes equipes de projeto (síncrona/seqüencialmente); <i>Workshops</i> de treinamento para mais de uma equipe de projeto.
Informal	Reunião de líderes da equipe do projeto; Através de colegas de departamento (estrutura matricial); Principais dicas de gerenciamento para projetos semelhantes.	Disposição para interagir; Sala de café; Encontro em elevador.

Fonte: Adaptado de Mueller (2015, p. 58).

Entretanto, na visão de Kuo (2013) e Williams (2012) a disseminação do conhecimento por canais informais, por exemplo, uma conversa de corredor, pode ser mais eficiente que canais formais, como em repositórios.

Por fim, Bullock (2014), Hautala (2011) e Abdul Rahman (2011) afirmam que as iniciativas relacionadas a sistemas de tecnologia da informação ou softwares não garantem o compartilhamento de conhecimento.

2.3.2 Comunidades de Prática

Em Batista (2012 p. 59) encontra-se uma explicação sobre comunidades de conhecimento na perspectiva da gestão do conhecimento:

[...] são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para

facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

O termo Comunidade de Prática (CoP) caracteriza-se pela união de pessoas para discutir, compartilhar e interagir regularmente sobre um assunto de interesse comum em busca de aprendizado e da solução de problemas (WENGER, 1999). Para Wenger, esse ambiente de rede proporciona a troca de experiências e conhecimentos entre especialistas (membros com mais vivência do assunto) e “novatos” (membros com menor habilidade sobre o assunto). A pesquisa de Murphy (2012) estuda o *mentoring* reverso, ideia similar à de Wenger, com o mais novo ensinado o mais experiente.

Frisa-se, na pesquisa de Aljuwaiber (2016), as diferenças entre: (i) CoP organizacional (idealizada pela organização para atender interesses organizacionais); (ii) CoP (iniciativa de membros com interesses comuns); (iii) equipes formais (criada por organizações para realizar determinados projetos).

Assim, são condições essenciais para caracterizar CoP (WENGER, 1999): (i) haver um tema de interesse comum aos participantes; (ii) realizar encontros regulares (presenciais ou online); (iii) o tema discutido deve culminar numa prática de aprendizagem.

Alinhado a essa perspectiva, a pesquisa de Ardichvili (2008) descreve a Comunidade de Prática Virtual (VCoP) como sendo uma CoP que utiliza ferramentas de tecnologia da informação em sua essência. Na mesma linha, Rheingold (1993 apud SERAJ, 2012) afirma que comunidades online são redes sociais que utilizam um espaço virtual.

Nesse sentido, as ferramentas e o ambiente da Web 2.0 (como mensagens instantâneas, e-mails, fóruns, wiki, blog, redes sociais) facilitaram a criação de comunidades virtuais de aprendizagem, tanto em canais síncronos ou quanto assíncronos (ARDICHVILI, 2008; BOOTH, 2012; SERAJ, 2012; BULLOCK, 2014; YILMAZ, 2016; AHMED et al., 2019).

Na visão de Yilmaz (2016) e Bullock (2014) as ferramentas da Web 2.0 foram impulsionadas com avanço das tecnologias de comunicação móvel. Em outras palavras, os *smartphones* e *tablets*, principalmente, diminuíram a distância entre indivíduos; enquanto as ferramentas de comunicação facilitaram a disseminação do conhecimento (YILMAZ, 2016; AHMED et al., 2019). Assim, as comunidades online criam um tipo de espaço social em que os membros podem aprender/ensinar juntos, o que reduz as fronteiras de tempo e lugar (BOOTH, 2012; BULLOCK, 2014; HSU, 2015; LEONARDI, 2017).

De acordo com Wang (2014) até julho de 2013, o número total de usuários de Wi-Fi da China tinha alcançado 591 milhões, porém mais de 464 milhões (78,5%) deles usam telefones móveis como o seu equipamento para navegar na internet. Esses dados apresentam consistência

para os resultados das pesquisas de Yilmaz (2016), Leonardi (2017) e Ahmed et al. (2019) acerca da utilização de dispositivos móveis.

Por outro lado, Bullock (2014) e Booth (2012) investigaram que, embora seja comprovado o crescimento das ferramentas de mídias sociais, bem como a sua utilização, o CC por meio dessas tecnologias ainda é baixo no ambiente organizacional.

Entretanto, as pesquisas de Thomas (2012) e de Seraj (2012) enfatizaram a importância de fontes externas de conhecimento para a aprendizagem individual e organizacional (resolução de problemas) oriundas do CC por meio de redes de relacionamento formais e informais, como as mídias sociais.

O diálogo nas comunidades formais e informais contribui com o aumento e o desenvolvimento de novos conhecimentos organizacionais na forma de ciclos sucessivos (NONAKA, 1994; WANG; NOE, 2010). Assim, para Nonaka, Wang e Noe, as trocas de conhecimento em comunidades representam uma dimensão chave na socialização do conhecimento contínuo.

Dessa forma, a interação entre colaboradores em corredores ou sala de café é bastante produtiva, contudo, limita-se a uma pequena região geográfica (LEONARDI, 2017). Por outro lado, as mídias sociais proporcionam o CC informal de longo alcance, por romper os limites de tempo e espaço (LEONARDI, 2017; HSU, 2015; BOOTH, 2012; BULLOCK, 2014).

Por sua vez, a pesquisa de Seraj (2012) observou que as pessoas experimentam comunidades online como uma alternativa para comunicação, operações, socialização, atividades recreativas e aprendizagem. Entretanto, as comunidades mistas (online e presencial) apresentam benefícios para o desenvolvimento profissional de professores, porém, não representa condição necessária para o CC (MATZAT, 2013).

Sobre outra ótica, Leonardi (2017) afirma que por meio de mídias sociais os participantes adquirem conhecimento (para utilização no presente ou futuro), sem necessariamente buscar tal conhecimento em um repositório. Observa-se em um ambiente de comunidade a absorção de conhecimento por todos os membros, apesar da comunicação não ser necessariamente direcionada a um indivíduo específico (LEONARDI, 2017; SERAJ, 2012).

Ademais, uma rede de conhecimento pode ser de uma organização ou transcender os limites dessa organização (WANG; NOE, 2010; NAQSHBANDI, 2016; MARTIN, 2013). No trabalho de Wang e Noe (2010) identifica-se quando a estrutura organizacional é menos centralizada, há facilidade para o CC, bem como os laços (confiança) dos indivíduos nas redes sociais potencializam o compartilhamento, principalmente, os conhecimentos mais complexos. Dessa forma, as comunidades informais tendem a elevar o nível de CC, conforme se observa em Booth (2012) e Williams (2012).

2.3.3 Compartilhamento de Conhecimento na Administração Pública

Batista (2012) e Meier (2011) explicam que há divergências entre os objetivos das organizações privadas (interesses dos *stakeholders* – partes interessadas) e das organizações públicas (interesses da sociedade). Porém, de fato, para Meier (2011), Amayah (2013) e Naqshbandi (2016) as ferramentas e os modelos de gestão do conhecimento podem ser utilizados nos dois seguimentos.

Nos trabalhos de Amayah (2013) e de Williams (2012) não se observa a existência de diferenças significativas nas ações de compartilhamento de conhecimento entre as atividades da administração pública e da privada. Dessa forma, podem ser utilizadas as mesmas ferramentas e ações de CC em ambos os seguimentos (NAQSHBANDI, 2016), assim como o modelo SECI (NONAKA, 1994).

Apesar de não ser a melhor solução segundo Batista (2012), existem modelos de gestão do conhecimento da iniciativa privada aplicados a organizações públicas, com os devidos ajustes, para atender a especificidades da administração pública. Assim, Batista afirma a necessidade de desenvolver um modelo particular para organizações públicas, com as seguintes premissas, pois os modelos existentes não contemplam todas as dimensões necessárias:

[...] modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico de GC para a administração pública brasileira.

(BATISTA, 2012, p. 15).

Para afirmar a possibilidade de uso das mesmas ferramentas da iniciativa privada, o estudo de Naqshbandi (2016) analisa o gerenciamento CC entre organizações de Dubai – Emirados Árabes Unidos (empresas, universidades/instituições de pesquisa e entidades públicas), e os resultados demonstram que os laços nessas comunidades facilitam a inovação das organizações envolvidas (bancárias, serviços públicos, indústria aérea e de telecomunicações), bem como a capacidade de absorção de conhecimento (adquirir, assimilar, utilizar e transformar o conhecimento).

Igualmente Mergel (2013) estuda a utilização de redes sociais (Facebook, YouTube, blogs entre outros) pelo governo dos Estados Unidos para o compartilhamento de informações e conhecimentos. O estudo de Mergel identifica mudanças de comportamento dos órgãos públicos na prestação de serviços para acompanhar as alterações provocadas pelas redes sociais.

Do mesmo modo, o estudo de caso de Williams (2012) demonstrou que a GC em organizações públicas de saúde e assistência social no sudoeste do Reino Unido se aproveitou de

três níveis (indivíduo, grupo e organização) para criação e utilização de conhecimento e, ainda, duas formas (formal e informal) para o CC. Os três níveis, citados por Williams, apresentam alinhamento como o Modelo SECI de Nonaka (1994).

A pesquisa de Meier (2011) apresenta desafios e resultados de alianças entre organizações para a transferência de conhecimentos (por exemplo, Intel e Nokia, Vodafone e China Mobile). Os desafios são similares aos apresentados pela administração pública, pois, existem inúmeros serviços prestados (saúde, segurança, transporte etc.) e nem sempre o órgão necessita do mesmo conhecimento de outro ente público e, em algumas situações, o conhecimento de uma organização pode ser mais bem aproveitado em outras entidades (NAQSHBANDI, 2016; MEIER, 2011).

Por fim, em Tuan (2016) encontra-se a seguinte explicação: o CC funciona como uma alavanca para o aprimoramento dos serviços públicos, pois supre as lacunas de conhecimento das organizações públicas. A pesquisa de Tuan avaliou organizações públicas do Vietnã (eletricidade, telefonia e água).

2.3.4 Barreiras ao Compartilhamento de Conhecimento

Segundo Massingham (2014), as barreiras representam um problema ao compartilhamento de conhecimento, ou seja, impacta, impede, dificulta a disseminação do conhecimento entre indivíduos, grupo e organização. Porém, de acordo com Ardichvili (2008) a remoção das barreiras ao compartilhamento facilita a disseminação do conhecimento entre os colaboradores. Uma das maiores barreiras ao CC está no comportamento das pessoas, ou seja, em mudar as atitudes para realizar o compartilhamento (KUO, 2013), ou seja, nas normas culturais (NONAKA, 1994; ARDICHVILI, 2008; WANG; NOE, 2010; KISLOV, 2014).

A pesquisa de Leonardi (2017) identificou categorias de barreira, bem como as principais razões dessas barreiras, e relaciono-as ao “não querer contribuir” e ao “não querer recuperar” conhecimento em mídias sociais: *(i) categorias de barreiras*: não querer contribuir (medo, preguiça, percepção da desigualdade, perda de controle, mal-entendidos e pressão de tempo); não querer recuperar (desconhecimento, natureza impessoal de informação, desconfiança, sobrecarga e memória); *(ii) principais razões das barreiras*: não querer contribuir (falta de incentivo, facilidade de parasitismo e a crença de que o próprio conhecimento não era útil para os outros); não querer recuperar (falta de consciência de conhecimento e preferência por informações de pessoas conhecidas para eles).

Massingham (2014) pesquisou sobre o que ele chamou de conjunto de ferramentas de compartilhamento de conhecimento: barreiras de compartilhamento do conhecimento; mudança cultural; comunidades de prática; motivação; habilidades de comunicação (narrativas, *storytelling* – contar histórias, técnica de receber – ouvir e apreciar); compreender a diferença entre o remetente e o receptor do conhecimento.

Os resultados do trabalho de Massingham (2014) são: os kits de ferramentas de GC com o maior sucesso – (i) preservação do conhecimento e (ii) uso do conhecimento; e os kits de ferramentas com menor sucesso – (i) aquisição de conhecimentos e (ii) compartilhamento de conhecimento.

Ademais, são consideradas barreiras ao CC: ausência de recompensas intrínsecas (mimos) e/ou extrínsecas (monetária) e falta de confiança entre os membros de um grupo (KUO, 2013); deficiência de acessibilidade, de relevância e de informação atualizada (HERING, 2016); falta de confiança e falta de interações em comunidades (MACDONALD; PONIATOWSKA, 2011 apud MATZAT, 2013); clima organizacional (nível de coragem e de empatia), estrutura organizacional (centralização e formalização), relações interpessoais, processuais, tecnológicas, culturais (AMAYAH, 2013); reuniões pouco frequentes, poucas oportunidades para trocas informais entre pesquisadores e implementadores, divergência de objetivos, de significados e de práticas em todas as vertentes de CC, interpretações conflitantes em todas as fronteiras de equipes, falta de incentivo para o CC (KISLOV, 2014); pressões normativas (HSU, 2015).

O estudo de Kislov (2014) avalia a descontinuidade do compartilhamento de conhecimento em diferentes grupos de pesquisa e assistência em Saúde aplicada localizados dentro de uma comunidade de prática do Reino Unido, onde evidenciou as barreiras supracitadas.

Os resultados da pesquisa de Heizmann (2011) apontam divergências de dispersão de conhecimento e de comunicação devido às limitações geográficas de CoP, bem como divergência entre poder/conhecimento dos colaboradores da sede e das regionais (filiais) de uma companhia de seguros.

Contudo, Martin (2013), assim como Heizmann (2011), afirma que a proximidade espacial não é uma condição suficiente para troca de conhecimento eficaz. Martin estuda a teoria do capital social e redes de inovação em países da Europa, os resultados da pesquisa indicam que a troca de conhecimentos ocorre em primeiro lugar regionalmente, enquanto a colaboração nacional ou internacional ocorre em segundo plano.

Sobre outra perspectiva, na visão de Wang e Noe (2010), algumas pessoas são mais propensas a compartilhar conhecimento face a face, enquanto outras menos extrovertidas

podem sentir maior facilidade por meio de recursos tecnológicos, como em mensagens postadas em redes sociais.

Contudo, a falta de proficiência tecnológica combinada com potencial aversão ao uso de tecnologia online, como meio de comunicação, compreende obstáculo ao compartilhamento de conhecimento (ARDICHVILI, 2008). Além disso, apesar de duas organizações possuírem os melhores acessos às tecnologias para o CC, isso não garante a criação de conhecimento conjunto (HAUTALA, 2011).

Para Hautala (2011), grupos com cultura e conhecimentos distintos contribuem significativamente para o CC, entretanto essa disseminação do conhecimento depende da proximidade cognitiva (similaridade de conhecimento), bem como da manutenção dessa distância cognitiva de seus membros. O estudo de Hautala demonstra que os encontros face a face mantêm à distância cognitiva dos membros em um grupo de universidades finlandesas. Esse resultado apresenta alinhamento como a posição de Wang e Noe (2010), sobre encontros presenciais para remoção de barreiras.

Por fim, a partir dos estudos revisados, são apresentados, resumidamente, os fatores relacionados às barreiras ao compartilhamento de conhecimento (Quadro 7).

Quadro 7 – Barreiras ao compartilhamento (literatura)

Fator	Fonte
Ausência de normas culturais	Ardichvili (2008); Nonaka (1994); Wang e Noe (2010); Kislov (2014)
Deficiência utilização de tecnologias	Ardichvili (2008); Amayah (2013); Wang e Noe (2010); Bullock (2014)
Procedimentos/processos de trabalho	Ardichvili (2008); Nonaka (1994); Wang e Noe (2010); Naqshbandi (2016); Kislov (2014); Hering (2016)
Coragem e empatia	Amayah (2013); Mueller (2014)
Capacidade individual	Minbaeva (2013)
Aspectos interpessoais	Ardichvili (2008); Wang e Noe (2010); Kou (2013)
Rotatividade e inclusão de novos funcionários	Mueller (2015)
Crescimento acelerado	Mueller (2015)
Falta de tempo	Mueller (2012); Kislov (2014)
Preservação e Uso do Conhecimento	Massingham (2014)
Não querer contribuir com conhecimento em mídias sociais; e não querer recuperar com conhecimento em mídias sociais	Leonardi (2017)
Pressões normativas	Hsu (2015)

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, para este estudo desenvolveu-se uma relação entre barreiras ao compartilhamento de conhecimento: *Há relação da Ausência de Normas Culturais (ANC) e de Deficiência na Utilização de Tecnologias (DUT) na variação do Compartilhamento de Conhecimento em Comunidade de Prática.*

2.3.5 Viabilizadores ao Compartilhamento de Conhecimento

Os viabilizadores do compartilhamento de conhecimento, também chamados de habilitadores, representam os fatores de sucesso ou, caso não ocorra, de fracasso das atividades, ações e iniciativas de gestão do conhecimento (HEISIG, 2009 apud BATISTA, 2012).

Na literatura, há diversos trabalhos afirmando que a confiança representa um dos principais viabilizadores ao CC: confiança dos indivíduos no local de trabalho (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; KUO, 2013, AMAYAH, 2013); confiança institucional é baseada no conhecimento (ARDICHVILI, 2008); confiança interpessoal (KUO, 2013; YILMAZ, 2016); confiança entre os membros da comunidade (HSU, 2015; SERAJ 2012; BOOTH, 2012).

Ardichvili (2008) e Hautala (2011) sugerem a realização de videoconferências e encontros face a face para desenvolver a confiança entre membros de comunidade de prática virtual, bem como apoio institucional com procedimentos transparentes e comunicação intensa para viabilizar o CC.

Constata-se em Kuo (2013), o processo de comunicação, sistemas de informação, recompensas e estrutura de organização como viabilizadores ao CC. Segundo Heisig (2009 apud BATISTA, 2012), os viabilizadores para potencializar o compartilhamento de conhecimento nas organizações são: fatores humanos (cultura, pessoas e liderança); organização (processos e estruturas); tecnologia (infraestrutura e aplicações); gestão de processos (estratégia, metas e mensuração).

De acordo com o estudo de Mueller (2014), abertura à mudança, tempo dedicado ao compartilhamento, orientação de saída (produto/resultado) e estrutura organizacional apresentaram influência sobre o CC entre equipes de projetos, por outro lado, liderança compartilhada, orientação ao empregado, orientação à equipe, orientação à aprendizagem foram rejeitadas na pesquisa realizada. O trabalho de Yilmaz (2016) afirma que a cultura e o clima organizacional afetam o CC em uma comunidade de estudantes por meio do Facebook.

Ademais, para ocorrer o compartilhamento existe a necessidade de apoio da alta administração da organização, além do reconhecimento e da recompensa (financeira ou não) pelo conhecimento compartilhado/disseminado pelos colaboradores (TERRA, 2005; KUO, 2013).

A pesquisa de Wang (2014) demonstra que a intenção dos indivíduos de utilizar a tecnologia é influenciada pela utilidade percebida/entendida (melhorar o seu desempenho), pela mobilidade, confiança na ferramenta, enquanto a facilidade de uso (baixo esforço) não apresentou resultados significativos.

Na mesma linha, o estudo de Bullock (2014) destaca que a tecnologia e as funcionalidades da Web 2.0 auxiliam no acesso, uso e compartilhamento de conhecimento. Porém, Bullock destaca a preocupação acerca da apropriação do conhecimento, a sobrecarga de informações, controle de qualidade e interpretações ligadas ao uso de dispositivos móveis no local de trabalho.

Atualmente, os colaboradores das organizações utilizam suas próprias redes sociais informais para adquirir conhecimento, em geral, quando se observa dificuldades/barreiras em canais formais de CC (ALJUWAIBER, 2016). Entretanto, Aljuwaiber (2016) observa a diminuição de interações sociais (face a face) entre os participantes quando se aumenta o uso de ferramentas tecnológicas no CC e, assim como Wang e Noe (2010), sugere a realização de encontros presenciais para aumentar as possibilidades de disseminação do conhecimento em ambientes virtuais.

Nessa linha, Nonaka (1994) afirma que a intenção, caos/instabilidade criativo, autonomia, redundância de informação e variedade necessária são condições viabilizadoras para a criação do conhecimento.

Nas palavras de Williams (2012), liderança, apoio organizacional, socialização de colaboradores, CoP, *networking*, profissionais multidisciplinares e rotação de pessoal ampliam a aprendizagem nos níveis individual, grupo e organizacional. Enquanto a pesquisa de Amayah (2013) aponta os seguintes viabilizadores ao CC: clima organizacional (recompensa e apoio); confiança; capital social (interação social e reciprocidade). Em Seraj (2012) encontra-se o seguinte esclarecimento, há comunidades online de sucesso e outras com falhas e, dessa forma, as pessoas permanecem ou migram para outras comunidades em busca de valores compartilhados, isto é, a confiança.

Considerando o exposto e os resultados da revisão de literatura, a seguir é apresentada uma síntese dos fatores viabilizadores ao CC com as respectivas fontes (Quadro 8).

Quadro 8 – Fatores viabilizadores ao compartilhamento (literatura)

Fator Viabilizador	Fonte
Confiança (ambiente de trabalho e nos colegas de trabalho)	Ardichvili (2008); Kou (2013); Booth (2012); Mueller (2012); Mueller (2015); Seraj (2012); Thomas (2012); Hsu (2015)
Ferramentas de suporte e tecnologias	Ardichvili (2008); Nonaka (1994); Bullock (2014); Murphy (2012)
Cultura de apoio organizacional e liderança	Ardichvili (2008); Amayah (2013); Nonaka (1994); Wang e Noe (2010); Kou (2013); Booth (2012); Murphy (2012); Mueller (2012); Williams (2012)
Estrutura organizacional	Wang e Noe (2010); Mueller (2014); Mueller (2012)
Incentivo ao compartilhamento de conhecimento	Wang e Noe (2010)
Recompensa	Amayah (2013); Mueller (2014)
Capital social (reciprocidade e interação social)	Amayah (2013); Mueller (2012); Seraj (2012); Thomas (2012); Williams (2012)

Fator Viabilizador	Fonte
Abertura à mudança; e Tempo dedicado ao compartilhamento	Mueller (2014)
Orientação de saída (produto/resultado)	Mueller (2014); Naqshbandi (2016); Seraj (2012)
Capacidade individual	Minbaeva (2013); Seraj (2012); Williams (2012)
Oportunidade	Minbaeva (2013)
Autonomia no trabalho	Mueller (2015)
Benefícios do capital social; e Recursos complementares	Hsu (2015)

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, a partir dos fatores viabilizadores ao compartilhamento de conhecimento, desenvolveu-se a relação: *Há relação da Confiança no Ambiente e em Colaboradores (CAC) e de Ferramentas de Apoio Tecnológico (FAT) na variação do Compartilhamento de Conhecimento em Comunidade de Prática.*

2.3.6 Fatores Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento

O senso de comunidade e a percepção de autoeficácia são fatores críticos para o comportamento de compartilhamento de conhecimento em comunidade, e quando os membros se sentem participe da CoP (coesão, confiante e interdependente) tende a compartilhar mais (YILMAZ, 2016; WANG; NOE, 2010), torna-se automotivado (ARDICHVILI, 2008).

Em Yilmaz (2016), há um detalhamento com três subescalas da autoeficácia: *(i)* status social (interações de um membro em uma comunidade); *(ii)* aplicações cognitivas (escolhas e atividades cognitivas); *(iii)* habilidades técnicas (materiais e ferramentas utilizadas).

Os resultados da pesquisa de Hsu (2015) demonstraram: *(i)* a interação social desempenha um papel importante no aumento do CC; *(ii)* a confiança entre os membros da comunidade representa um preditor significativo para os indivíduos compartilhar; *(iii)* a visão compartilhada não influencia a partilha de conhecimento em uma comunidade virtual; *(iv)* o CC é um fator crítico no fortalecimento da continuidade da relação entre a comunidade e seus membros e, também, na melhoria da reputação da comunidade; *(v)* quando os membros da comunidade percebem maiores pressões normativas, sua resistência psicológica aumenta, reduzindo assim o compartilhamento de conhecimento.

Ademais, Tuan (2016) avaliou o compartilhamento de conhecimento em dois níveis: nível individual (motivação de serviço público – MSP); e nível da organização (responsabilidade social corporativa). Os resultados de Tuan identificaram que a liderança servidora foi encontrada como positivamente correlacionada com MSP ($r = 0,38$, $p < 0,001$), que por sua vez foi positivamente correlacionada com o CC ($r = 0,26$, $p < 0,01$).

Por outro lado, a pesquisa de Kuo (2013) identificou que os indivíduos esperam benefícios pessoais a partir do conhecimento compartilhado, ou seja, há uma troca de algo de valor (monetário ou não monetário), assim como também se observa em Terra (2005). No estudo de Kuo, pode-se verificar que a confiança entre os pares não representa o único fator para o CC, porém influencia diretamente o compartilhamento, isto é, constitui um mediador relevante para as atividades de compartilhamento entre indivíduos de um grupo e entre grupos que esperam algum benefício.

Na literatura pesquisada, observam-se os seguintes fatores motivacionais relacionados ao compartilhamento de conhecimento: busca de valores compartilhados (SERAJ, 2012); benefícios esperados (variável exógena), confiança no local de trabalho (variável exógena e endógena) e comportamento de CC (variável endógena) (KUO, 2013); artefatos físicos e conceituais como palavras, ferramentas, conceitos, métodos, histórias, documentos e *links* (BOOTH, 2012); autoeficácia acadêmica e senso de comunidade (YILMAZ, 2016); confiança em canais informais de comunicação (MUELLER, 2012); benefícios pessoais; considerações relacionadas à comunidade e considerações normativas (ARDICHVILI, 2008); comportamento individual (MINBAEVA, 2013); procedimentos formais e informais de CC (MUELLER, 2015); reconhecimento e recompensa (financeira ou não) (TERRA, 2005; KUO, 2013).

Ardichvili (2008) e Hsu (2015) afirmam que a motivação dos membros participarem ativamente em atividades de compartilhamento de conhecimento representa um dos fatores críticos para determinar o sucesso de uma comunidade virtual. No mesmo sentido, os resultados da pesquisa de Amayah (2013) demonstram êxito no CC por meio de comunidades de prática a partir da análise de aspectos motivacionais.

O estudo de caso de Mueller (2012) identificou que o CC ocorre entre equipes de projetos independentemente da existência de canais formais de compartilhamento e de apoio da alta administração (interações diretas ou rotação dos membros das equipes). A pesquisa de Williams (2012) obteve resultado semelhante entre organizações de saúde e de assistência social no Reino Unido.

Minbaeva (2013) estudou a ligação entre as estratégias para a gestão de recursos humanos e desempenho baseada no conhecimento (nível macro), e identificou que a ligação é forjada por meio de antecedentes em nível individual de comportamentos de partilha de conhecimentos individuais como capacidade, motivação e oportunidade (nível micro).

Além disso, Mueller (2015) acrescenta que os incentivos envolvem a realização de ações e comportamentos rotineiros de CC e se relacionam com aspectos da cultura organizacional. Os resultados da pesquisa de Mueller (2015) demonstram que práticas e perspectivas culturais

realizadas por meio de procedimentos formais e informais de CC entre as equipes de projeto melhoram a aprendizagem de toda a organização.

Os resultados de Booth (2012) demonstram o papel dos moderadores de cada comunidade para cultivar e sustentar o compartilhamento de conhecimento e, ressalta aspectos de confiança assim: uma pessoa deve demonstrar benevolência, confiabilidade, competência, honestidade e transparência. No mesmo sentido, Kuo (2013) investiga a motivação entre membros de um grupo e o CC entre grupos, ressaltando a confiança nas comunidades.

O *framework* de Ardichvili (2008) relaciona a motivação dos colaboradores em compartilhar conhecimento com barreiras e viabilizadores em redes de conhecimento on-line. O Quadro 9 apresenta a reunião dos principais fatores motivadores, relacionados ao compartilhamento de conhecimento, recuperados na RSL.

Quadro 9 – Fatores motivadores ao compartilhamento (literatura)

Fator	Fonte
Percepção de benefícios pessoais	Ardichvili (2008); Amayah (2013); Wang e Noe (2010); Kou (2013); Mueller (2014); Bullock (2014); Mueller (2012); Seraj (2012)
Considerações relacionadas à comunidade	Ardichvili (2008); Amayah (2013); Wang e Noe (2010); Bullock (2014); Minbaeva (2013); Mueller (2012); Mueller (2015); Thomas (2012); Seraj (2012)
Benefícios sociais (reciprocidade, cultura, liderança, amizade)	Booth (2012); Murphy (2012); Mueller (2012); Hsu (2015); Seraj (2012); Williams (2012)
Considerações normativas	Ardichvili (2008); Amayah (2013)
Gestão de laços	Naqshbandi (2016); Thomas (2012); Seraj (2012)
Recursos, intenções altruístas e incentivos globais extrínsecos	Minbaeva (2013)
Visão compartilhada	Hsu (2015)
Liderança servidora; e Responsabilidade social corporativa	Tuan (2016)
Percepção de justiça	Wang e Noe (2010)

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do exposto, a terceira relação refere-se aos fatores motivadores do compartilhamento de conhecimento: *Há relação da Percepção de Benefícios Pessoais (PBP) e de Considerações Relacionadas à Comunidade (CRC) na variação do Compartilhamento de Conhecimento em Comunidade de Prática.*

Por último, com relação às atividades de compartilhamento de conhecimento, desenvolveu-se a relação: *Há relação de Fatores Motivadores (FM) nos viabilizadores, nas barreiras e nas atividades de Compartilhamento de Conhecimento em Comunidade de Prática.*

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

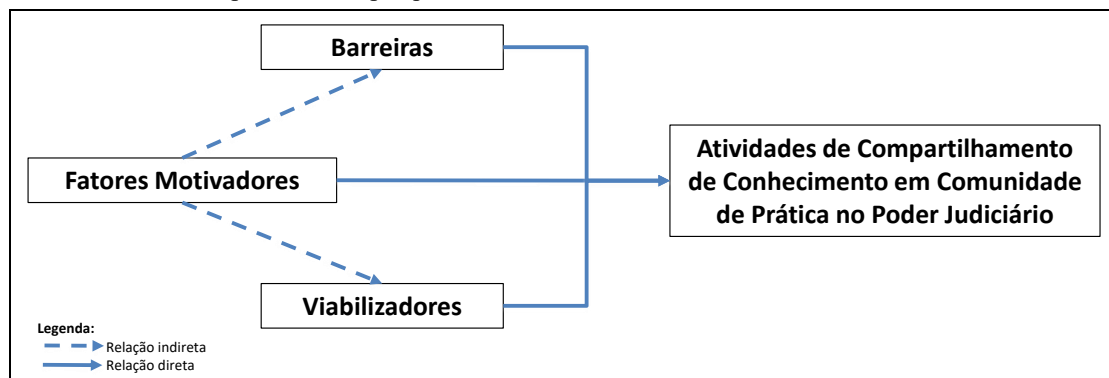
Este capítulo detalha os procedimentos metodológicos, as hipóteses de pesquisa, o instrumento de coleta dos dados, o universo (população e amostra) da pesquisa, os procedimentos de análise de dados e, por último, a classificação da pesquisa.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da seção de revisão de literatura, a qual se estabeleceu os pressupostos teóricos para avaliação quantitativa, desenvolveu-se um modelo de análise para cotejar e prever (GIL, 2012): fatores motivadores (variáveis independentes); barreiras e viabilizadores (variáveis moderadoras); atividades de compartilhamento de conhecimento (variável dependente).

O modelo com elementos do problema de pesquisa (Figura 9) baseou-se no *framework* sugerido em Ardichvili (2008), o qual discute a influência para o CC em comunidade de prática virtual.

Figura 9 – Elementos do problema de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do estudo de Ardichvili (2008).

3.1.1 Hipóteses de Pesquisa

As hipóteses de pesquisa foram elaboradas para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, conforme ensinam Popper (2007) e Oliveira (2011). Assim, desenvolveu-se um modelo com cinco hipóteses (Figura 10).

H1. *Fatores Motivadores terá relação direta com o CC/CoP-PJ;*

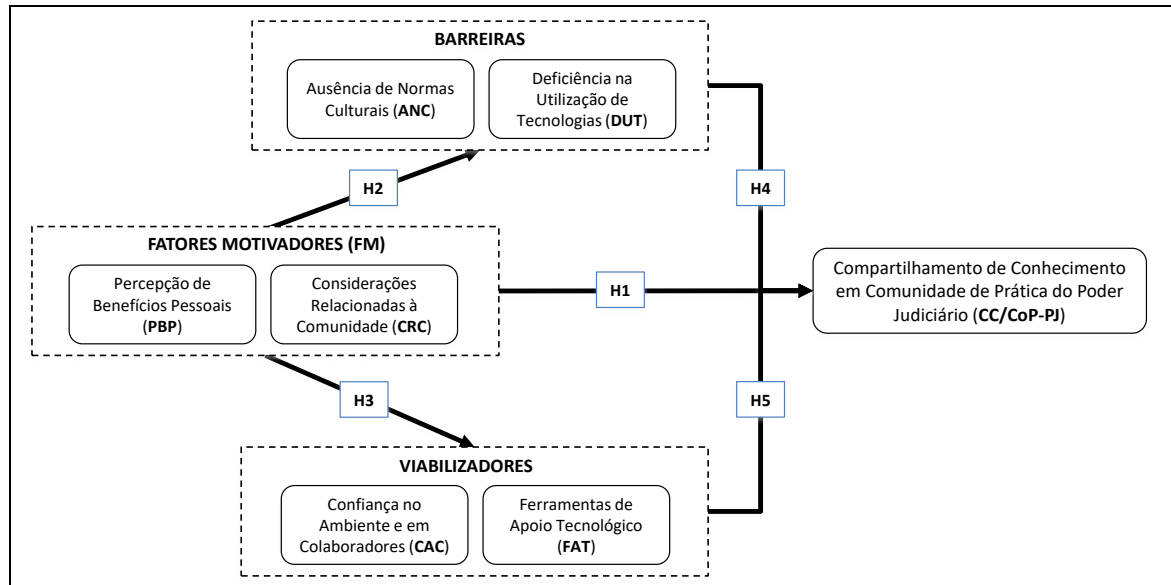
H2. *Fatores Motivadores terá relação indireta com Barreiras para o CC/CoP-PJ;*

H3. *Fatores Motivadores terá relação indireta com Viabilizadores para o CC/CoP-PJ;*

H4. *Barreiras terá relação direta com o CC/CoP-PJ;*

H5. Viabilizadores terá relação direta com o CC/CoP-PJ.

Figura 10– Modelo de hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Frisa-se que a escolha das variáveis para elaboração das hipóteses de pesquisa se deu a partir da relevância dada pelos autores constantes da revisão de literatura, bem como pelas quantidades de referência às variáveis referenciadas na Seção 2.3 (Quadro 7, Quadro 8 e Quadro 9).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2012), para realizar uma pesquisa quantitativa há necessidade de análise de dados, os quais podem ser obtidos por meio de um instrumento de coleta. Portanto, para avaliar a influência sobre o compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática informal do Poder Judiciário, foi elaborado um instrumento de coleta de dados (questionário). O referido instrumento foi desenvolvido com base nas hipóteses de pesquisa (Seção 3.1.1).

O questionário contempla os temas: barreiras (ausência de normas culturais e deficiência na utilização de tecnologias); viabilizadores (confiança no ambiente/colaboradores e ferramentas de apoio tecnológico); fatores motivadores (percepção de benefícios pessoais e considerações relacionadas à comunidade); compartilhamento de conhecimento; informações socio-demográficas.

Ademais, há 18 perguntas no instrumento, todas obrigatórias: sete questões utilizando escala Likert de 5 pontos (Quadro 10), conforme ensinam Cummins e Gullone (2000) e Gil

(2012); cinco questões com caixa de seleção, sendo quatro com possibilidade de resposta aberta (GIL, 2012); seis questões acerca de dados sociodemográficos (OLIVEIRA, 2011).

Quadro 10– Escala Likert utilizada

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Fonte: Elaborado a partir de Cummins e Gullone (2000) e Gil (2012).

O instrumento passou por uma avaliação semântica por quatro servidores para população pesquisada. Posteriormente, o questionário foi ajustado e testado previamente com seis indivíduos da população da pesquisa, conforme preconizam Oliveira (2011) e Gil (2012). Assim, chegou-se à versão final do *survey* ([Apêndice D](#)).

O referido instrumento foi criado no Microsoft Forms⁶ e foi enviado, em dois momentos, para a população por meio de dois grupos informais de mídia sociais (Telegram e WhatsApp Messenger) de servidores do Poder Judiciário, bem como por e-mail para disseminação entre a população pesquisada.

Com relação ao envio do instrumento por e-mail, foi encaminhado o *link* e QRCode do questionário para uma lista de e-mail de representantes de órgãos do Poder Judiciário, com solicitação de resposta e de disseminação entre os colaboradores de cada instituição. Por outro lado, nas mídias sociais foi encaminhado apenas o *link* do *survey*.

3.3 AMOSTRAGEM DA PESQUISA

A população compreende os servidores das unidades de auditoria interna de 94 órgãos do Poder Judiciário (ver lista completa de órgãos no [Apêndice A](#)). Enquanto a amostra deste trabalho compõe-se por servidores de comunidade de prática de unidades de auditoria interna do Poder Judiciário brasileiro, conforme detalhado a seguir.

3.3.1 Comunidade de Unidades de Auditoria Interna do Poder Judiciário

Os servidores das unidades de auditoria interna do PJ brasileiro criaram, em 2015, uma comunidade on-line informalmente, grupo no aplicativo Telegram, visando criar, ampliar e partilhar conhecimentos e experiências para desenvolvimento de trabalhos conjuntos e de cada

⁶ Disponível em: <https://forms.office.com>.

tribunal acerca das atividades dos sistemas de controles internos, ou seja, uma CoP (WENGER, 1999; ALJUWAIBER, 2016) de boas práticas de atividades administrativas e de auditoria.

Os integrantes dessa comunidade, encontram-se anualmente no evento denominado “Fórum de Boas Práticas de Auditoria e Controle Interno”, o qual ocorre desde 2015, com a finalidade de compartilhar os conhecimentos e práticas dos órgãos do Poder Judiciário (TJMT, 2020).

O citado grupo apresenta 189 membros. Nessa rede social são discutidos e disseminados, por exemplo, experiências/percepções de trabalhos realizados, orientações sobre procedimentos a serem realizadas, organização de fóruns, temas de cursos, sugestões de palestras, webinars, acórdãos de tribunais de contas, normativos relacionados às atividades de auditoria interna, desenvolvimento de métodos de trabalhos.

A partir dessa comunidade no Telegram, foi criado um grupo no aplicativo WhatsApp Messenger, no primeiro semestre de 2019, também informalmente, para discussão específica de ações coordenadas de auditoria propostas pelo CNJ e realizadas em todos os tribunais brasileiros. Dessa forma, são apresentados alguns dados estatísticos desses dois grupos (Quadro 11).

Quadro 11 – Estatísticas de comunidade informal do Poder Judiciário

Descrição	Telegram	WhatsApp Messenger
Membros	189	222
Fotos e vídeos	745	153
Arquivos	178	109
Links	620	_*
Arquivo de áudio	1	_*
Mensagem de voz	7	12
Mensagens de texto	_*	5.150

* Dados não disponíveis nas estatísticas dos aplicativos

Fonte: Dados da pesquisa extraídos em 29/04/2020.

De tal modo, a amostra da pesquisa compõe-se dos respondentes voluntários da citada comunidade de prática do Poder Judiciário.

Destaca-se a ausência de critérios estatísticos para levantar a quantidade da amostra, pois, a pesquisa foi conduzida por membros da comunidade que efetivamente responderam ao questionário enviado (amostragem por acessibilidade ou por conveniência) (GIL, 2012). Entretanto, os 222 membros da referida comunidade (Quadro 11) foi considerada como a população da pesquisa por conter um maior número de participantes e por ocorrer a sobreposição de indivíduos entre aplicativos.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, os dados obtidos no instrumento de coleta foram submetidos a três procedimentos principais, a saber:

Análise exploratória dos dados: obter informações ocultas sobre os dados pesquisados, por exemplo, variação, distribuição, anomalias, tendências, padrões, relações (TUKEY, 1977; HAIR et al., 2006; PROVOST; FAWCETT, 2016);

Aprendizagem de máquina: prever, a partir das respostas do questionário, o compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática do Poder Judiciário por método de classificação (COHEN et al., 2003; PROVOST; FAWCETT, 2016; PYLE, 1999);

Testar hipóteses de pesquisa: avaliar os construtos de pesquisa (HAIR et al., 2006), por meio de: análise fatorial; modelagem de equações estruturais; mediação em análise de vias.

3.4.1 Aprendizagem de Máquina

Segundo Provost e Fawcett (2016), na tarefa de aprendizagem de máquina, para resolver problemas de classificação (a classe é uma variável categórica – um rótulo) aplicam-se os métodos preditivos supervisionados.

Então, para realizar o método preditivo de classificação da pesquisa, desenvolveu-se uma variável dependente a partir das respostas da questão nº 4 e nº 8 do questionário ([Apêndice A](#)). Nesse procedimento criou-se a variável categórica binária (“sim” e “não”), compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática do Poder Judiciário (CC/CoP-PJ).

Dessa forma, a variável classe CC/CoP-PJ para ser definida com “sim” a resposta da questão nº 4 deve apresentar resultado “4 - Concordo Parcialmente” ou “5 - Concordo Totalmente” e a questão nº 8, “sim”.

A literatura apresenta diversos métodos de classificação, com características diferentes, (HAIR et al., 2006; PROVOST; FAWCETT, 2016): Regras; Bayesiana; Árvore de Decisão; Baseado em Instâncias (*lazy*); Regressão Logística; Máquina de Vetores de Suporte (SVM); Redes Neurais.

Esses métodos utilizam diversos algoritmos na tarefa de predição. Assim, há a necessidade de avaliar e testar os algoritmos e comparar os resultados de classificação (COHEN et al., 2003; PROVOST; FAWCETT, 2016).

No mesmo sentido, Wolpert e Macready (1995) discorrem sobre o teorema do *No Free Lunch* (NFL), sem almoço grátis, no qual qualquer algoritmo que busque uma solução ideal de

um problema não é universalmente superior a qualquer outro algoritmo, ou seja, há vantagens e desvantagens na resolução do problema.

Com esses testes, verifica-se a existência de diferença entre os dados, e caso exista, se a diferença é estatisticamente significativa (HAIR et al., 2006; PROVOST; FAWCETT, 2016). Com isso é possível achar a melhor taxa de predição e definir o algoritmo a ser aplicado, bem como o modelo de classificação da pesquisa.

3.4.2 Avaliação das Hipóteses de Pesquisa

Na tarefa para testar as hipóteses formuladas na Seção 3.1.1 (Figura 10), adotou-se a estratégia de análise multivariada dos dados da amostra, ou seja, realizar combinações múltiplas de variáveis para confirmar ou rejeitar cada hipótese (TUKEY, 1977; HAIR et al., 2006).

Dessa forma, aplicou-se as técnicas de regressão múltipla nos dados da pesquisa com os seguintes procedimentos (FINK, 1995; HAIR et al., 2006): Análise Fatorial Confirmatória (CFA⁷); Modelagem de Equações Estruturais (SEM⁸); mediação em análise de vias

Assim, pode-se medir os tipos de mediação (parcial, efeitos indiretos e mediação total), prever o compartilhamento de conhecimento em CoP do Poder Judiciário, bem como avaliar a validade convergente e discriminante do modelo de pesquisa (HAIR et al., 2006).

3.4.3 Ferramentas e Softwares

Para análise bibliométrica, foram utilizados os softwares VOSViewer para agrupamento dos estudos por referências e documentos, e Gephi para análise de redes. A preparação, a modelagem e a análise exploratória dos dados, bem como as avaliações estatísticas, foram realizadas por meio do IBM SPSS Statistics. Foi utilizada a ferramenta WEKA (*Waikato Environment for Knowledge Analysis*) na aplicação dos métodos preditivos de classificação, aprendizagem de máquina. No IBM SPSS Amos realizou-se a avaliação das hipóteses de pesquisa (mediação em análise de vias, análise fatorial confirmatória, modelagem de equações estruturais).

⁷ CFA - *Confirmatory Factor Analysis*.

⁸ SEM - *Structural Equation Modelling*.

3.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se, quanto à **finalidade**, como pesquisa *aplicada* (GIL, 2012; ROESCH, 1999).

Com relação aos **objetivos**, classifica-se como *explicativa* por aplicar um *framework* para identificar fatores que afetem o resultado de um fenômeno (GIL, 2012).

Por sua vez, a caracterização de **abordagem** classifica-se como pesquisa *quantitativa*, conforme ensina Oliveira (2011) e Roesch (1999).

O **método** utilizado consiste no *hipotético-dedutivo*, que a partir do falseamento de hipóteses visa refutar teorias, conforme ensina Popper (2007).

Por fim, a classificação quanto aos **procedimentos** pode ser definida como (OLIVEIRA, 2011): *bibliográfica; documental; levantamento*.

4 RESULTADOS

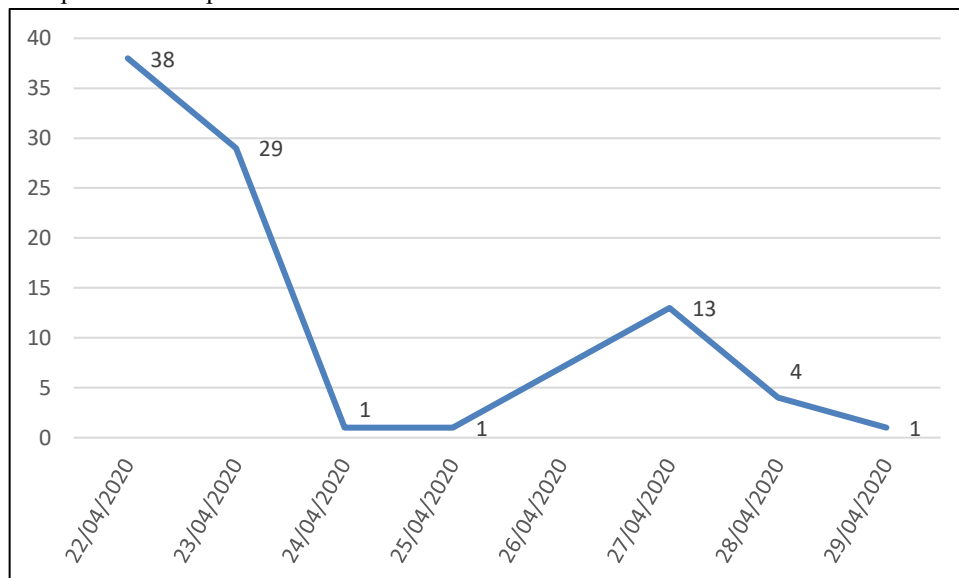
Neste capítulo são descritos os resultados alcançados para responder ao problema de pesquisa. Dessa forma, a partir de instrumento de coleta de dados elaborado com base na literatura revisada, avaliou-se em que medida barreiras, fatores viabilizadores e motivadores são preditores ao compartilhamento de conhecimento em CoP do Poder Judiciário brasileiro.

Conforme previsto nos procedimentos metodológicos, o instrumento de coleta de dados foi encaminhado em dois momentos, o qual retornou 87 respostas. A amostra representa 39,19% (87/222) da comunidade de prática (Seção 3.3.1).

No primeiro envio do questionário, em 22/04/2020, obteve-se 69 respostas (79,31% do total), com tempo de médio de conclusão de 06min15. O segundo envio, mensagem de lembrete acerca do questionário em 27/04/2020, retornou 18 respostas (20,69%), com tempo médio de conclusão de 06min27.

A frequência de respostas do *survey* por data é demonstrada na Figura 11. No primeiro dia, houve 38 respostas e outro pico ocorreu dia 27/04/2020.

Figura 11 – Frequência de respostas da amostra



Fonte: Dados da pesquisa.

Nas próximas seções são apresentadas as análises da amostra, bem como a aplicação dos procedimentos metodológicos, para atendimento aos objetivos proposto neste trabalho.

4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Inicialmente, as respostas do questionário foram preparadas e passaram por uma análise exploratória (TUKEY, 1977; HAIR et al., 2006; PROVOST; FAWCETT, 2016). Frisa-se a utilização do intervalo de confiança de 95% e do valor de significância bicaudal de 5% nas avaliações estatísticas (TUKEY, 1977; HAIR et al., 2006).

4.1.1 Tratamento dos Dados

As respostas do *survey* foram exportadas para o Microsoft Excel e posteriormente importadas para o IBM SPSS Statistics. No SPSS, os dados foram tratados/preparados, como por exemplo, variáveis passaram pelo processo de *encode* (codificação de variáveis categóricas ordinais e nominais), novas variáveis foram criadas e as variáveis foram rotuladas (HAIR et al., 2006; PROVOST; FAWCETT, 2016).

As questões de escala Likert foram codificadas como variáveis ordinais. Enquanto as variáveis com respostas binárias (sim e não) foram codificadas como nominais, assim como a variável esfera de governo (estadual e federal) e sexo (feminino e masculino).

Com relação à criação de variáveis, a classe (variável dependente) foi criada a partir da combinação das questões 4 e 8 do instrumento de coleta, conforme previsto nos procedimentos metodológicos. A classe, CC/CoP-PJ, constitui-se em variável categórica nominal codificada.

As variáveis “idade” e “tempo de trabalho” deram origem as variáveis “faixa etária” e “tempo de trabalho na instituição”, respectivamente. Ambas como variáveis categóricas ordinais codificadas. A variável escolaridade foi codificada como categórica ordinal.

A amostra foi dividida em dois grupos, considerando a data de resposta. O Grupo 1 corresponde aos questionários respondidos após o primeiro envio do *survey*; enquanto o Grupo 2 corresponde as respostas recebidas após a mensagem de lembrete acerca da pesquisa sobre o compartilhamento de conhecimento. Essa variável é categórica nominal codificada denominada de “Grupo de Resposta”.

Por fim, o Quadro 12 consolida as variáveis da pesquisa, com um breve detalhamento desses atributos, bem como a indicação/referência de origem e criação de cada variável da pesquisa.

Quadro 12– Variáveis da pesquisa

ID	Variável	Tipo	Descrição
1	ANC	Numérica	Escala Likert
2	Barreiras	Nominal	Lista de barreiras ao CC
3	CAC	Numérica	Escala Likert
4	CC/CoP-PJ	Numérica	Categórica (Sim e Não). Originada a partir das variáveis ID 5 e 6. Variável Classe
5	CC1	Numérica	Escala Likert
6	CC2	Numérica	Categórica (Sim e Não)
7	CRC	Numérica	Escala Likert
8	Data de Resposta	Numérica	Data completa (XX/XX/XXXX HH:MM:SS)
9	DUT	Numérica	Escala Likert
10	Esfera de Governo do Tribunal/Conselho	Numérica	Categórica (Estadual e Federal)
11	Exerce Função Gerencial	Numérica	Categórica (Sim e Não)
12	Faixa Etária	Numérica	Categórica (18 a 30 anos, 31 a 40 anos, 41 a 50 anos, Acima de 50 anos). Originada a partir da variável ID 17
13	FAT	Numérica	Escala Likert
14	Fatores Motivadores	Nominal	Lista de fatores motivadores ao CC
15	Formas de Compartilhamento de Conhecimento	Nominal	Lista de ações de compartilhamento de conhecimento
16	Grupo de Resposta	Numérica	Categórica (Grupo 1 e Grupo 2). Originada a partir da variável ID 8
17	Idade	Numérica	Lista em anos
18	Nível de Escolaridade	Numérica	Categórica (Ensino Médio, Superior, Especialização, Mestrado e Doutorado)
19	PBP	Numérica	Escala Likert
20	Sexo	Numérica	Categórica (Feminino e Masculino)
21	Tempo de Trabalho na Instituição	Numérica	Categórica (Até 5 anos, 6 a 15 anos, 16 a 25 anos, Acima de 25 anos). Originada a partir da variável ID 22
22	Tempo Trabalho	Numérica	Lista em anos
23	Viabilizadores	Nominal	Lista de barreiras ao CC

Fonte: Dados da pesquisa.

Frisa-se, ainda, quanto ao tratamento da amostra, os dados foram exportados do SPSS Statistics em formato CSV. Posteriormente, esses dados foram analisados pelo software WEKA no processo de classificação, conforme detalhamento na Seção 4.4. Além disso, na Seção 4.5 testou-se as hipóteses de pesquisa por meio de regressão múltipla, bem como a mediação com SPSS Amos.

4.1.2 Intervalo de Confiança para o Compartilhamento de Conhecimento

A população pesquisada compreende os membros da comunidade de prática de unidades de auditoria interna do Poder Judiciário. Esses membros contam 222 indivíduos, conforme detalhamento na Seção 3.3 desta pesquisa. A amostra alcançada foi de 87 colaboradores, 71 responderam que compartilham conhecimento e 16 não o fazem, conforme resultado da classe CC-CoP/PJ.

Assim, entre 74% e 90% dos respondentes compartilham conhecimento na CoP do Poder Judiciário, com um nível de confiança de 95%. Para esse cálculo foi aplicada a Fórmula 1, obtendo-se o resultado de $\hat{p} \pm 0,08$ ou 8%, ou seja, a margem de erro.

$$\hat{p} \pm z * \sqrt{\hat{p} * (1 - \hat{p}) / n} \quad (1)$$

$$\hat{p} \pm 1,96 * \sqrt{0,82 * (1 - 0,82) / 87}$$

$$\hat{p} \pm 0,08$$

Onde:

$$n = 87$$

$$\text{Valor de } z^9 = 1,96$$

$$\hat{p} \text{ CC} = 71/87 = 0,82$$

$$\hat{p} \text{ não CC} = 16/87 = 0,18$$

4.1.3 Análise de Respostas ao Questionário

Conforme descrito na Seção 4.1.1, a variável “grupo de resposta” há dois grupos: Grupo 1 – os respondentes do *survey* após o primeiro envio; Grupo 2 – os respondentes após o segundo envio do questionário.

Em face dessa situação, foi aplicado o Teste de Qui-quadrado de independência (LEOTTI; COSTER; RIBOLDI, 2012) para avaliar se existe diferenças significativas entre as respostas desses grupos e a variável classe da pesquisa, CC/CoP-PJ (Sim e Não), que são variáveis categóricas.

A tabela de contingência da relação entre as variáveis citadas “grupo de resposta” e “CC/CoP-PJ” apresenta a frequência obtida e a esperada em cada variável (Quadro 13). O valor de resíduos ajustados é baixo (de $\pm 0,5$ em cada grupo).

Quadro 13– Relação Grupo de Resposta *versus* Compartilhamento

			CC/CoP-PJ		Total
			Sim	Não	
Grupo de Resposta	Grupo 1	Contagem	57	12	69
		Contagem Esperada	56,3	12,7	69,0
		% em Grupo de Resposta	82,6%	17,4%	100,0%
		% em CC/CoP-PJ	80,3%	75,0%	79,3%
		% do Total	65,5%	13,8%	79,3%
		Resíduos ajustados	0,5	-0,5	
	Grupo 2	Contagem	14	4	18
		Contagem Esperada	14,7	3,3	18,0

⁹ Tabela Z para nível de confiança de 95%

			CC/CoP-PJ		Total
			Sim	Não	
		% em Grupo de Resposta	77,8%	22,2%	100,0%
		% em CC/CoP-PJ	19,7%	25,0%	20,7%
		% do Total	16,1%	4,6%	20,7%
		Resíduos ajustados	-0,5	0,5	
Total		Contagem	71	16	87
		Contagem Esperada	71,0	16,0	87,0
		% em Grupo de Resposta	81,6%	18,4%	100,0%
		% em CC/CoP-PJ	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	81,6%	18,4%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado do Teste de Qui-quadrado de independência demonstra que não há diferenças significativas das respostas sobre o “Compartilhamento de Conhecimento” entre os “Grupos de Resposta” [$X^2(1) = 0,222$; $p > 0,05$], conforme Quadro 14.

Quadro 14– Teste de Qui-quadrado da amostra (Grupo 1 e Grupo 2)

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	0,222 ¹⁰	1	0,638		
Correção de continuidade ¹¹	0,017	1	0,897		
Razão de verossimilhança	0,214	1	0,644		
Teste Exato de Fisher				0,734	0,432
Associação Linear por Linear	0,219	1	0,639		
N de Casos Válidos	87				

Fonte: Dados da pesquisa.

Por último, as medidas simétricas de resposta entre os Grupos 1 e 2 indicam uma diferença de 0,05%, ou seja, quase não há diferença de resposta, tanto para o valor de Fi quanto para o V de Cramer (Quadro 15).

Quadro 15– Medidas simétricas (Grupo 1 e Grupo 2)

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	Fi	0,051	0,638
	V de Cramer	0,051	0,638
N de Casos Válidos		87	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.4 Avaliação de Confiabilidade do Questionário

Aplicou-se o coeficiente alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) nas respostas do *survey* aplicado na pesquisa para as questões de escala Likert das variáveis independentes (PBP, CRC, ANC, DUT, FAT e CAC), com o objetivo de avaliar a confiabilidade e a consistência interna

¹⁰ Computado apenas para uma tabela 2x2.

¹¹ 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,31.

das perguntas. O valor obtido foi de 0,47, ou seja, confiabilidade moderada (LANDIS; KOCH, 1977), com base em itens padronizados (Quadro 16).

Quadro 16– Estatísticas de confiabilidade do questionário

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,394	0,470	6

Fonte: Dados da pesquisa.

As estatísticas de cada variável sobre o total, no caso de retirada de cada uma das variáveis independentes incluídas na avaliação, bem como a variação no valor de coeficiente de alpha de Cronbach, são detalhadas no Quadro 17.

Quadro 17– Estatísticas de confiabilidade do questionário (item-total)

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PBP	20,805	4,880	0,260	0,153	0,330
CRC	22,218	3,847	0,057	0,111	0,521
ANC	20,954	3,905	0,282	0,193	0,279
DUT	20,333	5,248	0,174	0,093	0,371
FAT	20,874	4,065	0,433	0,200	0,209
CAC	20,563	4,947	0,108	0,093	0,394

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.5 Avaliação de Correlação das Variáveis

Foi realizada a correlação de Spearman, não paramétrica, para as variáveis qualitativas (nominais e ordinais) da amostra (FINK, 1995). Conforme matriz de correlação (Quadro 18), pelo coeficiente de Spearman, não se observa correlação forte na amostra. Contudo, há correlação:

Moderada entre: “Tempo de Trabalho na Instituição” e “Faixa Etária” [$\rho = 0,641$; $p < 0,05$];

Fraca entre: “PBP” e “ANC” [$\rho = 0,281$; $p < 0,05$]; “FAT” e “PBP” [$\rho = 0,239$; $p < 0,05$]; “PBP” e “CAC” [$\rho = 0,227$; $p < 0,05$]; “CRC” e “FAT” [$\rho = 0,278$; $p < 0,05$]; “CRC” e “Esfera de Governo” [$\rho = 0,249$; $p < 0,05$]; “ANC” e “FAT” [$\rho = 0,312$; $p < 0,05$]; “ANC” e “CAC” [$\rho = 0,247$; $p < 0,05$]; “DUT” e “FAT” [$\rho = 0,268$; $p < 0,05$]; “FAT” e “Esfera de Governo” [$\rho = 0,248$; $p < 0,05$]; “CAC” e “Sexo” [$\rho = -0,226$; $p < 0,05$]; “Tempo de Trabalho na Instituição” e “Exerce Função Gerencial” [$\rho = -0,229$; $p < 0,05$]; “Faixa Etária” e “Esfera de Governo” [$\rho = 0,250$; $p < 0,05$];

Muito fraca nos demais casos.

Quadro 18– Matriz de correlação de variáveis da amostra

Variável		CC/CoP-PJ	PBP	CRC	ANC	DUT	FAT	CAC	Esfera de Governo	Tempo de Trabalho na Instituição	Exerce Função Gerencial	Faixa Etária	Sexo	Escolaridade
CC/CoP-PJ	Coefficiente de Correlação	1												
	Sig. (2 extremidades)													
PBP	Coefficiente de Correlação	-0,038	1											
	Sig. (2 extremidades)	0,726												
CRC	Coefficiente de Correlação	0,142	0,005	1										
	Sig. (2 extremidades)	0,189	0,965											
ANC	Coefficiente de Correlação	0,010	0,281**	0,012	1									
	Sig. (2 extremidades)	0,930	0,008	0,912										
DUT	Coefficiente de Correlação	-0,016	0,011	0,026	0,188	1								
	Sig. (2 extremidades)	0,881	0,921	0,809	0,082									
FAT	Coefficiente de Correlação	-0,051	0,239*	0,278**	0,312**	0,268*	1							
	Sig. (2 extremidades)	0,640	0,025	0,009	0,003	0,012								
CAC	Coefficiente de Correlação	-0,112	0,227*	-0,069	0,247*	-0,073	0,152	1						
	Sig. (2 extremidades)	0,302	0,035	0,526	0,021	0,503	0,160							
Esfera de Governo	Coefficiente de Correlação	-0,026	-0,009	0,249*	0,141	-0,012	0,248*	0,071	1					
	Sig. (2 extremidades)	0,808	0,935	0,020	0,193	0,910	0,020	0,514						
Tempo de Trabalho na Instituição	Coefficiente de Correlação	-0,105	0,144	0,088	0,188	0,195	0,014	-0,071	0,084	1				
	Sig. (2 extremidades)	0,331	0,183	0,417	0,082	0,070	0,901	0,513	0,437					
Exerce Função Gerencial	Coefficiente de Correlação	0,093	0,068	0,148	-0,009	-0,175	-0,026	0,153	0,033	-0,229*	1			
	Sig. (2 extremidades)	0,394	0,532	0,172	0,931	0,105	0,811	0,158	0,760	0,033				
Faixa Etária	Coefficiente de Correlação	0,051	0,138	0,145	0,123	0,050	0,083	-0,065	0,250*	0,641**	0,061	1		
	Sig. (2 extremidades)	0,637	0,203	0,181	0,255	0,643	0,446	0,549	0,020	0,000	0,575			
Sexo	Coefficiente de Correlação	0,146	0,011	0,034	-0,163	-0,001	0,067	-0,226*	0,142	0,063	-0,055	-0,084	1	
	Sig. (2 extremidades)	0,177	0,921	0,757	0,131	0,990	0,536	0,036	0,191	0,559	0,612	0,442		
Escolaridade	Coefficiente de Correlação	-0,056	0,137	-0,164	0,072	-0,080	-0,130	0,039	-0,130	0,201	-0,091	0,058	-0,133	1
	Sig. (2 extremidades)	0,609	0,206	0,129	0,509	0,462	0,231	0,720	0,229	0,061	0,400	0,592	0,220	
N ¹²		87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

¹² N = 87 foi obtido em todas as variáveis.

4.1.6 Avaliação de Colinearidade das Variáveis

Avaliou-se o coeficiente de colinearidade entre as variáveis independentes com a variável classe, CC/CoP-PJ, da pesquisa (Quadro 19) (FINK, 1995; HAIR et al., 2006). A análise foi realizada de três formas: (i) Geral – toda a amostra (87); (ii) Grupo 1 – amostra após 1º envio do questionário (69); (iii) Grupo 2 – amostra após 2º envio do questionário (18).

Quadro 19– Estatísticas de colinearidade entre variável classe e variáveis independentes

Variável Independente	Geral (amostra)		Grupo 1 (após 1º envio do questionário)		Grupo 2 (após 2º envio do questionário)	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
PBP	0,787	1,27	0,693	1,442	0,382	2,62
CRC	0,785	1,274	0,801	1,249	0,421	2,375
ANC	0,757	1,321	0,734	1,363	0,329	3,044
DUT	0,857	1,167	0,687	1,456	0,237	4,211
FAT	0,749	1,334	0,749	1,335	0,185	5,407
CAC	0,8	1,25	0,684	1,462	0,366	2,734
Esfera de Governo	0,776	1,288	0,75	1,333	0,206	4,847
Tempo de Trabalho na Instituição	0,429	2,333	0,404	2,473	0,133	7,547
Cargo Gerencial	0,797	1,254	0,802	1,247	0,259	3,855
Faixa Etária	0,453	2,207	0,39	2,567	0,208	4,814
Gênero	0,784	1,275	0,745	1,342	0,249	4,013
Escolaridade	0,847	1,181	0,808	1,238	0,518	1,93

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes estatísticos das variáveis independentes não demonstram colinearidade nem multicolinearidade na amostra, tendo em vista que os valores de Tolerância $> 0,1$ e de VIF < 10 foram obtidos em todas as variáveis (Quadro 19) (FINK, 1995; HAIR et al., 2006).

4.1.7 Análise de Distribuição de Resposta das Variáveis

A análise de distribuição das variáveis objetiva avaliar a dispersão dos dados em cada variável independente (PBP, CRC, ANC, DUT, FAT e CAC) que sustenta os construtos da pesquisa (fatores motivadores, barreiras e viabilizadores). Assim, no Quadro 20, contém a frequência e percentual das respostas dessas variáveis, conforme escala Likert utilizada.

Quadro 20– Frequência de resposta das variáveis independentes dos construtos

Escala Likert	Fatores Motivadores				Barreiras				Viabilizadores			
	PBP		CRC		ANC		DUT		FAT		CAC	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Discordo Totalmente	-	-	14	16,1	1	1,1	-	-	1	1,1	-	-
Discordo Parcialmente	-	-	25	28,7	5	5,7	-	-	1	1,1	1	1,1
Nem Concordo Nem Discordo	2	2,3	7	8,0	8	9,2	1	1,1	3	3,4	7	8,0
Concordo Parcialmente	53	60,9	35	40,2	35	40,2	14	16,1	50	57,5	19	21,8
Concordo Totalmente	32	36,8	6	6,9	38	43,7	72	82,8	32	36,8	60	69,0

Escala Likert	Fatores Motivadores				Barreiras				Viabilizadores			
	PBP		CRC		ANC		DUT		FAT		CAC	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Total	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

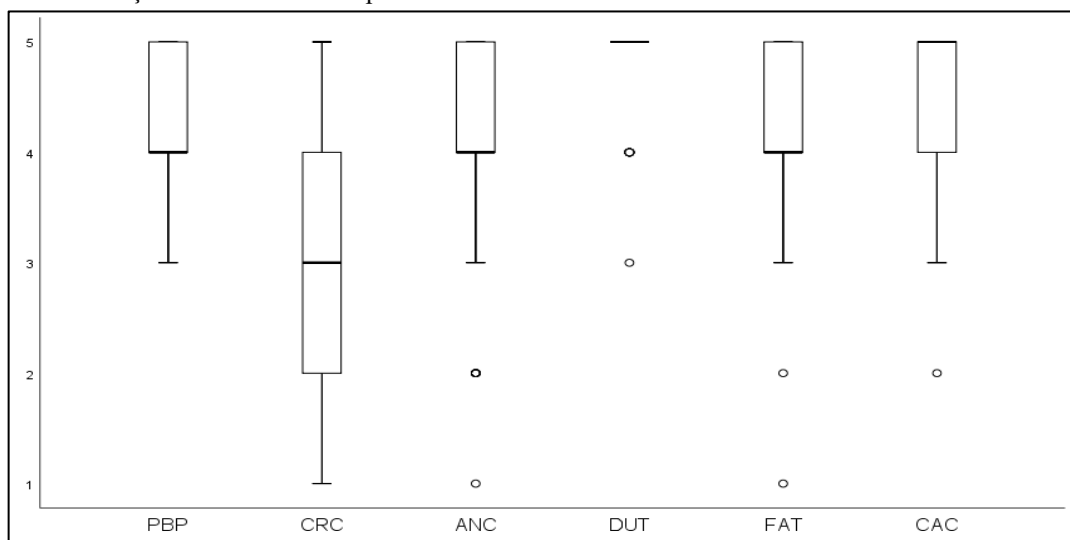
A estatística descritiva das variáveis independentes demonstra as medidas de centralidade e variabilidade na amostra (Quadro 21). A variável CRC apresenta dispersão moderada 43,47% (1,274/2,93), enquanto as demais variáveis apresentam alta concentração, ou seja, ausência de dispersão. A moda e a mediana apresentam o mesmo valor em cada variável, o que demonstra a centralidade dos dados, exceto para as variáveis CRC e ANC.

Quadro 21 – Estatística descritiva de variáveis independentes

		Fatores Motivadores		Barreiras		Viabilizadores	
		PBP	CRC	ANC	DUT	FAT	CAC
N	Válido	87	87	87	87	87	87
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		4,34	2,93	4,20	4,82	4,28	4,59
Mediana		4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Moda		4	4	5	5	4	5
Desvio Padrão		0,524	1,274	0,913	0,418	0,694	0,691
Variância		0,275	1,623	0,833	0,175	0,481	0,478
Intervalo		2	4	4	2	4	3
Mínimo		3	1	1	3	1	2
Máximo		5	5	5	5	5	5
Soma		378	255	365	419	372	399
Percentis	25	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00
	50	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00
	75	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 12 – Variação das variáveis independentes



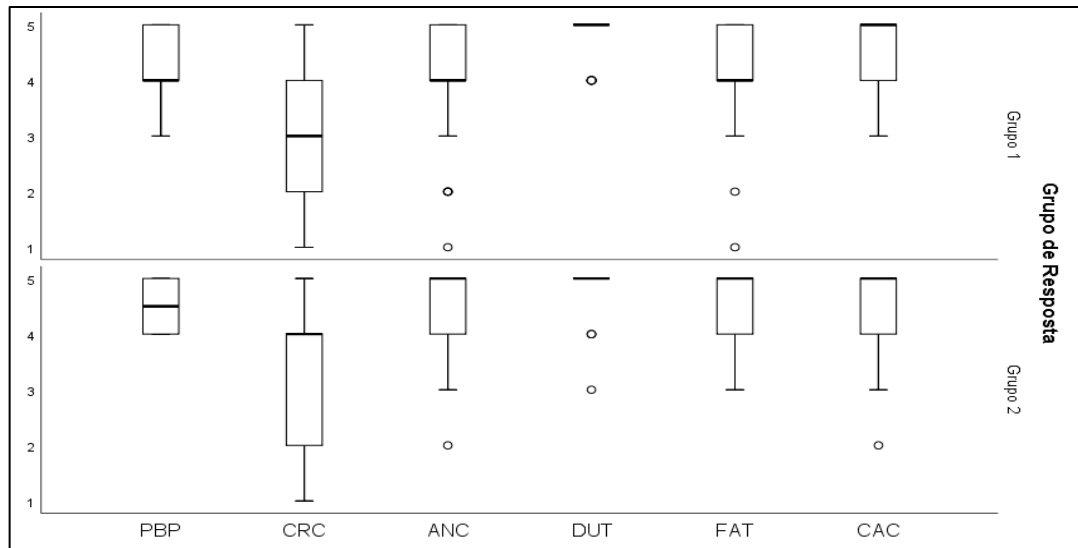
Fonte: Dados da pesquisa.

A dispersão dos dados de variável CRC fica visível no diagrama de caixas, a partir do intervalo dos valores da escala Likert (Figura 12). Por outro lado, a concentração dos dados das

variáveis ANC, DUT, FAT e CAC é alta, apesar de apresentar *outliers*, enquanto PBP não apresenta qualquer valor discrepante.

Na Figura 13 consta a distribuição de variação das variáveis independentes por grupo de resposta (após o primeiro e o segundo envio do questionário): Grupo 1 e Grupo 2, respectivamente.

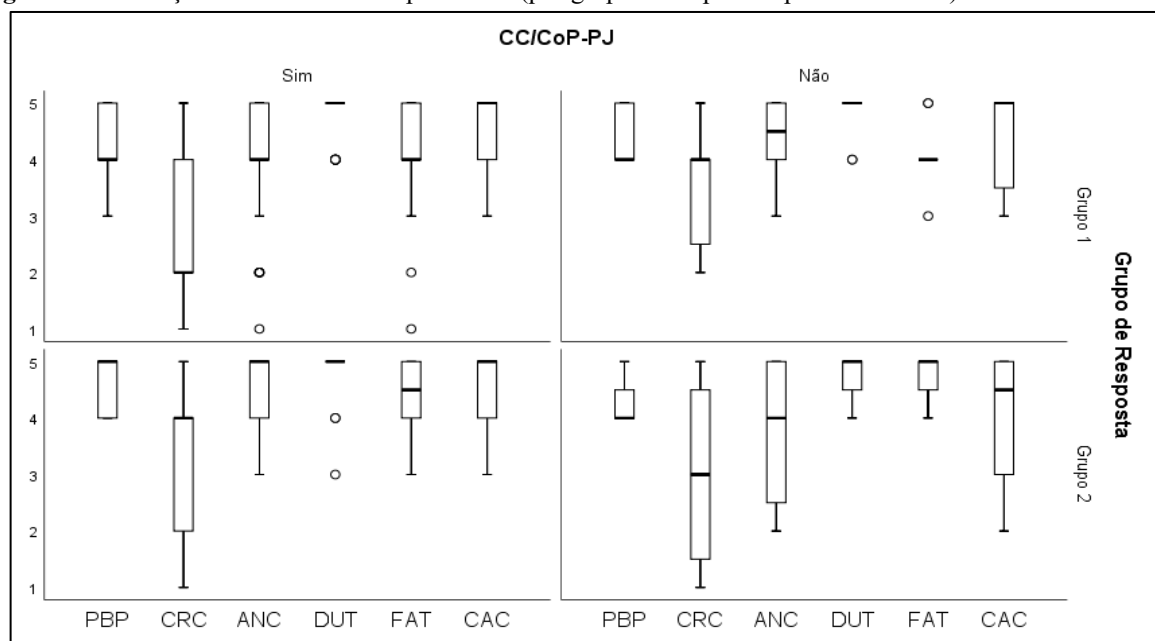
Figura 13– Variação das variáveis independentes (por grupo de resposta)



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 14 consta a distribuição de variação das variáveis independentes por grupo de resposta (Grupo 1 e Grupo 2) e por compartilhamento de conhecimento (Sim e Não).

Figura 14– Variação das variáveis independentes (por grupo de resposta e por CC/CoP-PJ)



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

Em continuidade com a análise da amostra, o perfil sociodemográfico dos 87 respondentes está detalhado por variável, em frequência e percentual (Quadro 22).

Quadro 22 – Dados sociodemográficos

Características dos Entrevistados	Frequência ¹³	Percentual (%)	Percentual Acumulado
Sexo			
Feminino	46	52,87	52,87
Masculino	41	47,13	100,00
Faixa Etária			
18 a 30 anos	4	4,60	4,60
31 a 40 anos	18	20,69	25,29
41 a 50 anos	40	45,98	71,26
Acima de 50 anos	25	28,74	100,00
Nível de Escolaridade			
Superior	9	10,34	10,34
Especialização	70	80,46	90,80
Mestrado	8	9,20	100,00
Exerce Função Gerencial			
Sim	57	65,52	65,52
Não	30	34,48	100,00
Tempo de Trabalho na Instituição			
Até 5 anos	9	10,34	10,34
6 a 15 anos	37	42,53	52,87
16 a 25 anos	20	22,99	75,86
Acima de 25 anos	21	24,14	100,00
Esfera de Governo do Tribunal/Conselho			
Estadual	25	28,74	28,74
Federal	62	71,26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro, pode-se observar: a maioria é do sexo feminino, 52,87%; a maior frequência de faixa etária está entre 41 a 50 anos; com relação à escolaridade, a maior parte possui especialização, 80,46%, frisa-se que apesar do questionário constar resposta para ensino médio e doutorado, não houve qualquer resposta; a maioria, 65,52%, exercem função gerencial, ocupam cargo de chefia; 42,53% trabalham na instituição entre 6 a 15 anos; 71,26% trabalham em órgãos federais, enquanto 28,74% em órgãos estaduais.

As próximas seções apresentam a relação entre os dados sociodemográficos e a frequência de compartilhamento de conhecimento (variável dependente) do conjunto de dados. Essa variável dependente representa a classe do modelo de classificação (Sim = compartilha conhecimento; Não = não compartilha conhecimento), bem como a resposta do modelo de regressão.

¹³ O total de frequência em cada característica corresponde a 87 indivíduos.

4.2.1 Relação Sexo *versus* Compartilhamento

O cruzamento de dados entre as variáveis “sexo” e “compartilhamento de conhecimento” demonstra que 71 dos indivíduos da amostra compartilham conhecimento, ou seja, 81,61% (45,98% do sexo feminino e 35,63% do sexo masculino), conforme Quadro 23. Ao contrário, os que não compartilham conhecimento, representam 18,39% (6,90% são mulheres e 11,49% são homens).

Quadro 23– Relação Sexo *versus* Compartilhamento

Sexo		Compartilhamento de Conhecimento		
		Sim	Não	Total
Feminino	Contagem	40	6	46
	% do Total	45,98%	6,90%	52,87%
Masculino	Contagem	31	10	41
	% do Total	35,63%	11,49%	47,13%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,61%	18,39%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Relação Faixa Etária *versus* Compartilhamento

Os indivíduos com de faixa etária entre 41 e 50 anos representa a maior frequência da amostra, com 40 indivíduos (Quadro 24). Nessa faixa etária, 36,78% do total compartilham conhecimento, enquanto 9,20% não o fazem.

Quadro 24– Relação Faixa Etária *versus* Compartilhamento

Faixa Etária		Compartilhamento de Conhecimento		
		Sim	Não	Total
18 a 30 anos	Contagem	3	1	4
	% do Total	3,45%	1,15%	4,60%
31 a 40 anos	Contagem	16	2	18
	% do Total	18,39%	2,30%	20,69%
41 a 50 anos	Contagem	32	8	40
	% do Total	36,78%	9,20%	45,98%
Acima de 50 anos	Contagem	20	5	25
	% do Total	22,99%	5,75%	28,74%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,61%	18,39%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que as quatro faixas etárias elencadas no Quadro 24 são resultado do tratamento de dados da variável idade (pergunta nº 16 do questionário). Cabe destacar estatísticas descritivas acerca da idade dos indivíduos (Quadro 25): (i) os percentis da amostra; (ii) percentis por sexo. Assim, na amostra, observa-se que 50% do sexo masculino possui até 46 anos, enquanto 50% do sexo feminino possui até 46,5 anos.

Quadro 25– Percentis da idade da amostra

Idade		Percentis						
		5	10	25	50	75	90	95
Média Ponderada (Definição 1)	Amostra	31,20	35,00	40,00	46,00	52,00	55,20	57,00
Teste de Tukey				40,50	46,00	52,00		
Média Ponderada (Definição 1)	Feminino	33,00	35,70	41,00	46,50	52,00	56,00	57,00
	Masculino	30,00	33,40	39,50	46,00	51,50	54,80	57,80
Teste de Tukey	Feminino			41,00	46,50	52,00		
	Masculino			40,00	46,00	51,00		

Fonte: Dados da pesquisa.

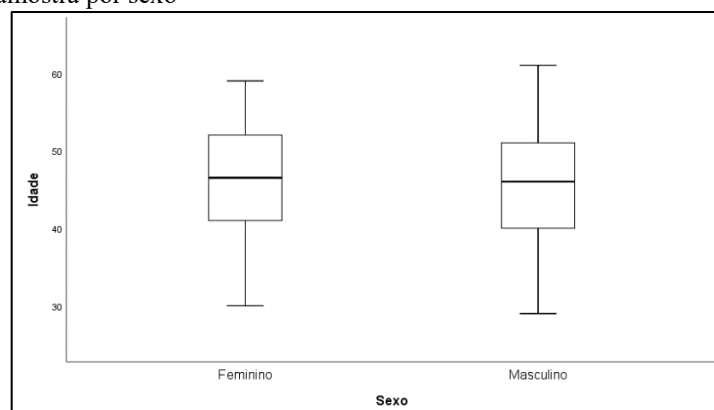
A idade média da amostra é de 45,76 anos (sexo feminino de 46,09 anos e masculino de 45,39 anos). A maior e a menor idade são do sexo masculino, com 61 e 29 anos, respectivamente. Com relação ao sexo feminino, a maior idade é 59 anos e a menor 30 anos, conforme Quadro 26.

Quadro 26– Estatística descritiva da idade da amostra

		Amostra (a)		Feminino (b)		Masculino (b)	
		Estatística	Estatística do teste Padrão	Estatística	Estatística do teste Padrão	Estatística	Estatística do teste Padrão
Média		45,76	0,810	46,09	1,069	45,39	1,242
95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	44,15		43,93		42,88	
	Limite superior	47,37		48,24		47,90	
5% da média aparada		45,92		46,23		45,49	
Mediana		46,00		46,50		46,00	
Variância		57,069		52,614		63,244	
Erro Padrão		7,554		7,254		7,953	
Mínimo		29		30		29	
Máximo		61		59		61	
Amplitude		32		29		32	
Amplitude interquartil		12		11		12	
Assimetria		-0,295	0,258	-0,276	0,350	-0,298	0,369
Curtose		-0,614	0,511	-0,712	0,688	-0,530	0,724

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra da idade apresentou similaridade entre os sexos masculino e feminino e não se observou a presença de *outliers*/valores discrepantes (Figura 15).

Figura 15– Idade da amostra por sexo

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3 Relação Nível de Escolaridade *versus* Compartilhamento

O nível de escolaridade “especialização” obteve a maior frequência, 70 respostas. Desse total, 67,82% compartilham conhecimento, por outro lado 12,64% não apresentam a mesma prática (Quadro 27).

Quadro 27– Relação Nível de Escolaridade *versus* Compartilhamento

Nível de Escolaridade		Compartilhamento de Conhecimento		
		Sim	Não	Total
Superior	Contagem	6	3	9
	% do Total	6,90%	3,45%	10,34%
Especialização	Contagem	59	11	70
	% do Total	67,82%	12,64%	80,46%
Mestrado	Contagem	6	2	8
	% do Total	6,90%	2,30%	9,20%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,61%	18,39%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.4 Relação Exercer Função Gerencial *versus* Compartilhamento

Entre os indivíduos que exercem função gerencial (com colaboradores subordinados), 55,17% compartilham conhecimento, enquanto 10,34% não afirmaram que praticam o compartilhamento (Quadro 28).

Quadro 28– Relação Exercer Função Gerencial *versus* Compartilhamento

Exerce Função Gerencial		Compartilhamento de Conhecimento		
		Sim	Não	Total
Sim	Contagem	48	9	57
	% do Total	55,17%	10,34%	65,52%
Não	Contagem	23	7	30
	% do Total	26,44%	8,05%	34,48%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,61%	18,39%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na amostra, 33,33%, que é do sexo feminino exerce função gerencial. Enquanto 32,18% do sexo masculino, com relação ao total, ocupam função gerencial (Quadro 29).

Quadro 29– Relação Sexo *versus* Exercer Função Gerencial

Sexo		Exerce Função Gerencial		
		Sim	Não	Total
Feminino	Contagem	29	17	46
	% do Total	33,33%	19,54%	52,87%
Masculino	Contagem	28	13	41
	% do Total	32,18%	14,94%	47,13%
Total	Contagem	57	30	87
	% do Total	65,52%	34,48%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.5 Relação Tempo de Trabalho na Instituição *versus* Compartilhamento

Os indivíduos que apresentam entre 6 a 15 anos de tempo de trabalho na organização compõe o maior grupo, 37 respondentes. Desse total, 35,63% compartilham seus conhecimentos e 6,90% abstém-se de disseminar o conhecimento (Quadro 30). A variável “tempo de trabalho na instituição” é resultado do tratamento de dados da variável “tempo de trabalho” (pergunta nº 14 do questionário).

Quadro 30– Relação Tempo de Trabalho na Instituição *versus* Compartilhamento

Tempo de Trabalho na Instituição		Compartilhamento de Conhecimento		
		Sim	Não	Total
Até 5 anos	Contagem	6	3	9
	% do Total	6,90%	3,45%	10,34%
6 a 15 anos	Contagem	31	6	37
	% do Total	35,63%	6,90%	42,53%
16 a 25 anos	Contagem	15	5	20
	% do Total	17,24%	5,75%	22,99%
Acima de 25 anos	Contagem	19	2	21
	% do Total	21,84%	2,30%	24,14%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,61%	18,39%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

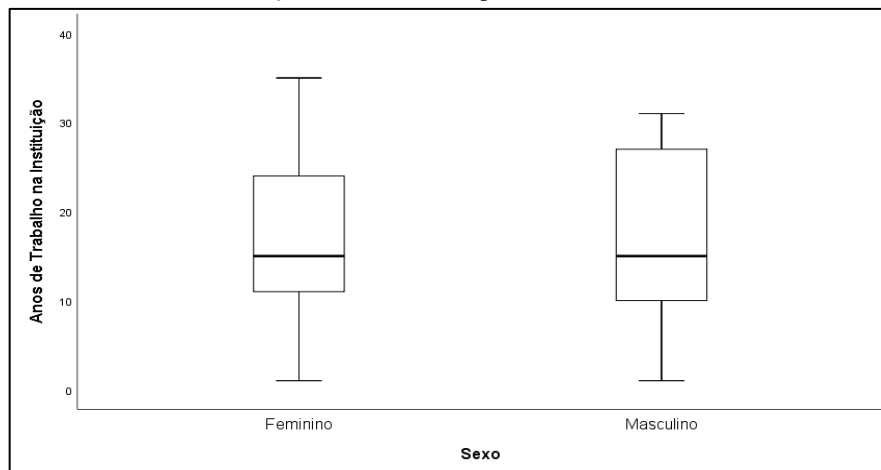
No Quadro 31 constam estatísticas descritivas acerca do tempo de trabalho tribunal/conselho da amostra e dividido por sexo. Observa-se a média de tempo de trabalho na instituição de 16,95, de 17,11 e de 16,78 anos, para amostra, sexos feminino e masculino, respectivamente. O tempo mínimo e máximo de trabalho na instituição corresponde a 1 e a 35 anos, respectivamente.

Quadro 31– Estatísticas da variável anos de trabalho na instituição

Descrição	N	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Erro Desvio	Soma	Variância	Mediana
Amostra	87	16,95	1	35	34	8,905	1475	79,300	15,00
Feminino	46	17,11	1	35	34	8,822	787	77,832	15,00
Masculino	41	16,78	1	31	30	9,104	688	82,876	15,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Indivíduos do sexo feminino apresentam maior amplitude no tempo de trabalho, contudo não se observou a presença de *outliers*/valores discrepantes (Figura 16).

Figura 16– Anos de trabalho na instituição dos indivíduos por sexo

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.6 Relação Esfera de Governo *versus* Compartilhamento

A classificação por esfera de governo divide os 94 tribunais/conselhos em 29 órgãos estaduais e 65 órgãos federais ([Apêndice A](#)). Na amostra, constam 25 e 62 respostas de indivíduos de instituições estaduais e de federais, respectivamente. Observa-se que 81,61% do total compartilham conhecimentos (Quadro 32).

Quadro 32– Relação Esfera de Governo *versus* Compartilhamento

Esfera de Governo		Compartilhamento de Conhecimento		
		Sim	Não	Total
Estadual	Contagem	20	5	25
	% do Total	22,99%	5,75%	28,74%
Federal	Contagem	51	11	62
	% do Total	58,62%	12,64%	71,26%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,61%	18,39%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 COMUNIDADE DE PRÁTICA DO PODER JUDICIÁRIO

4.3.1 Barreiras Identificadas ao Compartilhamento

Com relação às barreiras ao CC, a comunidade de prática do PJ identificou como principal barreira, entre as listadas no questionário e sugeridas pela comunidade, a “falta de cultura de partilha de conhecimento”, com 28,29% de respostas (Quadro 33).

Quadro 33– Barreiras ao compartilhamento (amostra)

Barreira	Frequência		
	Quantidade	%	% Acumulado
Falta de cultura de partilha de conhecimento	58	28,29	28,29
Falta de incentivo ao compartilhamento	34	16,59	44,88
Falta de interações entre colegas	23	11,22	56,10
Excesso de informação	22	10,73	66,83
Falta de acessibilidade ao conhecimento	17	8,29	75,12
Ausência de ferramentas tecnológicas	16	7,80	82,93
Ausência de confiança entre os colegas	10	4,88	87,80
Falta de empatia	10	4,88	92,68
Ausência de recompensas (financeira e não financeira)	5	2,44	95,12
Informação desatualizada	5	2,44	97,56
Outra: Particularidade/estrutura de cada organização	2	0,98	98,54
Outra: Desinteresse do detentor do conhecimento	1	0,49	99,02
Outra: Falta de tempo	1	0,49	99,51
Outra: Falta de ferramenta/meio/repositório único	1	0,49	100,00
Total	205	100,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as três primeiras barreiras ao compartilhamento representam mais de 56% das respostas da amostra (Quadro 33). Constata-se, ainda, a identificação de outras quatro barreiras percebidas pelos indivíduos da amostra.

Frisa-se que as três principais barreiras identificadas ao CC da comunidade de prática do Poder Judiciário são: (i) falta de cultura de partilha de conhecimento (ARDICHVILI, 2008; NONAKA, 1994; WANG; NOE, 2010; KISLOV, 2014); (ii) falta de incentivo ao compartilhamento (ARDICHVILI, 2008; NONAKA, 1994; WANG; NOE, 2010; NAQSHBANDI, 2016; KISLOV, 2014; HERING, 2016); (iii) falta de interações entre colegas (ARDICHVILI, 2008; WANG; NOE, 2010; KOU, 2013).

4.3.2 Fatores Motivadores Identificados ao Compartilhamento

Os resultados dos fatores motivadores avaliados são apresentados no Quadro 34, com destaque para “melhorar o desempenho da administração pública” com o maior percentual de resposta, 31,53%. Na amostra, os três primeiros fatores motivadores ao CC representam 72,07% das respostas.

Quadro 34– Fatores motivadores ao compartilhamento (amostra)

Fator Motivador	Frequência		
	Quantidade	%	% Acumulado
Melhorar o desempenho da administração pública	70	31,53	31,53
Responsabilidade com a administração pública	56	25,23	56,76
Amizade entre os colegas	34	15,32	72,07
Percepção de reconhecimento pelos colegas	17	7,66	79,73
Trabalho desafiante	15	6,76	86,49
Crescimento pessoal	13	5,86	92,34

Fator Motivador	Frequência		
	Quantidade	%	% Acumulado
Participação nas decisões	10	4,50	96,85
Autonomia de decisões	5	2,25	99,10
Outra: Construir uma base de conhecimento comum	1	0,45	99,55
Outra: Inovação	1	0,45	100,00
Total	222	100,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se a identificação de dois outros fatores motivadores respondidos pelos indivíduos da amostra: (i) construir uma base de conhecimento comum; (ii) inovação. Quanto aos demais fatores motivadores, não se constata diferenças significativas de frequência.

Com relação aos fatores motivadores ao CC/CoP-PJ mais presentes, destacam-se: (i) melhorar o desempenho da administração pública (ABDUL RAHMAN, 2011; AMAYAH, 2013; BATISTA, 2012; NAQSHBANDI, 2016); (ii) responsabilidade com a administração pública (ABDUL RAHMAN, 2011; AMAYAH, 2013; BATISTA, 2012; TUAN, 2016); (iii) amizade entre os colegas (BOOTH, 2012; MURPHY, 2012; MUELLER, 2012; HSU, 2015; SERAJ, 2012; WILLIAMS, 2012).

4.3.3 Viabilizadores Identificados ao Compartilhamento

Com relação aos viabilizadores ao CC, o “apoio de ferramentas tecnológicas” é o mais representativo, com 27,69%, seguindo do “confiança no ambiente de compartilhamento”, com 17,69% (Quadro 35).

Quadro 35– Viabilizadores ao compartilhamento (amostra)

Fator Viabilizador	Frequência		
	Quantidade	%	% Acumulado
Apoio de ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios entre outras)	72	27,69	27,69
Confiança no ambiente de compartilhamento	46	17,69	45,38
Apoio institucional	43	16,54	61,92
Relacionamento criado em eventos (seminários, confraternizações)	38	14,62	76,54
Liderança de apoio ao compartilhamento	29	11,15	87,69
Confiança nos colegas	16	6,15	93,85
Comunicação intensa	15	5,77	99,62
Outro: Nivelar o conhecimento para efetivar o CC	1	0,38	100,00
Total	260	100,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Frisa-se que os três primeiros fatores representam 61,92% das respostas (Quadro 35). Ademais, houve a identificação do fator viabilizador “nivelar o conhecimento para efetivar o compartilhamento de conhecimento” por um dos indivíduos da amostra.

Quanto ao alinhamento com a literatura, os viabilizadores ao CC da comunidade mais recorrentes: (i) apoio de ferramentas tecnológicas – e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios entre outras – (ARDICHVILI, 2008; NONAKA, 1994; BULLOCK, 2014; MURPHY, 2012); (ii) confiança no ambiente de compartilhamento (ARDICHVILI, 2008; KOU, 2013; BOOTH, 2012; MUELLER, 2012; MUELLER, 2015; SERAJ, 2012; THOMAS, 2012; HSU, 2015); (iii) apoio institucional (ARDICHVILI, 2008; AMAYAH, 2013; NONAKA, 1994; WANG; NOE, 2010; KOU, 2013; BOOTH, 2012; MURPHY, 2012; MUELLER, 2012; WILLIAMS, 2012).

4.3.4 Formas Identificadas de Compartilhar Conhecimento

Os meios mais utilizados para compartilhar conhecimento na comunidade de prática do PJ refere-se aos “aplicativos de mensagens”, com 31,37% das respostas (Quadro 36), confirmando os dados da pesquisa de Ahmed et al. (2019), acerca do uso de tecnologias.

Quadro 36– Meios utilizados para compartilhamento (amostra)

Meio (instrumento)	Frequência		
	Quantidade	%	% Acumulado
Aplicativos de mensagens (Por exemplo, WhatsApp)	64	31,37	31,37
Grupo de e-mail	42	20,59	51,96
e-mail individual	28	13,73	65,69
Repositório institucional	18	8,82	74,51
Pessoalmente (face a face)	16	7,84	82,35
Webinar (videoconferência)	15	7,35	89,71
Telefone	11	5,39	95,10
Redes sociais (Por exemplo, Facebook)	7	3,43	98,53
Outra: Fóruns/eventos	3	1,47	100,00
Total	204	100,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os três primeiros meios de compartilhar conhecimento, na perspectiva dos respondentes, representam 65,69% das respostas (Quadro 36). Ademais, houve a identificação de “fóruns/eventos” como instrumento (meio) de compartilhar conhecimento por três indivíduos da amostra, como também se observa nos trabalhos de Wang e Noe (2010), Serenko (2013), Aljuwaiber (2016) e Dixon (2017).

Dessa forma, os conceitos expostos por Wenger (1999) acerca de comunidade de prática foram observados no compartilhamento de conhecimento no Poder Judiciário, a partir das respostas ao questionário e reunidos no Quadro 36, alinhado com os aspectos dos ambientes virtuais expostos em Amayah (2013) e Ardichvili (2008). Assim como, a utilização de ferramentas tecnológicas (ARDICHVILI, 2008; BOOTH, 2012; SERAJ, 2012; BULLOCK, 2014; YILMAZ, 2016; AHMED et al., 2019)

Esses resultados se coadunam como a literatura pesquisada acerca do compartilhamento de conhecimento (BATISTA, 2012; THOMAS, 2012; SERAJ, 2012; MUELLER, 2015).

4.4 MÉTODO PREDITIVO DE CLASSIFICAÇÃO

Esta seção contempla a tarefa de classificação da pesquisa acerca do CC em comunidade do PJ. Inicialmente, para realizar a predição, há a necessidade de verificar qual modelo apresenta o melhor desempenho no conjunto de dados da amostra, a melhor taxa de predição (WOLPERT; MACREADY, 1995; PROVOST; FAWCETT, 2016; DANGETI, 2017).

4.4.1 Avaliação de Algoritmos de Classificação

Na pesquisa, a variável dependente, a classe, apresenta duas respostas possíveis (sim e não) para o CC. A aplicação do algoritmo ZeroR – que prediz a classe de maior frequência na base de treinamento – resultou em um modelo com uma acurácia de 81,60%.

Posto isso, avaliou-se o percentual de acerto por meio de outros algoritmos no software Weka (Quadro 37), conforme recomenda Wolpert e Macready (1995): Logistic; OneR; JRip; NaiveBayes; J48; RandomForest; IBk; LibSVM; MultilayerPerceptron. A última linha do quadro apresenta a média de acerto em cada algoritmo.

Ademais, utilizou-se a validação cruzada (*cross validation*) na avaliação dos algoritmos para dividir a amostra em base de treinamento e de teste (DANGETI, 2017).

Quadro 37 – Percentual de acerto por algoritmo

Random Seed	Algoritmo (em %)								
	Logistic	OneR	Jrip	Naive Bayes	J48	Random Forest	IBk	LibSVM	Multilayer Perceptron
Seed1	74,713	81,609	79,310	78,161	80,460	78,161	67,816	81,609	72,414
Seed2	74,713	81,609	79,310	77,012	80,460	78,161	68,966	81,609	71,264
Seed3	72,414	81,609	78,161	77,012	78,161	77,012	68,966	81,609	65,517
Seed4	74,713	81,609	79,310	75,862	81,609	79,310	71,264	81,609	71,264
Seed5	71,264	81,609	77,012	75,862	80,460	79,310	65,517	81,609	68,966
Seed6	73,563	81,609	77,012	75,862	79,310	79,310	67,816	81,609	71,264
Seed7	77,012	81,609	79,310	75,862	80,460	79,310	71,264	81,609	73,563
Seed8	77,012	81,609	81,609	75,862	79,310	79,310	72,414	81,609	65,517
Seed9	75,862	81,609	80,460	79,310	81,609	79,310	66,667	81,609	67,816
Seed10	75,862	81,609	74,713	77,012	79,310	78,161	74,713	81,609	70,115
Seed11	70,115	81,609	81,609	77,012	80,460	78,161	70,115	81,609	63,218
Seed12	75,862	81,609	80,460	75,862	78,161	80,460	71,264	81,609	73,563
Seed13	74,713	81,609	78,161	78,161	79,310	78,161	68,966	81,609	68,966
Seed14	74,713	81,609	79,310	79,310	80,460	80,460	73,563	81,609	73,563
Seed15	75,862	81,609	78,161	78,161	77,012	78,161	68,966	81,609	70,115
Seed16	73,563	81,609	77,012	74,713	79,310	79,310	65,517	81,609	67,816
Seed17	73,563	78,161	80,460	74,713	81,609	80,460	70,115	81,609	68,966
Seed18	78,161	81,609	78,161	75,862	79,310	77,012	71,264	81,609	70,115
Seed19	74,713	81,609	79,310	77,012	79,310	77,012	67,816	81,609	72,414

<i>Random Seed</i>	Algoritmo (em %)								
	Logistic	OneR	Jrip	Naive Bayes	J48	Random Forest	IBk	LibSVM	Multilayer Perceptron
Seed20	75,862	81,609	77,012	75,862	78,161	77,012	71,264	81,609	70,115
Seed21	73,563	81,609	80,460	75,862	79,310	80,460	70,115	81,609	71,264
Seed22	74,713	81,609	79,310	79,310	81,609	81,609	73,563	81,609	70,115
Seed23	73,563	81,609	79,310	78,161	80,460	78,161	70,115	81,609	70,115
Seed24	71,264	81,609	78,161	73,563	79,310	78,161	72,414	81,609	71,264
Seed25	75,862	81,609	80,460	77,012	79,310	79,310	66,667	81,609	70,115
Seed26	72,414	81,609	77,012	74,713	78,161	78,161	66,667	81,609	63,218
Seed27	73,563	81,609	80,460	73,563	78,161	78,161	66,667	81,609	67,816
Seed28	73,563	81,609	81,609	73,563	80,460	79,310	71,264	81,609	66,667
Seed29	73,563	81,609	81,609	77,012	81,609	81,609	68,966	81,609	66,667
Seed30	73,563	81,609	79,310	75,862	79,310	75,862	65,517	81,609	66,667
Média	74,329	81,494	79,119	76,437	79,732	78,812	69,540	81,609	69,349

Fonte: Dados da pesquisa.

Para elaborar o Quadro 37, alterou-se a semente geradora em cada modelo da amostra (variação da *Random Seed* de 1 a 30), com isso, partes diferente da amostra foram avaliadas em cada *Seed* (DANGETI, 2017). Nesse sentido, utilizou-se o $K = 10$ para o valor de *K-fold Cross Validation*, divisão da base em 10 partes (nove de treinamento e uma de teste). O acerto dos algoritmos em cada *Seed* é resultado da média simples de cada dobra de validação cruzada.

No Quadro 38, ordenou-se os acertos dos algoritmos para cada *Random Seed*, no *Seed1* houve empate em primeiro lugar entre os algoritmos OneR e LibSVM, enquanto o Multilayer-Perceptron ficou em último.

Quadro 38– Algoritmo classificado por acerto

<i>Random Seed</i>	Algoritmo								
	Logistic	OneR	Jrip	Naive Bayes	J48	Random Forest	IBk	LibSVM	Multilayer Perceptron
Seed1	7	1,5	4	5,5	3	5,5	9	1,5	8
Seed2	7	1,5	4	6	3	5	9	1,5	8
Seed3	7	1,5	3,5	5,5	3,5	5,5	8	1,5	9
Seed4	7	2	4,5	6	2	4,5	8,5	2	8,5
Seed5	7	1,5	5	6	3	4	9	1,5	8
Seed6	7	1,5	5	6	3,5	3,5	9	1,5	8
Seed7	6	1,5	4,5	7	3	4,5	9	1,5	8
Seed8	6	2	2	7	4,5	4,5	8	2	9
Seed9	7	2	4	5,5	2	5,5	9	2	8
Seed10	6	1,5	7,5	5	3	4	7,5	1,5	9
Seed11	7,5	2	2	6	4	5	7,5	2	9
Seed12	6,5	1,5	3,5	6,5	5	3,5	9	1,5	8
Seed13	7	1,5	5	5	3	5	8,5	1,5	8,5
Seed14	7	1,5	5,5	5,5	3,5	3,5	8,5	1,5	8,5
Seed15	7	1,5	4	4	6	4	9	1,5	8
Seed16	7	1,5	5	6	3,5	3,5	9	1,5	8
Seed17	7	5	3,5	6	1,5	3,5	8	1,5	9
Seed18	4,5	1,5	4,5	7	3	6	8	1,5	9
Seed19	7	1,5	3,5	5,5	3,5	5,5	9	1,5	8
Seed20	6,5	1,5	4,5	6,5	3	4,5	8	1,5	9
Seed21	7	1,5	3,5	6	5	3,5	9	1,5	8
Seed22	7	2,5	5,5	5,5	2,5	2,5	8	2,5	9
Seed23	7	1,5	4	5,5	3	5,5	8,5	1,5	8,5
Seed24	8,5	1,5	4,5	6	3	4,5	7	1,5	8,5

Random Seed	Algoritmo								
	Logistic	OneR	Jrip	Naive Bayes	J48	Random Forest	IBk	LibSVM	Multilayer Perceptron
Seed25	7	1,5	3	6	4,5	4,5	9	1,5	8
Seed26	7	1,5	5	6	3,5	3,5	8	1,5	9
Seed27	6,5	1,5	3	6,5	4,5	4,5	9	1,5	8
Seed28	6,5	2	2	6,5	4	5	8	2	9
Seed29	7	3	3	6	3	3	8	3	9
Seed30	7	1,5	3,5	5,5	3,5	5,5	9	1,5	8
Média	6,82	1,78	4,07	5,90	3,43	4,42	8,47	1,67	8,45

Fonte: Dados da pesquisa.

O algoritmo LibSVM apresentou melhor média de classificação seguido do OneR. Contudo, essas médias não demonstram se existe diferenças estatísticas entre os algoritmos (Quadro 38). Dessa forma, a análise de variância (ANOVA) de uma via pode avaliar se existe diferença entre os dados pareados (medidas repetidas, em cada *Seed*) dos algoritmos (TUKEY, 1977). E com isso, estabelecer o algoritmo a ser utilizado na pesquisa.

Nada obstante, os dados da amostra não suportam a ANOVA, por não cumprir todos os seus pré-requisitos: $n \geq 30$; distribuição normal; homogeneidade de variâncias. A distribuição é normal apenas para os algoritmos Jrip e RandomForest, conforme valor de $p > 0,05$ no teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (Quadro 39), nos demais algoritmos a hipótese nula foi rejeita (valor de $p < 0,05$), ou seja, não há normalidade.

Quadro 39– Teste de normalidade de algoritmos

	Kolmogorov-Smirnov ¹⁴			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Logistic	0,347	30	0,000	0,713	30	0,000
OneR	0,390	30	0,000	0,463	30	0,000
Jrip	0,113	30	0,200* ¹⁵	0,943	30	0,109
NaiveBayes	0,204	30	0,003	0,906	30	0,012
J48	0,205	30	0,002	0,929	30	0,045
RandomForest	0,148	30	0,092	0,943	30	0,107
IBk	0,285	30	0,000	0,810	30	0,000
LibSVM	0,447	30	0,000	0,540	30	0,000
MultilayerPerceptron	0,302	30	0,000	0,730	30	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, optou-se pelo teste de Friedman, o qual substitui a ANOVA de uma via para dados não-paramétricos. As estatísticas descritivas por algoritmo está no Quadro 40.

Quadro 40– Estatística descritiva por algoritmo

	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Percentis		
						25°	50° (Mediana)	75°
Logistic	30	6,817	0,6363	4,5	8,5	6,500	7,000	7,000
OneR	30	1,783	0,7032	1,5	5,0	1,500	1,500	2,000
Jrip	30	4,067	1,1651	2,0	7,5	3,500	4,000	5,000
NaiveBayes	30	5,900	0,6352	4,0	7,0	5,500	6,000	6,125

¹⁴ Correlação de Significância de Lilliefors.

*¹⁵. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Percentis		
						25°	50° (Mediana)	75°
J48	30	3,433	0,9535	1,5	6,0	3,000	3,250	4,000
RandomForest	30	4,417	0,8914	2,5	6,0	3,500	4,500	5,125
IBk	30	8,467	0,5862	7,0	9,0	8,000	8,500	9,000
LibSVM	30	1,667	0,3556	1,5	3,0	1,500	1,500	1,625
MultilayerPerceptron	30	8,450	0,4614	8,0	9,0	8,000	8,500	9,000

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de Friedman mostrou que as médias de classificações diferem entre os algoritmos [$X^2(8) = 219,823$; $p < 0,001$], conforme Quadro 41.

Quadro 41 – Teste de Friedman

N	30
Qui-quadrado	219,823
gl	8
Significância Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de comparações múltiplas (*post hoc* com ajuste de Bonferroni) mostrou que as médias de ordenação dos algoritmos (Quadro 42), a seguir, não diferem entre si (p ajustado $> 0,05$): (i) LibSVM – OneR; (ii) LibSVM – J48; (iii) OneR – J48; (iv) J48 – Jrip; (v) J48 – RandomForest; (vi) Jrip – RandomForest; (vii) Jrip – NaiveBayes; (viii) RandomForest – NaiveBayes; (ix) NaiveBayes – Logistic; (x) Logistic – MultilayerPerceptron; (xi) Logistic – IBk; (xii) MultilayerPerceptron – IBk. As demais comparações apresentaram médias distintas (p ajustado $< 0,05$).

Quadro 42 – Comparação de algoritmos (método de comparação de pares)

Amostra 1 - Amostra 2 ¹⁶	Estatística do teste	Erro Padrão	Estatística do teste Padrão	Sig. ¹⁷	Adj. Sig. ¹⁸
LibSVM - OneR	0,117	0,707	0,165	0,869	1,000
LibSVM - J48	1,767	0,707	2,498	0,012	0,449
LibSVM - Jrip	2,400	0,707	3,394	0,001	0,025
LibSVM - RandomForest	2,750	0,707	3,889	0,000	0,004
LibSVM - NaiveBayes	4,233	0,707	5,987	0,000	0,000
LibSVM - Logistic	5,150	0,707	7,283	0,000	0,000
LibSVM - MultilayerPerceptron	-6,783	0,707	-9,593	0,000	0,000
LibSVM - IBk	6,800	0,707	9,617	0,000	0,000
OneR - J48	-1,650	0,707	-2,333	0,020	0,706
OneR - Jrip	-2,283	0,707	-3,229	0,001	0,045
OneR - RandomForest	-2,633	0,707	-3,724	0,000	0,007
OneR - NaiveBayes	-4,117	0,707	-5,822	0,000	0,000
OneR - Logistic	5,033	0,707	7,118	0,000	0,000
OneR - MultilayerPerceptron	-6,667	0,707	-9,428	0,000	0,000
OneR - IBk	-6,683	0,707	-9,452	0,000	0,000
J48 - Jrip	0,633	0,707	0,896	0,370	1,000
J48 - RandomForest	-0,983	0,707	-1,391	0,164	1,000

¹⁶ Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

¹⁷ As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é 0,05.

¹⁸ Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Amostra 1 - Amostra 2 ¹⁶	Estatística do teste	Erro Padrão	Estatística do teste Padrão	Sig. ¹⁷	Adj. Sig. ¹⁸
J48 - NaiveBayes	2,467	0,707	3,488	0,000	0,017
J48 - Logistic	3,383	0,707	4,785	0,000	0,000
J48 - MultilayerPerceptron	-5,017	0,707	-7,095	0,000	0,000
J48 - IBk	-5,033	0,707	-7,118	0,000	0,000
Jrip - RandomForest	-0,350	0,707	-0,495	0,621	1,000
Jrip - NaiveBayes	-1,833	0,707	-2,593	0,010	0,343
Jrip - Logistic	2,750	0,707	3,889	0,000	0,004
Jrip - MultilayerPerceptron	-4,383	0,707	-6,199	0,000	0,000
Jrip - IBk	-4,400	0,707	-6,223	0,000	0,000
RandomForest - NaiveBayes	1,483	0,707	2,098	0,036	1,000
RandomForest - Logistic	2,400	0,707	3,394	0,001	0,025
RandomForest - MultilayerPerceptron	-4,033	0,707	-5,704	0,000	0,000
RandomForest - IBk	-4,050	0,707	-5,728	0,000	0,000
NaiveBayes - Logistic	0,917	0,707	1,296	0,195	1,000
NaiveBayes - MultilayerPerceptron	-2,550	0,707	-3,606	0,000	0,011
NaiveBayes - IBk	-2,567	0,707	-3,630	0,000	0,010
Logistic - MultilayerPerceptron	-1,633	0,707	-2,310	0,021	0,752
Logistic - IBk	-1,650	0,707	-2,333	0,020	0,706
MultilayerPerceptron - IBk	0,017	0,707	0,024	0,981	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

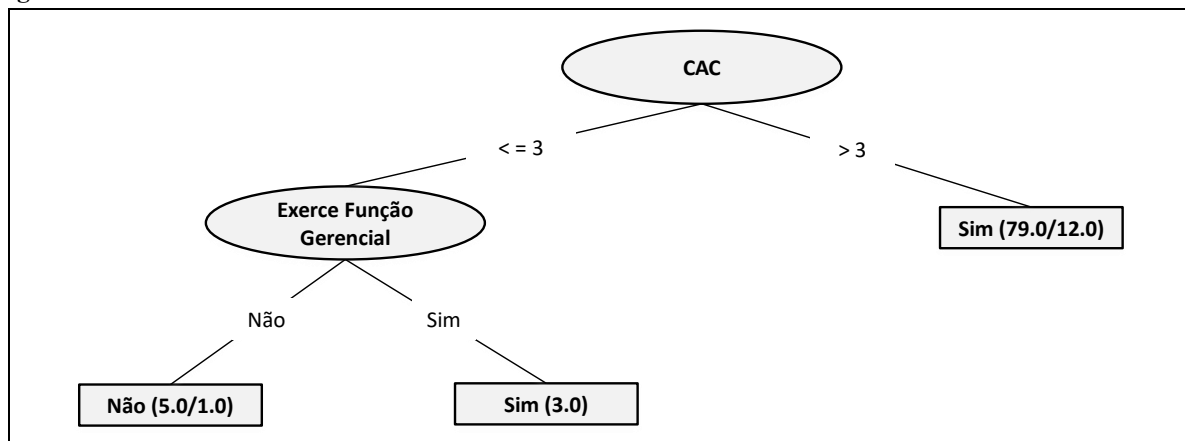
Portanto, a partir dos resultados do Quadro 38 (valor na ordenação) e do Quadro 42 (diferenças estatísticas), pode-se utilizar os seguintes algoritmos na tarefa de classificação da amostra: LibSVM; OneR; J48. Dessa forma, optou-se por utilizar o algoritmo J48, por desenvolver um modelo de árvore de decisão (PROVOST; FAWCETT, 2016), conforme detalhamentos na seção seguinte.

4.4.2 Modelo de Classificação da Pesquisa

O resultado da classificação por meio do algoritmo J48 apresenta um percentual de acerto de 85,06%, na amostra de compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática do Poder Judiciário, utilizando-se o *Use Training Set* no Weka.

O processo de classificação utilizou-se das seguintes variáveis independentes: PBP; CRC; ANC; DUT; FAT; CAC; Sexo; Faixa Etária; Nível de Escolaridade; Exerce Função Gerencial; Tempo de Trabalho na Instituição; Esfera de Governo do Tribunal/Conselho.

Contudo, apesar de utilizar 12 variáveis, o modelo fornecido pelo algoritmo J48, na árvore de decisão (Figura 17), considerou, a partir do ganho de informação e entropia (PROVOST; FAWCETT, 2016), como preditoras do CC/CoP-PJ, as variáveis: (i) CAC (escala Likert – 1 a 5); (ii) Exerce Função Gerencial (Sim e Não).

Figura 17 – Árvore de decisão CC/CoP-PJ

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos resultados do algoritmo J48, é possível observar a matriz de confusão com os acertos e erros do algoritmo. A diagonal principal da matriz de confusão demonstra o que 74 registros foram classificados corretamente (sim – 70 e não – 4). A classe com maior precisão é o *sim* com 80,46% (70/87), conforme Quadro 43.

Quadro 43 – Matriz de confusão de Compartilhamento de Conhecimento

	Sim	Não
Sim	70	1
Não	12	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos resultados da tabela de “verdadeiro positivo” / “falso positivo”, bem como de “falso negativo” / “verdadeiro negativo”, no caso de classe binária (tabela 2x2), a tabela reflete os mesmos resultados da matriz de confusão. Os falsos negativos e os falsos positivos representam 1 e 12, respectivamente (Quadro 44). Com relação aos 12 falsos positivos, apesar de apresentarem confiança no ambiente e nos colegas da CoP, esses colaboradores abstêm-se de compartilhar os seus conhecimentos.

Quadro 44 – Verdadeiro positivo e falso positivo

	Compartilhamento positivo	Compartilhamento negativo
Compartilhamento Positivo	70 Verdadeiro positivo	1 Falso negativo
Compartilhamento Negativo	12 Falso positivo	4 Verdadeiro negativo

Fonte: Dados da pesquisa.

A estatística do modelo do modelo de classificação de compartilhamento de conhecimento de comunidade de prática do Poder Judiciário está detalhada no Quadro 45.

Quadro 45– Estatística do modelo de classificação de CC/CoP-PJ

Instâncias Classificadas Corretamente	74 (85,06%)
Instâncias Classificadas Incorretamente	13 (14,94 %)
Estatística Kappa	0,3215
<i>Mean Absolute Error</i> (MAE)	0,2523
<i>Root Mean Squared Error</i> (RMSE)	0,3552
<i>Relative Absolute Error</i> (RAE)	82,83%
<i>Root Relative Squared Error</i> (RRSE)	91,67%
Número Total de Instâncias	87

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que a confiança no ambiente da CoP do Poder Judiciário, assim como a confiança nos colegas da comunidade influenciam diretamente no compartilhamento de conhecimento, conforme se observa na literatura pesquisada (ARDICHVILI, 2008; KOU, 2013; BOOTH, 2012; MUELLER, 2012, 2015; SERAJ, 2012; THOMAS, 2012; HSU, 2015) sobre o viabilizadores ao CC.

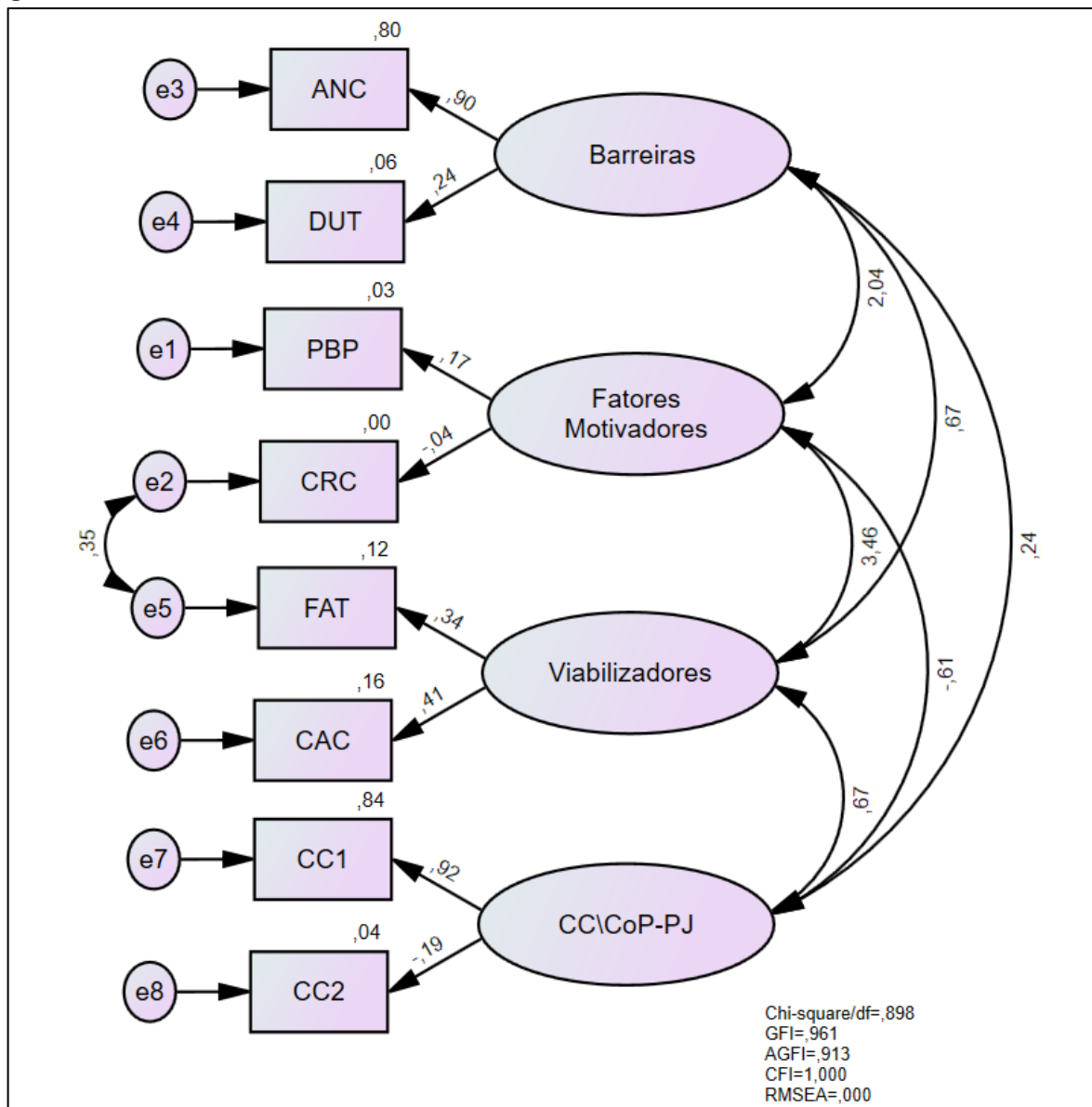
Além disso, a ocupação de cargo gerencial também prediz o CC na referida comunidade. Essa constatação apresenta alinhamento com os estudos de Booth (2012), Hsu (2015) e Murphy (2012). Obtém-se essa confirmação por meio das variáveis independentes adotadas pelo modelo de classificação do algoritmo J48 (Figura 17).

4.5 AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Para testar as hipóteses e responder ao problema de pesquisa acerca da medida em que fatores motivadores, barreiras e viabilizadores influenciam o compartilhamento de conhecimento em CoP do Poder Judiciário, adotou-se análise multivariada (HAIR et al., 2006; DANGETI, 2017), conforme detalhamento nas seções seguintes. Ademais, os modelos contêm valores padronizados (PYLE, 1999; HAIR et al., 2006).

4.5.1 Análise Fatorial Confirmatória

O resultado do modelo da Análise Fatorial Confirmatória (CFA) com os construtos da pesquisa (fatores motivadores, barreiras, viabilizadores e compartilhamento de conhecimento) é apresentado na Figura 18. Destaca-se que “e1” até “e8” são os erros de medida dos fatores das variáveis latentes do modelo (HAIR et al., 2006).

Figura 18– Análise fatorial confirmatória

Fonte: Dados da pesquisa.

Adotou-se a modificação nos erros “e2” e “e5”, ou seja, correlacionou-se os erros, conforme sugestão das análises do SPSS Amos, para ajustar os dados da amostra ao modelo, conforme ensina Dangeti (2017).

Os resultados indicam bom ajustamento entre o modelo proposto e os dados da amostra (Figura 18), de acordo com Hair et al. (2006): Qui-quadrado / gl < 5; GFI¹⁹, AGFI²⁰ e CFI²¹

¹⁹ GFI - *Goodness of Fit Index* (Índice de Qualidade do Ajuste)

²⁰ AGFI - *Adjusted Goodness of Fit Index* (Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste)

²¹ CFI - *Comparative Fit Index* (Índice de Ajuste Comparativo)

com valores $\geq 0,90$; $RMSEA^{22} < 0,08$. Os valores de validade convergente e discriminante dos construtos são detalhados no Quadro 46.

Quadro 46– Validade convergente e discriminante

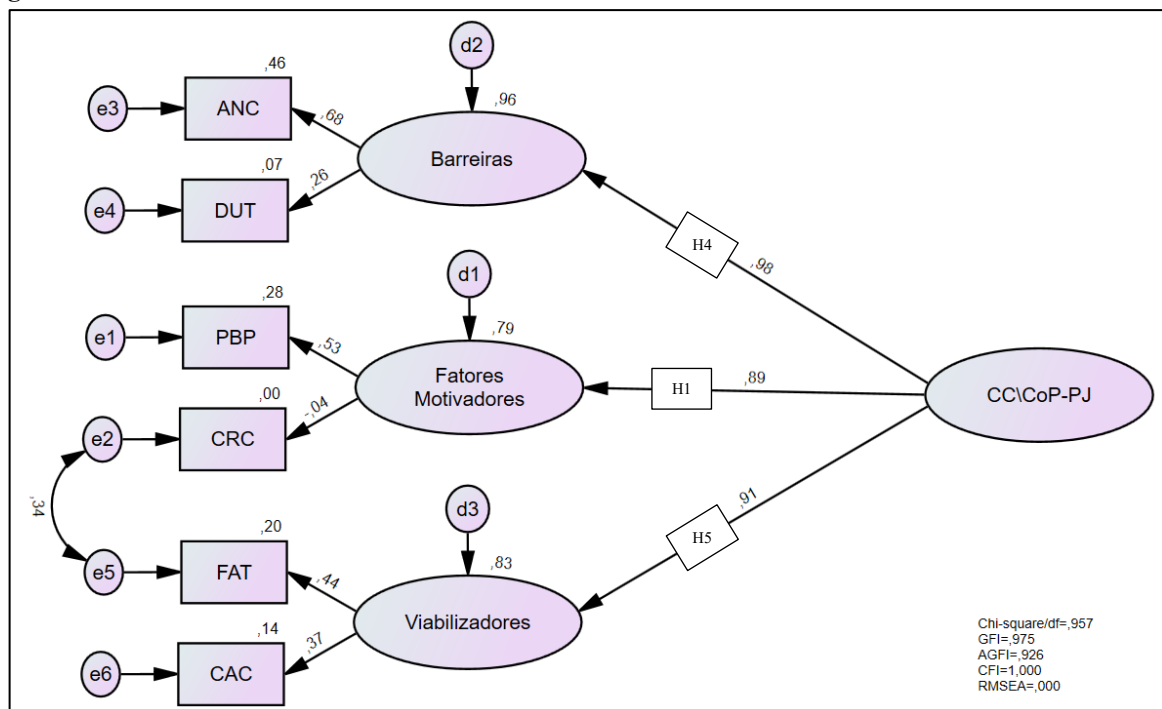
Construto	Validade Convergente		Validade Discriminante	
	AVE ²³	CR ²⁴	MSV ²⁵	ASV ²⁶
Fatores Motivadores	0,094	0,028	11,972	5,502
Barreiras	0,434	0,534	4,162	1,556
Viabilizadores	0,142	0,247	11,972	4,29
Compartilhamento de Conhecimento	0,441	0,323	0,449	0,293

Fonte: Dados da pesquisa.

Na CFA, segundo Hair et al. (2006), para a validade convergente, adota-se os seguintes valores: $AVE > 0,5$, $CR > 0,7$ e $CR > AVE$. Enquanto para a validade discriminante: $MSV < AVE$ e $ASV < AVE$.

Dessa forma, tanto a validade convergente como a validade discriminante do modelo de análise fatorial (Figura 18) não foram confirmadas.

Figura 19– Análise fatorial confirmatória de 2ª ordem



Fonte: Dados da pesquisa.

²² RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation (Erro Médio ao Quadrado de Aproximação)

²³ AVE - Average Variance Extracted (Variância Média Extraída).

²⁴ CR - Composite Reliability (Confiabilidade Composta).

²⁵ MSV - Maximum Squared Shared Variance (Máxima Variância Quadrada Partilhada).

²⁶ ASV - Average Squared Shared Variance (Variância Média Quadrada Partilhada).

Por outro lado, a análise fatorial de 2ª ordem (inclusão do fator compartilhamento de conhecimento, que agrupa os fatores motivadores, viabilizadores e barreiras), ou seja, o CC/CoP-PJ é uma variável latente, originada de outras variáveis latentes do modelo (HAIR et al., 2006), valida o modelo de análise fatorial confirmatória da pesquisa (Figura 19).

Assim, as hipóteses H1, H4 e H5 apresentadas na Figura 19 por meio de análise fatorial de 2ª ordem são confirmadas, conforme valor de P observado por meio dos pesos da regressão (Quadro 47).

A CFA de 2ª ordem valida os dados da pesquisa do modelo (Figura 10), acerca do compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática do Poder Judiciário, com o modelo do *framework* de Ardichvili (2008), bem como com os dados apresentados no trabalho de Amayah (2013) em uma organização pública dos Estados Unidos.

Quadro 47 – Pesos da regressão da análise fatorial confirmatória 2ª ordem

			Estimativa	S.E.	C.R.	Valor de P
Fatores Motivadores	<---	CC-CoP-PJ	1			
Barreiras	<---	CC-CoP-PJ	2,473	1,062	2,327	0,02
Viabilizadores	<---	CC-CoP-PJ	1,152	0,525	2,195	0,028
PBP	<---	Fatores Motivadores	1			
CRC	<---	Fatores Motivadores	-0,198	0,706	-0,281	0,779
ANC	<---	Barreiras	1			
DUT	<---	Barreiras	0,173	0,107	1,606	0,108
FAT	<---	Viabilizadores	1			
CAC	<---	Viabilizadores	0,831	0,431	1,929	0,054

Fonte: Dados da pesquisa.

Chega-se à conclusão que as barreiras, os viabilizadores e os fatores motivadores avaliados predizem o CC/CoP-PJ (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; BATISTA, 2012; NONAKA, 1994; TERRA, 2005).

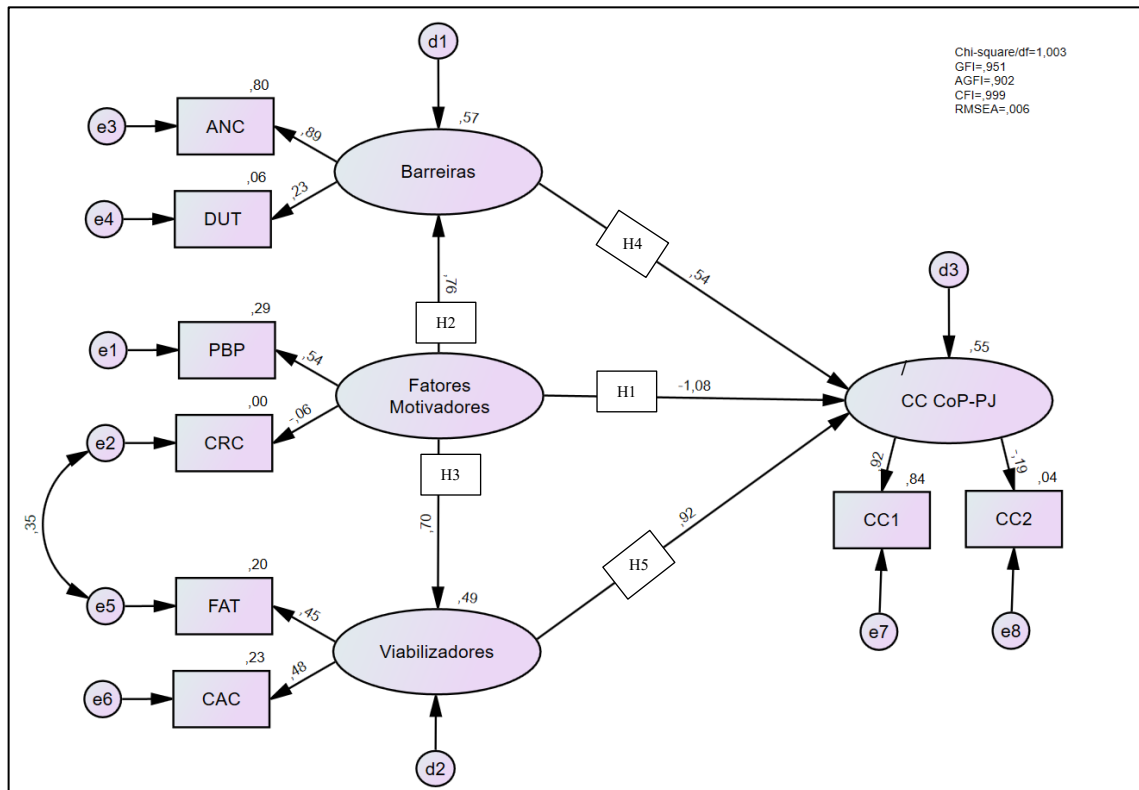
4.5.2 Modelagem de Equações Estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é apresentada na Figura 20. O referido modelo é considerado completo por apresentar ligações entre todas as variáveis e construtos (HAIR et al., 2006) avaliados para predizer o CC/CoP-PJ.

Destaca-se que, os erros de medida dos fatores (“e1” até “e8”) referem-se as variáveis latentes do modelo. Por outro lado, “d1” até “d3” são termos de erro de variáveis endógenas do referido modelo, isto é, outras perturbações além de erros das variáveis latentes (FINK, 1995; HAIR et al., 2006).

O modelo SEM (Figura 20) apresenta bom ajustamento [$\chi^2(0) = 1,003$, $p < 0,05$] (HAIR et al., 2006).

Figura 20 – Modelagem de equações estruturais



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar na Figura 20, que as hipóteses H2 e H3 são confirmadas pelo modelo SEM, conforme valor de $p < 0,05$ (Quadro 48). Em sentido contrário, as hipóteses H1, H4 e H5 não são confirmadas, valor de $p > 0,05$.

Quadro 48 – Pesos da modelagem de equações estruturais

			Estimativa	S.E.	C.R.	Valor de P
Barreiras	<---	Fatores Motivadores	2,158	0,999	2,161	0,031
Viabilizadores	<---	Fatores Motivadores	0,768	0,352	2,183	0,029
CC/CoP-PJ	<---	Viabilizadores	2,344	1,389	1,688	0,091
CC/CoP-PJ	<---	Barreiras	0,526	0,549	0,958	0,338
CC/CoP-PJ	<---	Fatores Motivadores	-3,002	2,382	-1,26	0,208
PBP	<---	Fatores Motivadores	1			
CRC	<---	Fatores Motivadores	-0,284	0,62	-0,457	0,648
ANC	<---	Barreiras	1			
DUT	<---	Barreiras	0,122	0,061	2	0,046
FAT	<---	Viabilizadores	1			
CAC	<---	Viabilizadores	1,094	0,425	2,575	0,01
CC1	<---	CC/CoP-PJ	1			
CC2	<---	CC/CoP-PJ	-0,084	0,051	-1,663	0,096

Fonte: Dados da pesquisa.

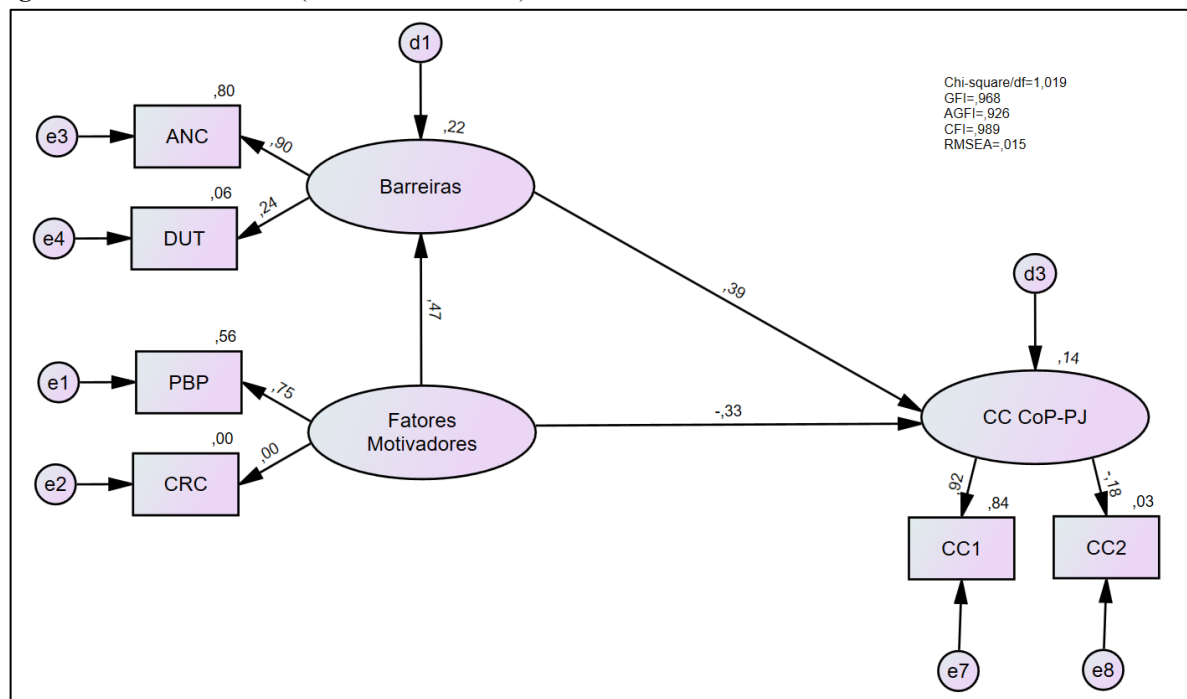
Portanto, na modelagem de equações estruturais completa (HAIR et al., 2006) não se confirmam todas as hipóteses propostas na pesquisa, ou seja, contraria o que se verificou na revisão de literatura nos trabalhos de Ardichvili (2008) e Amayah (2013) sobre barreiras, fatores motivadores e viabilizadores predizer o compartilhamento de conhecimento.

4.5.3 Mediação em Análise de Vias

A partir da modelagem de equações estruturais, Seção 4.5.2, realizou-se o teste de mediação em análise de vias para mensurar o efeito (direto – sem mediador e indireto – com mediador) dos construtos preditores (fatores motivadores, barreiras e viabilizadores) no construto dependente (compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática do Poder Judiciário), conforme ensina Hair et al. (2006).

Destaca-se que, para o efeito indireto, utilizou-se 1000 amostras na performance Bootstrap (HAIR et al., 2006). Dessa feita, avaliou-se o efeito das barreiras como mediador entre os fatores motivadores e o CC/CoP-PJ (Figura 21). O modelo apresenta bom ajustamento [$\chi^2(0) = 1,019$, $p < 0,05$] (HAIR et al., 2006).

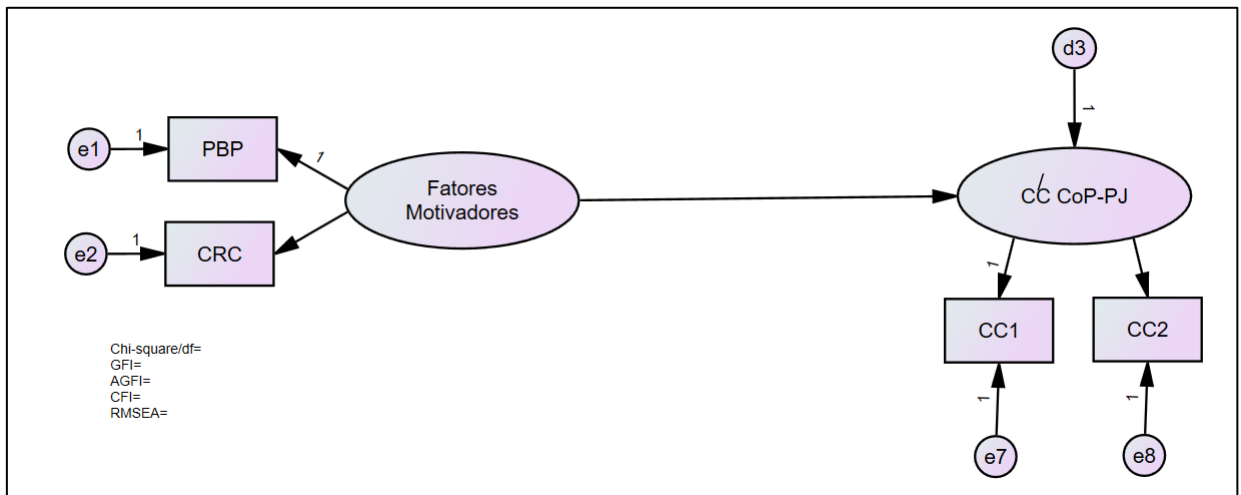
Figura 21 – Análise de vias (mediador: Barreiras)



Fonte: Dados da pesquisa.

O IBM SPSS Amos não conseguiu mensurar o efeito direto da Fatores Motivadores no CC/CoP-PJ (Figura 22). Por isso, considerou-se inexistente a efeito direto sem mediador, como caracteriza Hair et al. (2006). Portanto, absteve-se de incluir valores do efeito direto sem mediador relacionados no Quadro 49.

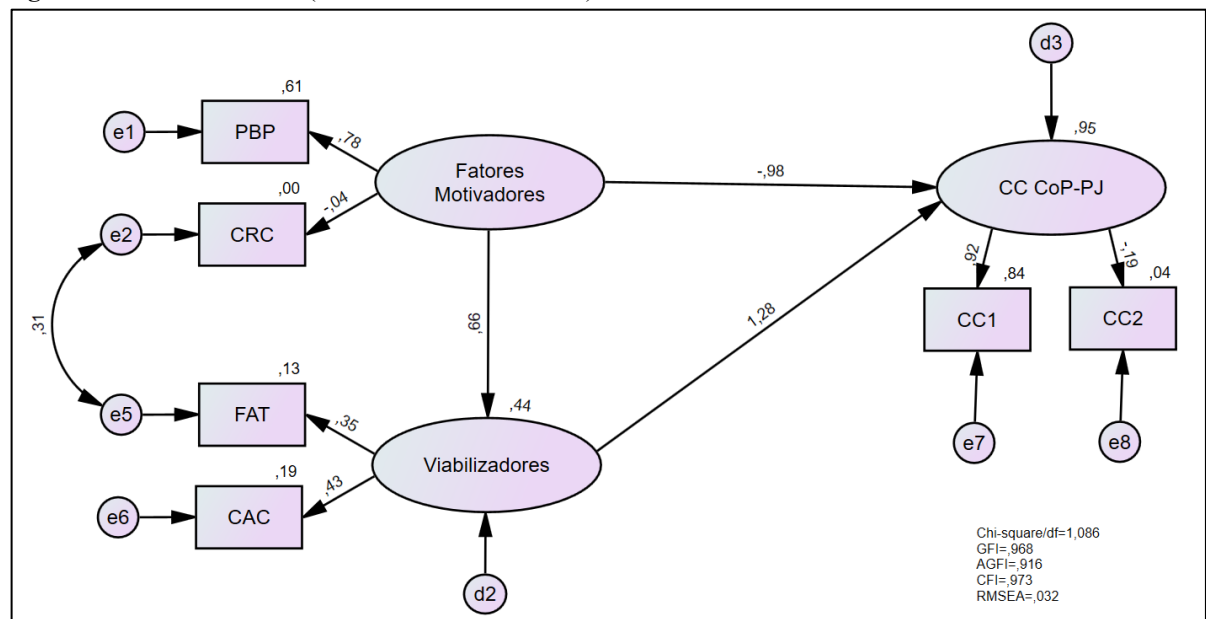
Figura 22– Análise de vias (Fatores Motivadores e CC/CoP-PJ)



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos efeitos diretos e indiretos dos viabilizadores como mediador entre os fatores motivadores e o CC/CoP-PJ, mensurou-se a relação de mediação (Figura 23) e utilizou-se os resultados de efeitos diretos da Figura 22, por apresentar a mesma relação no modelo.

Figura 23– Análise de vias (mediador: Viabilizadores)



Fonte: Dados da pesquisa.

No modelo da Figura 21, observa-se bom ajustamento [$X^2(0) = 1,086$, $p < 0,05$] (HAIR et al., 2006).

Resumindo, a mediação em análise de vias (Quadro 49), demonstra: (i) não se observa efeitos diretos ou indiretos das barreiras como mediador entre os fatores motivadores e o CC/CoP-PJ; (ii) há efeito indireto dos viabilizadores como mediador entre os fatores motivadores e o CC/CoP-PJ, porém não se observa efeito direto, configurando a mediação total dos viabilizadores no modelo proposto.

Quadro 49 – Análise de mediação

ID	Hipótese	Efeito Direto sem Mediador	Efeito Direto com Mediador	Efeito Indireto	Tipo de Mediação Observada
1	Barreiras é um mediador da relação entre Fatores Motivadores e CC/CoP-PJ	- (Figura 22)	-0,33 (ns) (Figura 21)	0,18 (ns) (Figura 21)	Não se observa mediação
2	Viabilizadores é um mediador da relação entre Fatores Motivadores e CC/CoP-PJ	- (Figura 22)	-0,98 (ns) (Figura 23)	0,84* (Figura 23)	Mediação total

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 50 consolida os valores de regressão da mediação em análise de vias. O valor de $p > 0,05$ confirma que os efeitos diretos e indiretos da mediação (Quadro 49) apresenta-se como não significativo (ns), enquanto o valor de $p < 0,05$ confirma a mediação.

Quadro 50 – Pesos da regressão de mediação em análise de vias

Mediação	Efeito				Estimativa	S.E.	C.R.	Valor de P
Barreiras (Figura 21)	Direto	Barreiras	<---	Fatores Motivadores	0,977	1,927	0,507	0,612
		CC/CoP-PJ	<---	Barreiras	0,372	0,406	0,916	0,36
		CC/CoP-PJ	<---	Fatores Motivadores	-0,655	1,769	-0,37	0,711
	Indireto							0,509
Viabilizadores (Figura 23)	Direto	Viabilizadores	<---	Fatores Motivadores	0,388	0,393	0,988	0,323
		CC/CoP-PJ	<---	Viabilizadores	4,146	1,809	2,291	0,022
		CC/CoP-PJ	<---	Fatores Motivadores	-1,87	1,708	-1,095	0,274
	Indireto							0,012

Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se, portanto, que a mediação dos viabilizadores do modelo proposto na Figura 10 se confirma. No entanto, a mediação das barreiras do citado modelo é rejeitada. Dessa forma, avaliaram-se os efeitos diretos e os efeitos indiretos da mediação.

4.6 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 51 reúne os resultados da pesquisa. De forma objetiva, o referido quadro lista aspectos, identificados na literatura, com alta relevância para o compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática de auditoria interna do Poder Judiciário, bem como aspectos com baixa relevância, a partir da análise das respostas do *survey*.

Quadro 51 – Aspectos de compartilhamento de conhecimento consolidados

	Alta Relevância	Baixa Relevância
Barreiras	Falta de cultura de partilha de conhecimento Falta de incentivo ao compartilhamento Falta de interações entre colegas Excesso de informação	Falta de acessibilidade ao conhecimento Ausência de ferramentas tecnológicas Ausência de confiança entre os colegas Falta de empatia Ausência de recompensas (financeira e não financeira) Informação desatualizada Particularidade/estrutura de cada organização Desinteresse do detentor do conhecimento Falta de tempo Falta de ferramenta/meio/repositório único
Fatores Motivadores	Melhorar o desempenho da administração pública Responsabilidade com a administração pública Amizade entre os colegas	Percepção de reconhecimento pelos colegas Trabalho desafiante Crescimento pessoal Participação nas decisões Autonomia de decisões Construir uma base de conhecimento comum Inovação
Viabilizadores	Apoio de ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios entre outras) Confiança no ambiente de compartilhamento Apoio institucional Relacionamento criado em eventos (seminários, confraternizações) Liderança de apoio ao compartilhamento	Confiança nos colegas Comunicação intensa Nivelar o conhecimento para efetivar o CC Repositório institucional
Formas de Compartilhamento	Aplicativos de mensagens (Por exemplo, WhatsApp) Grupo de e-mail e-mail individual	Pessoalmente (face a face) Webinar (videoconferência) Telefone Redes sociais (Por exemplo, Facebook) Fóruns/eventos

Fonte: Dados da pesquisa.

Ademais, a confiança no ambiente de compartilhamento de conhecimento e nos colegas são aspectos que favorecem o CC na referida CoP, conforme os resultados do método de classificação.

Por fim, a aplicação da regressão múltipla mostra a relação das barreiras, dos viabilizadores e dos fatores motivadores ao compartilhamento de conhecimento.

5 CONCLUSÃO

O compartilhamento de conhecimento entre pessoas, grupos, organizações públicas e/ou privadas impacta direta ou indiretamente na execução desempenho de atividades desempenhadas nas organizações.

Nesse contexto, foi estudado o problema de pesquisa: *Que barreiras, viabilizadores e fatores motivadores influenciam, e em que medida, o processo de compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática informais de servidores do Poder Judiciário?*

Assim, com o objetivo de responder as questões de pesquisa, ainda na seção de introdução levantou-se informações sobre a administração pública, o Poder Judiciário Brasileiro, foram criados objetivos e apresentadas justificativas/relevâncias do tema em discussão.

Realizou-se uma revisão sistemática de literatura abordando os temas: gestão do conhecimento; compartilhamento de conhecimento (barreiras, viabilizadores e fatores motivadores); comunidade de prática.

A revisão de literatura direcionou para elaboração de quatro construtos para resolver o problema de pesquisa: compartilhamento de conhecimento; barreiras; viabilizadores; fatores motivadores.

Dentro desta perspectiva, nos aspectos metodológicos, criou-se cinco hipóteses de pesquisa relacionando os construtos supracitado (Figura 10) para avaliação do compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática do Poder Judiciário.

Desenvolveu-se um *survey* para coletar respostas da CoP em análise, o qual resultou na amostra da pesquisa e que apresentou dados representativos da esfera estadual e federal do Poder Judiciário. Os dados da amostra (variáveis dependentes e independentes) foram analisados de forma exploratória e descritiva no capítulo de resultados.

Além disso, aplicou-se procedimento de aprendizagem de máquina com algoritmos de classificação para prever o compartilhamento de conhecimento na referida comunidade em dados do *survey*. Realizou-se, ainda, a avaliação das hipóteses de pesquisa com regressão múltipla. Ressalta-se que nove algoritmos de predição foram testados, quanto a taxa de predição e diferenças estatísticas, para definir o algoritmo a ser utilizado como modelo.

Assim, o modelo do algoritmo de classificação, com o algoritmo J48, apontou que no contexto estudado, a confiança no ambiente de compartilhamento de conhecimento e nos colegas da comunidade (CAC) são preditores do CC na comunidade de prática do poder Judiciário,

bem como o exercício de função gerencial, conforme detalhado na Seção 4.4. Cabe destacar que CAC é um dos viabilizadores ao compartilhamento de conhecimento.

Quanto à avaliação das hipóteses de pesquisa, a validade discriminante e a validade convergente da análise fatorial não foram confirmadas. Ao passo que, a análise fatorial confirmatória de segunda ordem validou a predição do CC/CoP-PJ, a partir das variáveis latentes (fatores motivadores, viabilizadores e barreiras).

A modelagem de equações estruturais confirmou as hipóteses H1 e H2 do modelo (Figura 10). Por outro lado, a mediação em análise de vias rejeitou o efeito mediador das barreiras na relação entre os Fatores Motivadores e o CC/CoP-PJ, em sentido contrário, confirmou a mediação dos viabilizadores na relação entre os Fatores Motivadores e o CC/CoP-PJ.

Ademais, os participantes da pesquisa apontaram três barreiras ao CC da comunidade de prática do Poder Judiciário: *(i)* falta de cultura de partilha de conhecimento; *(ii)* falta de incentivo ao compartilhamento; *(iii)* falta de interações entre colegas. Destacaram também como fatores motivadores ao CC/CoP-PJ: *(i)* melhoria no desempenho da administração pública; *(ii)* responsabilidade com a administração pública; *(iii)* amizade entre os colegas. Quanto aos viabilizadores ao CC da comunidade, os mais recorrentes foram: *(i)* apoio de ferramentas tecnológicas – e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios entre outras; *(ii)* confiança no ambiente de compartilhamento; *(iii)* apoio institucional.

Assim, considera-se que os objetivos do estudo foram alcançados e o problema de pesquisa foi devidamente respondido.

Todavia, cabe apresentar como **limitações** dessa pesquisa: *(i)* o estudo considerou as respostas de autoavaliação dos respondentes, ou seja, a percepção de cada servidor sobre os aspectos de compartilhamento de conhecimento avaliados, isso pode não ser o que realmente acontece na CoP, mas apenas a percepção; *(ii)* a amostra envolve as atividades de auditoria do Poder Judiciário, outros poderes/atividades da administração pública podem resultar em outros resultados.

Outra limitação relevante, refere-se: *(iii)* ao quantitativo reduzido de fatores incluídos no teste das hipóteses de pesquisas. Essa situação reduziu a predição do modelo na análise fatorial, na modelagem de equações estruturais e na mediação em análise de vias.

Por fim, como **sugestão de trabalhos futuros**, podem ser considerados: *(i)* avaliar o CC em comunidade de prática por meio de análise de conteúdo; *(ii)* estudar as ferramentas utilizadas no compartilhamento de conhecimento no âmbito da administração pública; *(iii)* estender esse modelo de pesquisa para outras organizações da administração pública (poderes e

atividades/serviços prestados); (iv) testar outras hipóteses de barreiras, viabilizadores e fatores motivadores em comunidades de prática

REFERÊNCIAS

- ABDI. (2019). Agenda brasileira para a indústria 4.0. Acesso em 06 de Mai de 2019, disponível em Indústria 4.0: <http://www.industria40.gov.br>.
- ABDUL RAHMAN, R. (2011). Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes. *International Information & Library Review*, 43(4), 207-214.
- AHMED, Y. A., AHMAD, M. N., AHMAD, N., & ZAKARIA, N. H. (2019). Social media for knowledge-sharing: a systematic literature review. *Telematics and Informatics*, 37, 72-112.
- ALAM, A. U., & KLAN, S. U. (2011). Knowledge sharing management in offshore software development outsourcing relationships from vendors' perspective: a systematic literature review protocol. 2011 Malaysian Conference in Software Engineering (pp. 469-474). Johor Bahru: IEEE.
- ALEXANDRINO, M., & PAULO, V. (2018). *Direito administrativo descomplicado* (26 ed.). São Paulo: Método.
- ALJUWAIBER, A. (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 731-748.
- AMAYAH, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- APO. (2009). *Knowledge Management: Facilitators' Guide*. Acesso em 06 de Ago de 2018, disponível em Asian Productivity Organization (APO): <http://www.apo-tokyo.org/>.
- APQC. (2018). *Knowledge Base*. Acesso em 31 de jul. de 2018, disponível em American Productivity and Quality Center (APQC): <https://www.apqc.org>
- ARDICHVILI, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.
- BATISTA, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- BDTD. (2020). *Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações*. Acesso em 02 de Fev de 2019, disponível em Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: <http://bdtd.ibict.br>.
- BIOLCHINI, J., MIAN, P. G., NATALI, A. C., & TRAVASSOS, G. H. (2005). *Systematic review in software engineering*. System Engineering and Computer Science Department COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ.

- BLAU, I. (2011). e-Collaboration within, between, and without institutions: towards better functioning of online groups through networks. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 7(4), 22-36.
- BOOTH, S. (2012). Cultivating Knowledge Sharing and Trust in Online Communities for Educators. *Journal of Educational Computing Research*, 47(1), 1-31.
- BRASIL. (2018). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Câmara dos Deputados.
- BRASIL. (2020). Resolução N° 308, de 11 de março de 2020. Brasília: Conselho Nacional de Justiça.
- BRERETON, P., KITCHENHAM, B. A., BUDGEN, D., TURNER, M., & KHALIL, M. (1 de apr. de 2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of systems and software*, 80(4), pp. 571-583.
- BULLOCK, A. (2014). Does technology help doctors to access, use and share knowledge? *Medical Education*, 48(1), 28-33.
- CAPGEMINI. (2016). Digital Transformation. Fonte: Capgemini Consulting: <https://www.capgemini-consulting.com/digital-transformation>.
- CNJ. (2019). Links dos Tribunais. Fonte: Conselho Nacional de Justiça: <http://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/portais-dos-tribunais>.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST, S., & AIKEN, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- COMMON KNOWLEDGE. (2018). The Three Eras of KM. Fonte: Common Knowledge Associates: <http://www.commonknowledge.org/home.html>
- COSTA, A. B., ZOLTOWSKI, A. P., KOLLER, S. H., & TEIXEIRA, M. A. (2015). Construção de uma escala para avaliar a qualidade metodológica de revisões sistemáticas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(8), 2441-2452.
- COSTA, J. (2016). Variáveis do compartilhamento de conhecimento tácito nos Juizados Especiais Federais do Brasil: identificação e mensuração. Tese de Doutorado. Brasília: Universidade de Brasília.
- CRONBACH, J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- CUMMINS, R., & GULLONE, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. *Second International Conference on Quality of Life in Cities* (pp. 74-93). Singapore: National University of Singapore.
- DANGETI, P. (2017). *Statistics for Machine Learning*. Birmingham, UK: Packt.

- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998). Working knowledge. Boston: harvard Business School Press.
- DELUCA, J., MULLINS, M., LYLES, C., KAY, L., & THADIPARTHI, S. (2008). Developing a comprehensive search strategy for evidence based systematic reviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 3(1), 3-32.
- DIESTE, O., GRIMÁN, A., & JURISTO, N. (2009). Developing search strategies for detecting relevant experiments. *Empirical Software Engineering*, 14(5), 513–539.
- DIXON, N. M. (2017). The three eras of knowledge management – summary. Fonte: Common Knowledge Associates: <http://nebula.wsimg.com/91a9aa2fdc0e909dc86d3c9f61026d9d?AccessKeyId=4635E90351C095E6E00C&disposition=0&alloworigin=1>
- FELIZARDO, K. R., NAKAGAWA, E. Y., FABBRI, S. C., & FERRARI, F. C. (2017). Revisão sistemática da literatura em engenharia de software: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FINK, A. (1995). How To Analyze Survey Data. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- GALVÃO, C. M., SAWADA, N. O., & TREVIZAN, M. A. (2004). Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 12(3), 549-556.
- GIL, A. (2012). Métodos e técnicas de Pesquisa social (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- GRÁCIO, M. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 21(47), 82-99.
- GRANDJEAN, M. (2018). GEPHI – Introduction to Network Analysis and Visualization. Acesso em 06 de set. de 2018, disponível em MARTINGRANDJEAN: <http://www.martingrandjean.ch/gephi-introduction/>.
- HAGEL, J., BROWN, J. S., MAAR, A. d., & WOOLL, M. (2016). Connect peers: leveraging the evolving digital infrastructure to empower the edge. Fonte: delloite: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/peer-to-peer-evolving-digital-infrastructure.html>.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., ANDERSON, R., & TATHAM, R. (2006). Multivariate Data Analysis (6 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HAUTALA, J. (2011). Cognitive proximity in international research groups. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 601-624.
- HEIZMANN, H. (2011). Knowledge sharing in a dispersed network of HR practice: zooming in on power/knowledge struggles. *Management Learning*, 42(4), 379-393.

- HERING, J. (2016). Do we need “more research” or better implementation through knowledge brokering? *Sustain Sci*, 11, 363-369.
- HERNANDES, E., ZAMBONI, A., TOMMAZO, A., & FABBRI, S. (2012). Using GQM and TAM to evaluate StArt - a tool that supports systematic review. *Clei Eletronic Journal*, 1-13.
- HSU, C.-P. (2015). Effects of social capital on online knowledge sharing: positive and negative perspectives. *Online Information Review*, 39(4), 466-484.
- JAKUBIK, M. (2011). Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 374-402.
- KALAYDJIAN, F., ZHANG, J., BROUTIN, P., HETLAND, J., XU, S., POULSEN, N., . . . ESPIE, T. (2011). Preparing the Ground for the Implementation of a Large-Scale CCS Demonstration in China based on an IGCC-CCS Thermal Power Plant: the China-EU COACH Project. 10th International Conference on Greenhouse Gas Control Technologies. 4, pp. 6021-6028. Amsterdam: Energy Procedia.
- KISLOV, R. (2014). Boundary discontinuity in a constellation of interconnected practices. *Public Administration*, 92(2), 307-323.
- KITCHENHAM, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Technical Report TR/SE-0401, 33, 1-26.
- KM INSTITUTE. (2018). KMI. Acesso em 12 de Dez. de 2018, disponível em Knowledge Management Institute (KM INSTITUTE): <https://www.kminstitute.org>.
- KNOCO. (2018). Knoco Ltd. Know-how is our business. Acesso em 30 de jul. de 2018, disponível em Knoco Ltd.: <https://www.knoco.com/default.htm>
- KUO, T.-H. (2013). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 506-522.
- LANDIS, J., & KOCH, G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- LAPES. (2018). StArt (State of the Art through Systematic Reviews). Acesso em 29 de ago. de 2018, disponível em Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES).
- LENZA, P. (2017). *Direito constitucional esquematizado* (21 ed.). São Paulo: Saraiva.
- LEONARDI, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796–816.
- LEONARDI, P. M. (2017). The social media revolution: sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*, 27(1), 47-59.

- LEOTTI, V., COSTER, R., & RIBOLDI, J. (2012). Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. *Revista HCPA*, 32(2), 227-234.
- MANCINI, M. C., CARDOSO, J. R., SAMPAIO, R. F., COSTA, L. C., CABRAL, C. M., & COSTA, L. O. (2014). Tutorial for writing systematic reviews for the Brazilian Journal of Physical Therapy (BJPT). *Brazilian Journal Physical Therapy*, 18(6), 471-480.
- MARTIN, R. (2013). Differentiated knowledge bases and the nature of innovation networks. *European Planning Studies*, 21(9), 1418-1436.
- MARTINKENAITE, I. (2011). Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 53-70.
- MASSARO, M., DUMAY, J., & GARLATTI, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.
- MASSINGHAM, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: part 2 - managing knowledge flows and enablers. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1101-1126.
- MATZAT, U. (2013). Do blended virtual learning communities enhance teachers' professional development more than purely virtual ones? A large scale empirical comparison. *Computers & Education*, 60(1), 40-51.
- MEIER, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 1-23.
- MERGEL, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123-130.
- MINBAEVA, D. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.
- MORESI, E. A., BARBOSA, J. A., & BRAGA FILHO, M. d. (2018). O emprego da metodologia aprendizado baseada em desafios na elaboração da revisão de literatura. 7º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (pp. 69-78). Fortaleza: Investigação Qualitativa na Educação.
- MUELLER, J. (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 435-447.
- MUELLER, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
- MUELLER, J. (2015). Formal and Informal Practices of Knowledge Sharing Between Project Teams and Enacted Cultural Characteristics. *Project Management Journal*, 46(1), 53-68.

- MURPHY, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–574.
- NAQSHBANDI, M. (2016). Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity. *Management Decision*, 54(9), 2256-2276.
- NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 4(1), 14-37.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OLIVEIRA, M. M. (2011). *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses* (5 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- PAI, M., MCCULLOCH, M. M., GORNMAN, J. D., PAI, N., ENANORIA, W. T., KENNEDY, G. E., . . . COLFORD, J. M. (2004). Systematic reviews and meta-analyses: An illustrated, step-by-step guide. *The National Medical Journal of India*, 17(2), 86-95.
- PAULO, V., & ALEXANDRINO, M. (2018). *Direito constitucional descomplicado* (17 ed.). São Paulo: Método.
- PELAES, C. E. (2013). *Métodos de ensino na prevenção de infecção da corrente sanguínea associada ao cateter: uma revisão integrativa da literatura*. São Paulo, SP: Dissertação de Mestrado em Cuidado em Saúde, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo.
- POPPER, K. (2007). *A lógica da pesquisa científica* (13 ed.). (L. Hegenberg, & O. S. Mota, Trans.) São Paulo: Cultrix.
- PROVOST, F., & FAWCETT, T. (2016). *Data science para negócios*. Rio de Janeiro: Alta.
- PYLE, D. (1999). *Data preparation for data mining*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- QUEIROZ, F. C., SILVA, H. F., & ALMEIDA, P. H. (2017). Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. *Perspect. ciênc. inf.*, 22(1), 133-150.
- ROESCH, S. M. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- SERAJ, M. (2012). We Create, We Connect, We Respect, Therefore We Are: Intellectual, Social, and Cultural Value in Online Communities. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 209-222.
- SERENKO, A. (2013). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 773-812.

- TCU. (2009). *Crêterios Gerais de Controle Interno na Administração Pública Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países*. Brasília: Tribunal de Contas da Uni  o.
- TERRA, J. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial* (5 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- THOMAS, R. (2012). Business elites, universities and knowledge transfer in tourism. *Tourism Management*, 33(3), 553-561.
- TJMT. (2020). 6  Fórum de Boas Práticas de Auditoria e Controle Interno. Acesso em 05 de Out de 2020, disponível em Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso: <https://sextoforumde-boaspraticas.tjmt.jus.br/>
- TUAN, L. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 91-108.
- TUKEY, J. (1977). *Exploratory data analysis*. Massachusetts: Reading.
- VAN ECK, N., & WALTMAN, L. (2019). *VOSviewer Manual*. Leiden: Universiteit Leiden.
- VOGEL, R., & G TEL, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- WANG, C. (2014). Antecedents and consequences of perceived value in Mobile Government continuance use: An empirical research in China. *Computers in Human Behavior*, 34, 140-147.
- WANG, S., & NOE, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- WENGER, E. (1999). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- WILLIAMS, P. (2012). Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. *Health & Social Care in the Community*, 20(5), 550-560.
- WOHLIN, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE 2014), 1-10.
- WOLPERT, D., & MACREADY, W. (1995). *No Free Lunch Theorems for Search*. Santa Fe, NM: The Santa Fe Institute.
- YE, D. (2011). Research on the judgment of competitive advantage from the perspective of inter-organizational knowledge sharing. *International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)* (pp. 6249-6252). IEEE.

YILMAZ, R. (2016). Knowledge sharing behaviors in e-learning community: Exploring the role of academic self-efficacy and sense of community. *Computers in Human Behavior*, 63, 373-382.

ZHANG, H., & BABAR, M. A. (2010). On searching relevant studies in software engineering. *13rd International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, 1-10.

ZUPIC, I., & ČATER, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429 - 472.

APÊNDICE A – ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO

Classificação	Nº	Nome do Órgão	ID
Órgão Federal	1	Supremo Tribunal Federal	1
Tribunais Superiores (Órgãos Federais)	1	Superior Tribunal de Justiça	2
	2	Superior Tribunal Militar	3
	3	Tribunal Superior do Trabalho	4
	4	Tribunal Superior Eleitoral	5
Conselhos (Órgãos Federais)	1	Conselho da Justiça Federal	6
	2	Conselho Superior da Justiça do Trabalho	7
	3	Conselho Nacional de Justiça	8
Tribunais Federais (Órgãos Federais)	1	Tribunal Regional Federal da 1ª Região (Abrange os estados: AC, AM, AP, BA, DF, GO, MA, MG, MT, PA, PI, RO, RR)	9
	2	Tribunal Regional Federal da 2ª Região (Abrange os estados: ES, RJ)	10
	3	Tribunal Regional Federal da 3ª Região (Abrange os estados: MS, SP)	11
	4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região (Abrange os estados: PR, RS, SC)	12
	5	Tribunal Regional Federal da 5ª Região (Abrange os estados: AL, CE, PB, PE, RN, SE)	13
Tribunais Regionais Eleitorais (Órgãos Federais)	1	Tribunal Regional Eleitoral do Acre	14
	2	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	15
	3	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	16
	4	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	17
	5	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	18
	6	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	19
	7	Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal e Territórios	20
	8	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	21
	9	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	22
	10	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso	23
	11	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul	24
	12	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	25
	13	Tribunal Regional Eleitoral do Pará	26
	14	Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	27
	15	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	28
	16	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	29
	17	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	30
	18	Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	31
	19	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	32
	20	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	33
	21	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	34
	22	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	35
	23	Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	36
	24	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	37
	25	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	38
	26	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	39
	27	Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins	40
Tribunais Regionais do Trabalho (Órgãos Federais)	1	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (Rio de Janeiro)	41
	2	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (São Paulo/ capital)	42
	3	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (Minas Gerais)	43
	4	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (Rio Grande do Sul)	44
	5	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Bahia)	45
	6	Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (Pernambuco)	46
	7	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (Ceará)	47

Classificação	Nº	Nome do Órgão	ID
	8	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (Pará e Amapá)	48
	9	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (Paraná)	49
	10	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (Distrito Federal e Tocantins)	50
	11	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região (Roraima e Amazonas)	51
	12	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (Santa Catarina)	52
	13	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (Paraíba)	53
	14	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (Acre e Rondônia)	54
	15	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (São Paulo/ Interior)	55
	16	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região (Maranhão)	56
	17	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região (Espírito Santo)	57
	18	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (Goiás)	58
	19	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região (Alagoas)	59
	20	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região (Sergipe)	60
	21	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (Rio Grande do Norte)	61
	22	Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região (Piauí)	62
	23	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (Mato Grosso)	63
	24	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região (Mato Grosso do Sul)	64
Tribunais Militares (Órgãos Estaduais)	1	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	65
	2	Tribunal de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do sul	66
	3	Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo	67
Tribunais Estaduais e do Distrito Federal e Territórios (Órgãos Estaduais, exceto o TJDF, que é Federal)	1	Tribunal de Justiça do Acre	68
	2	Tribunal de Justiça de Alagoas	69
	3	Tribunal de Justiça do Amapá	70
	4	Tribunal de Justiça do Amazonas	71
	5	Tribunal de Justiça da Bahia	72
	6	Tribunal de Justiça do Ceará	73
	7	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	74
	8	Tribunal de Justiça do Espírito Santo	75
	9	Tribunal de Justiça de Goiás	76
	10	Tribunal de Justiça do Maranhão	77
	11	Tribunal de Justiça do Mato Grosso	78
	12	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul	79
	13	Tribunal de Justiça de Minas Gerais	80
	14	Tribunal de Justiça do Pará	81
	15	Tribunal de Justiça da Paraíba	82
	16	Tribunal de Justiça do Paraná	83
	17	Tribunal de Justiça de Pernambuco	84
	18	Tribunal de Justiça do Piauí	85
	19	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro	86
	20	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte	87
	21	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul	88
	22	Tribunal de Justiça de Rondônia	89
	23	Tribunal de Justiça de Roraima	90
	24	Tribunal de Justiça de Santa Catarina	91
	25	Tribunal de Justiça de São Paulo	92
	26	Tribunal de Justiça de Sergipe	93
	27	Tribunal de Justiça de Tocantins	94

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE B – PROTOCOLO APLICADO NA REVISÃO DE LITERATURA

StArt - State of the Art through Systematic Review

Systematic review - barreiras, viabilizadores e motivadores para o compartilhamento de conhecimento em comunidade da administração pública: uma revisão de literatura

Title:	Barreiras, viabilizadores e motivadores para o compartilhamento de conhecimento em comunidade da administração pública: uma revisão de literatura.
Researchers:	Lucas Ferreira Lima Junior.
Description:	Estudar aspectos relacionados às barreiras, aos viabilizadores e aos motivadores ao compartilhamento de conhecimento em comunidade de colaboradores da administração pública, a partir de documentos extraídos das bases Scopus e Web of Science, publicados a partir de 2011, bem como a inclusão de trabalhos seminais por meio do <i>snowballing</i> e da sugestão de especialistas, para subsidiar a revisão de literatura de dissertação sobre o compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática informal no Poder Judiciário brasileiro.
Objectives:	Avaliar barreiras, viabilizadores e fatores motivadores para o compartilhamento de conhecimento em uma comunidade informal do Poder Judiciário.
Main Question:	QP 1. Que iniciativas de CC são praticadas na administração pública? QP 2. Que barreiras existem ao CC? QP 3. Quais são os viabilizadores do CC? QP 4. Quais são os aspectos motivacionais envolvidos no CC? QP 5. Como ocorre o CC em comunidades de GC?
Intervention:	Iniciativas de compartilhamento de conhecimento na administração pública em comunidade.
Control:	Não se aplica.
Population:	Publicações relacionadas ao compartilhamento de conhecimento.
Results:	Identificação de aspectos motivadores, barreiras e viabilizadores ao compartilhamento de conhecimento.
Application:	O trabalho proposto almeja apresentar resultados acerca do CC em comunidade para serem utilizados na prática por órgãos públicos, como controle social pela sociedade, bem como pela comunidade acadêmica em pesquisas futuras.
Keywords:	Motivation; agencies; barrier; behavior; civil service; climate; community; csf; culture; enabler; fire; <i>framework</i> ; government; knowledge conversion; knowledge creation; knowledge dissemination; knowledge exchange; knowledge sharing; knowledge transfer; military; ministry; networking; obstacle; police; public; risk; social media; state; success factor; trust.
Source Selection Criteria:	Abrangência dos conteúdos à área de pesquisa; Atualização regular de conteúdo; Disponibilidade de textos completos; Qualidade da busca com relação à adaptação da <i>string</i> (termos de busca); Versatilidade na exportação de resultados (metadados em formato “csv” e “BibTex”, por exemplo); Usabilidade da base, bem como a integração com outros aplicativos; Estrutura das bases de busca.
Studies Languages:	Inglês; português.
Source Search- Methods:	Executar a <i>string</i> de busca nas bases eletrônicas; Exportar os metadados nos formatos BIBTEX, TXT e CSV; Importar os metadados para o StArt; Importar os metadados para o VOSviewer e gerar arquivo em formato GML da rede de estudos por meio do método do acoplamento bibliográfico (Unidade de Análise: documentos) e da cocitação (Unidade de Análise: referências); Importar os arquivos GML para o Gephi e gerar os <i>clusters</i> dos principais estudos, considerando a avaliação de rede de documentos (com as estatísticas: Grau médio, Diâmetro da rede, Modularidade, PageRank, Centralidade de Autovetor); Consultar especialistas (indicação de estudos); Aplicar os critérios de seleção; Realizar a sumarização dos resultados.
Source Engine:	Scopus; Web of Science

Studies Inclusion and Exclusion Criteria:	(I) CI 1 - Versar sobre métodos/ferramentas/técnicas de CC; CI 2 - Tratar sobre viabilizadores/habilitadores/fatores críticos de sucesso de CC; CI 3 - Versar sobre barreiras/obstáculos ao CC; CI 4 - Abordar aspectos de motivação no CC; CI 5 - Discutir sobre comunidade (online, virtual e de prática) em GC; CI 6 - Discutir CC na administração pública; (E) CE 1 - Removido na análise bibliométrica; CE 2 - Idioma do estudo é diferente de inglês ou português; CE 3 - Abordar contexto diferente do objeto de estudo; CE 4 - Indisponível de forma gratuita; CE 5 - Sem resumo ou com texto incompleto; CE 6 - Publicado apenas como resumo; CE 7 - Versão mais antiga de outro estudo já considerado.
Studies Types Definition:	Estudos: de viabilidade; de caracterização; qualitativos; quantitativos; de observações.
Initial Studies Selection:	Aplicação dos Critérios de Inclusão (CI) de forma alternativa ou concomitante aos estudos, ou seja, caso o trabalho se encaixe em qualquer CI fará parte da pesquisa; Aplicação dos Critérios de Exclusão (CE) aos estudos de forma alternativa, isto é, caso o estudo se enquadre em qualquer CE será retirado da pesquisa.
Studies Quality Evaluation:	Critério não utilizado na pesquisa.
Information Extraction Fields:	Assunto do Estudo = [Iniciativas de CC QP1, Administração Pública QP1, Barreiras CC QP2, Viabilizadores CC QP3, Motivação CC QP4, Comunidade (rede) QP5] Problema de Pesquisa; Objetivo Geral; Metodologia de Pesquisa; Conclusões do Estudo; Limitações do Estudo; Sugestão de Trabalhos Futuros; Tipo de Estudo = [Qualitativo, Quantitativo, Misto]; Síntese; Qualis (Capes) do estudo; Questões Importantes.
Results Summarization:	Síntese qualitativa e quantitativa realizada pela metodologia temática, com os seguintes tópicos: gestão do conhecimento; compartilhamento de conhecimento; administração pública; comunidade (rede); barreiras ao compartilhamento; viabilizadores ao compartilhamento; motivadores ao compartilhamento.

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE C – ESTUDOS DA REVISÃO DE LITERATURA

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/ Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
1	A dynamic theory of organizational knowledge creation	Nonaka, I.	1994	Organization Science	Manual	Artigo	Aceito	CI 1; CI 2; CI 3
2	The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation	Nonaka I.; Takeuchi, H.	1995	Oxford University Press	Manual	Livro	Aceito	CI 1; CI 2; CI 3; CI 5
3	Working knowledge: how organizations manage what they know	Davenport, T.H., Prusak, L.	1998	Harvard Business School Press	Manual	Livro	Aceito	CI 1; CI 2
4	Communities of practice: Learning, meaning, and identity	Wenger, E.	1999	Cambridge University Press	Manual	Livro	Aceito	CI 1; CI 2; CI 5
5	Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial	Terra, J. C.	2005	Elsevier	Manual	Livro	Aceito	CI 1; CI 2; CI 3; CI 5
6	Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers	Ardichvili, Al.	2008	Developing Human Resources	Manual	Artigo	Aceito	CI 2; CI 3; CI 4; CI 5
7	Knowledge sharing: a review and directions for future research	Wang, S.; Noe, R. A.	2010	Human Resource Management Review	Manual	Artigo	Aceito	CI 1; CI 3; CI 4; CI 5
8	Cognitive proximity in international research groups	Hautala, J.	2011	Journal of Knowledge Management	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 5
9	Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm	Jakubik, M.	2011	Journal of Knowledge Management	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 1
10	Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research	Martinkenaite, I.	2011	Baltic Journal of Management	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 1; CI 5
11	Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes	Abdul Rahman, R.	2011	International Information and Library Review	Scopus	Artigo	Aceito	CI 1; CI 2; CI 3; CI 4; CI 6
12	Knowledge sharing in a dispersed network of HR practice: Zooming in on power/knowledge struggles	Heizmann, H.	2011	Management Learning	Scopus	Artigo	Aceito	CI 3; CI 5
13	Hospital-based nurses' perceptions of the adoption of Web 2.0 tools for knowledge sharing, learning, social interaction and the production of collective intelligence	Lau, A.S.M.	2011	Journal of Medical Internet Research	Scopus	Artigo	Aceito	CI 1; CI 2; CI 3; CI 4; CI 5; CI 6
14	Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence	Meier, M.	2011	International Journal of Management Reviews	Scopus	Revisão	Aceito	CI 1; CI 5
15	Cultivating knowledge sharing and trust in online communities for educators	Booth, S. E.	2012	Journal of Educational Computing Research	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 5
16	Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents	Mueller, J.	2012	Journal of Knowledge Management	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 2; CI 3; CI 4; CI 5

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
17	Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders	Murphy, W. M.	2012	Human Resource Management	Web of Science	Revisão	Aceito	CI 1; CI 4
18	We Create, We Connect, We Respect, Therefore We Are: Intellectual, Social, and Cultural Value in Online Communities	Seraj, M.	2012	Journal of Interactive Marketing	Scopus	Artigo	Aceito	CI 1; CI 2; CI 5
19	Business elites, universities and knowledge transfer in tourism	Thomas, R.	2012	Tourism Management	Scopus	Artigo	Aceito	CI 1; CI 2; CI 5
20	Integration of health and social care: A case of learning and knowledge management	Williams, P.M.	2012	Health and Social Care in the Community	Scopus	Artigo	Aceito	CI 2; CI 5; CI 6
21	Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão	Batista, F. F.	2012	Ipea	Manual	Livro	Aceito	CI 1; CI 2; CI 6
22	How expected benefit and trust influence knowledge sharing	Kuo, T.-H.	2013	Industrial Management & Data Systems	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 1; CI 2; CI 4
23	Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance	Minbaeva, D. B.	2013	Human Resource Management Review	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 4; CI 5
24	Determinants of knowledge sharing in a public sector organization	Amayah, A.T.	2013	Journal of Knowledge Management	Scopus	Artigo	Aceito	CI 2; CI 3; CI 4; CI 6
25	Do blended virtual learning communities enhance teachers' professional development more than purely virtual ones? A large scale empirical comparison	Matzat, U.	2013	Computers and Education	Scopus	Artigo	Aceito	CI 3; CI 5
26	Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government	Mergel, I.	2013	Government Information Quarterly	Scopus	Artigo	Aceito	CI 1; CI 5
27	Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: Discovering the identity of the discipline	Serenko, A.	2013	Journal of Knowledge Management	Scopus	Artigo	Aceito	CI 2
28	Does technology help doctors to access, use and share knowledge?	Bullock, A.	2014	Medical Education	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 2; CI 5
29	A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams	Mueller, J.	2014	European Management Journal	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 2; CI 3
30	Antecedents and consequences of perceived value in Mobile Government continuance use: An empirical research in China	Wang, C.	2014	Computers in Human Behavior	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 2; CI 3
31	Boundary discontinuity in a constellation of interconnected practices	Kislov, R.	2014	Public Administration	Scopus	Artigo	Aceito	CI 3; CI 5
32	An evaluation of knowledge management tools: Part 2 - managing knowledge flows and enablers	Massingham, P.	2014	Journal of Knowledge Management	Scopus	Artigo	Aceito	CI 1; CI 2; CI 6
33	Formal and informal practices of knowledge sharing between project teams and enacted cultural characteristics	Mueller, J.	2015	Project Management Journal	Web of Science	Revisão	Aceito	CI 1; CI 2; CI 3; CI 4; CI 5
34	Effects of social capital on online knowledge sharing: Positive and negative perspectives	Hsu, C.-P.	2015	Online Information Review	Scopus	Artigo	Aceito	CI 2; CI 3; CI 5

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
35	Do we need "more research" or better implementation through knowledge brokering?	Hering, J. G.	2016	Sustainability Science	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 3
36	Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity	Naqshbandi, M. M.	2016	Management Decision	Web of Science	Artigo	Aceito	CI 5
37	Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review	Aljuwaiber, A.	2016	Journal of Knowledge Management	Scopus	Revisão	Aceito	CI 1; CI 3; CI 5
38	How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation	Tuan, L.T.	2016	International Journal of Public Sector Management	Scopus	Artigo	Aceito	CI 4; CI 6
39	Knowledge sharing behaviors in e-learning community: Exploring the role of academic self-efficacy and sense of community	Yilmaz, R.	2016	Computers in Human Behavior	Scopus	Artigo	Aceito	CI 2; CI 5
40	The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge	Leonardi, P.M.	2017	Information and Organization	Scopus	Artigo	Aceito	CI 3; CI 5
41	Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review	Ahmed et al.	2019	Telematics and Informatics	Scopus	Artigo	Aceito	CI; C5
42	Knowledge sharing in a dispersed network of HR practice: Zooming in on-power/knowledge struggles	Heizmann, H.	2011	Management Learning	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
43	Hospital-Based Nurses' Perceptions of the Adoption of Web 2.0 Tools for Knowledge Sharing, Learning, Social Interaction and the Production of Collective Intelligence	Lau, A. S. M.	2011	Journal of Medical Internet Research	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
44	Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence	Meier, M.	2011	International Journal of Management Reviews	Web of Science	Revisão	Duplicado	-
45	Integrating organizational, social, and individual perspectives in Web2.0-based workplace e-learning	Wang, M.	2011	Information Systems Frontiers	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
46	Telling stories: Exploring research storytelling as a meaningful approach to knowledge mobilization with Indigenous research collaborators and diverse audiences in community-based participatory research	Christensen, J.	2012	Canadian Geographer-Géographe Canadien	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
47	Democratizing production through open source knowledge: from open software to open hardware	Powell, A.	2012	Media Culture & Society	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
48	We Create, We Connect, We Respect, Therefore We Are: Intellectual, Social, and Cultural Value in Online Communities	Seraj, M.	2012	Journal of Interactive Marketing	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
49	Business elites, universities and knowledge transfer in tourism	Thomas, R.	2012	Tourism Management	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
50	Annual Research Review: Resilience and child well-being - public policy implications	Ager, A.	2013	Journal of Child Psychology And Psychiatry	Web of Science	Revisão	Duplicado	-
51	Networking for sustainable tourism - towards a research agenda	Albrecht, J. N.	2013	Journal of Sustainable Tourism	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
52	Determinants of knowledge sharing in a public sector organization	Amayah, A. T.	2013	Journal of Knowledge Management	Web of Science	Artigo	Duplicado	-

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
53	'A gentleman's handshake': The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge	Fisher, R.	2013	Journal of Rural Studies	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
54	Do blended virtual learning communities enhance teachers' professional development more than purely virtual ones? A large scale empirical comparison	Matzat, U.	2013	Computers & Education	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
55	Social media adoption and resulting tactics in the US federal government	Mergel, I.	2013	Government Information Quarterly	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
56	Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline	Serenko, A.	2013	Journal Of Knowledge Management	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
57	Landowners and conservation markets: Social benefits from two Australian government programs	Zammit, C.	2013	Land Use Policy	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
58	Beyond two communities - from research utilization and knowledge translation to co-production?	Wehrens, R.	2014	Public Health	Web of Science	Revisão	Duplicado	-
59	Solver engagement in knowledge sharing in crowdsourcing communities: exploring the link to creativity	Martinez, M. G.	2015	Research Policy	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
60	Knowledge sharing behaviors in e-learning community: Exploring the role of academic self-efficacy and sense of community	Yilmaz, R.	2016	Computers In Human Behavior	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
61	Research directions in tropical forest restoration	Holl, K.D.	2017	Annals of the Missouri Botanical Garden	Web of Science	Revisão	Duplicado	-
62	Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior	Trong Tuan, L.	2017	International Journal of Public Administration	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
63	Global outsourcing, explorative innovation and firm financial performance: A knowledge-exchange based perspective	Verwaal, E.	2017	Journal of World Business	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
64	Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review	Ahmed et al.	2019	Telematics and Informatics	Web of Science	Artigo	Duplicado	-
65	Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage	Nahapiet, J.; Ghoshal, S.	1998	Academy of Management Review	Manual	Artigo	Rejeitado	CE 3

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
66	Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues	Alavi, M.; Leidner, D. E.	2001	MIS Quarterly - Management Information Systems Quarterly	Manual	Artigo	Rejeitado	CE 3
67	Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice	Ardichvili, A.; Page, V.; Wentling, T.	2003	Journal of Knowledge Management	Manual	Artigo	Rejeitado	CE 3
68	Why should I share? examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice	Wasko, M. M.; Faraj, S.	2005	MIS Quarterly	Manual	Artigo	Rejeitado	CE 3
69	Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework	Rai, R. K.	2011	Journal of Knowledge Management	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
70	Internationalization: a transformative agenda for higher education?	Robson, S.	2011	Teachers and Teaching	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 4
71	A Communication-Based Theory of the Choice Between Greenfield and Acquisition Entry	Slangen, A. H. L.	2011	Journal of Management Studies	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
72	Toward an Era of Restoration in Ecology: Successes, Failures, and Opportunities Ahead	Suding, K. N.	2011	Annual Review of Ecology, Evolution, And Systematics, Vol 42	Web of Science	Revisão; Capítulo de livro	Rejeitado	CE 3
73	Epistemic fault lines in biomedical and social approaches to HIV prevention	Adam, B.D.	2011	Journal of the International AIDS Society	Scopus	Revisão	Rejeitado	CE 3
74	E-collaboration within, between, and without institutions: Towards better functioning of online groups through networks	Blau, I.	2011	International Journal of e-Collaboration	Scopus	Revisão	Rejeitado	CE 3
75	Knowledge sharing in emerging economies	Burke, M.E.	2011	Library Review	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
76	Patenting and Licensing of University Research: Promoting Innovation or Undermining Academic Values?	Sterckx, S.	2011	Science and Engineering Ethics	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
77	Integrating organizational, social, and individual perspectives in Web 2.0-based workplace e-learning	Wang, M.	2011	Information Systems Frontiers	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
78	Motivating Knowledge Sharing in Engineering and Construction Organizations: Power of Social Motivations	Javernick-Will, A.	2012	Journal of Management in Engineering	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
79	A passage to India: A dual case study of activities, processes and resources in offshore outsourcing of advanced services	Jensen, P. D. Ø.	2012	Journal of World Business	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
80	The intention to share: Psychological investigation of knowledge sharing behaviour in online communities	Alajmi, B.M.	2012	Journal of Information and Knowledge Management	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
81	Telling stories: Exploring research storytelling as a meaningful approach to knowledge mobilization with Indigenous research collaborators and diverse audiences in community-based participatory research	Christensen, J.	2012	Canadian Geographer	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
82	Innovation policies for tourism	Hjalager, A.-M.	2012	International Journal of Tourism Policy	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 4

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
83	From knowledge to hope: Online depression communities	Nimrod, G.	2012	International Journal on Disability and Human Development	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
84	Linking knowledge processes with firm performance: Organizational culture	Nold III, H.A.	2012	Journal of Intellectual Capital	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
85	Democratizing production through open source knowledge: From open software to open hardware	Powell, A.	2012	Media, Culture and Society	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
86	Boundaries and bridges to adult mental health: Critical occupational and capabilities perspectives of justice	Townsend, E.A.	2012	Journal of Occupational Science	Scopus	Revisão	Rejeitado	CE 4
87	Clinical governance: A lever for change in Nhan Dan Gia Dinh Hospital in Vietnam	Tuan, L.T.	2012	Clinical Governance	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
88	The problem of embeddedness revisited: Collaboration and market types	Andersen, K. V.	2013	Research Policy	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
89	What is societal impact of research and how can it be assessed? a literature survey	Bornmann, L.	2013	Journal of the American Society for Information Science and Technology	Web of Science	Revisão	Rejeitado	CE 3
90	The processes of social capital and employee creativity: empirical evidence from intraorganizational networks	Liu, C.-H.	2013	International Journal of Human Resource Management	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 4
91	The role of universities in fostering sustainable development at the regional level	Sedlacek, S.	2013	Journal of Cleaner Production	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
92	Al Jazeera English Online Understanding Web metrics and news production when a quantified audience is not a commodified audience	Usher, N.	2013	Digital Journalism	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
93	Annual research review: Resilience and child well-being - Public policy implications	Ager, A.	2013	Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines	Scopus	Revisão	Rejeitado	CE 3
94	Networking for sustainable tourism - towards a research agenda	Albrecht, J.N.	2013	Journal of Sustainable Tourism	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 4
95	'A gentleman's handshake': The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge	Fisher, R.	2013	Journal of Rural Studies	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
96	Bullying and the older nurse	Longo, J.	2013	Journal of Nursing Management	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
97	Differentiated Knowledge Bases and the Nature of Innovation Networks	Martin, R.	2013	European Planning Studies	Scopus	Artigo	Rejeitado	CI 3; CI 5
98	Logistics-intensive clusters: Global competitiveness and regional growth	Sheffi, Y.	2013	International Series in Operations Research and Management Science	Scopus	Capítulo de livro	Rejeitado	CE 3
99	Landowners and conservation markets: Social benefits from two Australian government programs	Zammit, C.	2013	Land Use Policy	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
100	Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNCs	Caligiuri, P.	2014	Journal of International Business Studies	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 4
101	Juggling with Proximity and Distance: Collaborative Innovation Projects in the Danish Cleantech Industry	Hansen, T.	2014	Economic Geography	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
102	Antecedents and characteristics of informal relation-based networks in Korea: Yongo, Yonjul and Inmaek	Horak, S.	2014	Asia Pacific Business Review	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
103	Understanding supplier structural embeddedness: A social network perspective	Kim, D.-Y.	2014	Journal of Operations Management	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
104	Accessing remote knowledge-the roles of trade fairs, pipelines, crowdsourcing and listening posts	Maskell, P.	2014	Journal of Economic Geography	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
105	Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms	Patton, D.	2014	International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
106	Distributed fascinating knowledge over an online travel community	Ku, E.C.S.	2014	International Journal of Tourism Research	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
107	Assessing determinants of industrial waste reuse: The case of coal ash in the United States	Park, J.Y.	2014	Resources, Conservation and Recycling	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
108	Revising the corporate social performance model - Towards knowledge creation for sustainable development	Siltaoja, M.E.	2014	Business Strategy and the Environment	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
109	Bridging the research/policy gap: policy officials' perspectives on the barriers and facilitators to effective links between academic and policy worlds	Van Der Arend, J.	2014	Policy Studies	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 4
110	Beyond two communities - from research utilization and knowledge translation to co-production?	Wehrens, R.	2014	Public Health	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
111	Positioning organisational culture in knowledge management research	Al Saifi, S.	2015	Journal of Knowledge Management	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
112	Do women suffer from network closure? the moderating effect of social capital on gender inequality in a project-based labor market, 1929 to 2010	Lutter, M.	2015	American Sociological Review	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
113	Generic structure and rhetorical moves in English-language empirical law research articles: sites of interdisciplinary and interdiscursive cross-over	Tessuto, G.	2015	English for Specific Prozes	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
114	Solver engagement in knowledge sharing in crowdsourcing communities: Exploring the link to creativity	Garcia Martinez, M.	2015	Research Policy	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
115	The B2B Knowledge Gap	Lilien, G. L.	2016	International Journal of Research in Marketing	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
116	The liability of localness in innovation	Un, C. A.	2016	Journal of International Business Studies	Web of Science	Artigo	Rejeitado	CE 3
117	'Keep complaining til someone listens': Exchanges of tacit healthcare knowledge in online illness communities	Foster, D.	2016	Social Science and Medicine	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 4

ID	Título	Autor	Ano	Local de Publicação	Base/Fonte	Tipo de Estudo	Status	Critério
118	To share or not to share: The effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms	Rode, H.	2016	Journal of Information Technology	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 4
119	Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project	Brix, J.	2017	Scandinavian Journal of Management	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
120	Inspiring crowdsourcing communities to create novel solutions: Competition design and the mediating role of trust	Garcia Martinez, M.	2017	Technological Forecasting and Social Change	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3
121	Research directions in tropical forest restoration	Holl, K.D.	2017	Annals of the Missouri Botanical Garden	Scopus	Revisão	Rejeitado	CE 3
122	Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior	Trong Tuan, L.	2017	International Journal of Public Administration	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 4
123	Global outsourcing, explorative innovation and firm financial performance: A knowledge-exchange based perspective	Verwaal, E.	2017	Journal of World Business	Scopus	Artigo	Rejeitado	CE 3

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a),

Esta pesquisa tem por objetivo levantar informações sobre o **compartilhamento de conhecimento** entre unidades de auditoria interna do Poder Judiciário. Esse estudo está sendo realizado sob orientação e coordenação dos Profs. Dr. Hércules Antonio do Prado (orientador) e Dr. Edilson Fereda (coorientador).

As suas respostas ao questionário contribuirão para o avanço do conhecimento científico e prática organizacional sobre a disseminação do conhecimento na administração pública. Os seus dados individuais serão mantidos em sigilo e tratados de modo agrupado. Ao responder ao questionário, você concordará em participar deste estudo e tem a liberdade de interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. A qualquer tempo você poderá solicitar informações sobre a pesquisa por meio do e-mail informado ao final deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Leia atentamente as afirmativas e registre em cada um dos itens o ponto da escala de concordância que melhor descreve a sua opinião a respeito das características do compartilhamento de conhecimento, conforme Escala Likert:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Obrigado por sua colaboração.

Lucas Ferreira Lima Junior

Mestrando em Governança, Tecnologia e Inovação

Universidade Católica de Brasília

E-mail: lucasfjunior@gmail.com / lucasflj@stm.jus.br

Telefone: (61) 98233-3941 / 3313-9490

O **compartilhamento de conhecimento** consiste na troca, disseminação e utilização do conhecimento por indivíduos, grupos e/ou organizações (internamente e além das fronteiras organizacionais) para proporcionar novos conhecimentos, inovação, resolução de problemas e competitividade organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; ALAVI; LEIDNER, 2001; WANG; NOE, 2010; KM INSTITUTE, 2018)

- 1) **Consigo ajuda (informações, documentos, orientações) de colegas do Poder Judiciário sempre que preciso.**

[Escala Likert]

- 2) **O compartilhamento de conhecimento no Poder Judiciário depende da existência de procedimentos institucionalizados (canais formais dos tribunais/conselhos).**

[Escala Likert]

- 3) **O que mais motiva o compartilhamento de conhecimento no Poder Judiciário? (Selecione até 3 respostas)**

Amizade entre os colegas

Autonomia de decisões

Crescimento pessoal

Melhorar o desempenho da administração pública

Participação nas decisões

Percepção de reconhecimento pelos colegas

Responsabilidade com a administração pública

Trabalho desafiante

Outro(s): _____

- 4) **O compartilhamento de conhecimento informal (conversa no corredor/elevador/evento, troca de mensagens por aplicativo/e-mail) entre colegas de comunidades de do Poder Judiciário é uma prática valiosa para atividades desempenhadas no meu trabalho.**

[Escala Likert]

As **barreiras** representam um problema ao compartilhamento de conhecimento, ou seja, impacta, impede, dificulta a disseminação do conhecimento entre indivíduos, grupo e organização (MASSINGHAM, 2014).

- 5) **A cultura inovadora sobre a forma de trabalhar de colegas do Poder Judiciário proporciona a disseminação do conhecimento.**

[Escala Likert]

- 6) **A habilidade para utilizar as ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, repositórios, aplicativos de mensagens entre outros) é importante para compartilhar conhecimento.**

[Escala Likert]

- 7) **O que mais impede (dificulta) o compartilhamento de conhecimento no Poder Judiciário? (Selecione até 3 respostas)**

Ausência de confiança entre os colegas

Ausência de ferramentas tecnológicas

Ausência de recompensas (financeira e não financeira)

Excesso de informação

Falta de acessibilidade ao conhecimento

Falta de cultura de partilha de conhecimento

Falta de empatia

Falta de incentivo ao compartilhamento

Falta de interações entre colegas

Informação desatualizada

Outro(s): _____

8) Costumo compartilhar conhecimento (doar/receber) com colegas do Poder Judiciário.

[Sim, Não]

Se SIM.

9) Qual o principal meio utilizado para compartilhar conhecimento no Poder Judiciário? (Selecione até 3 respostas)

Aplicativos de mensagens (Por exemplo, WhatsApp)

Grupo de e-mail

e-mail individual

Webinar (videoconferência)

Pessoalmente (face a face)

Redes sociais (Por exemplo, Facebook)

Repositório institucional

Telefone

Outro(s): _____

Os **viabilizadores** do compartilhamento de conhecimento, também chamados de habilitadores, representam os fatores de sucesso das atividades, ações e iniciativas de gestão do conhecimento (HEISIG, 2009)

10) Considero importante para realizar o compartilhamento de conhecimento no Poder Judiciário. (Selecione até 3 respostas)

Apoio de ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios entre outras)

Apoio institucional

Comunicação intensa

Confiança no ambiente de compartilhamento

Confiança nos colegas

Liderança de apoio ao compartilhamento

Relacionamento criado em eventos (seminários, confraternizações)

Outro(s): _____

- 11) **As tecnologias (e-mail, redes sociais, aplicativos de mensagens, repositórios, webinars entre outras) diminuíram o tempo gasto na solução de problemas do meu trabalho.**
[Escala Likert]
- 12) **Os grupos de mensagens do Telegram (PJ Controles Internos) e do WhatsApp (Mult Coord CNJ – Séc XXI) possibilitam a disseminação de conhecimento entre colegas do Poder Judiciário.**
[Escala Likert]

Dados Sociodemográficos

- 13) **O tribunal/conselho que você trabalha está vinculado a qual esfera de governo:**
[Estadual, Federal]
- 14) **Há quanto tempo você trabalha na instituição (anos completos, ex. 5):**
[Número menor que 57]
- 15) **Exerce cargo de chefia:**
[Sim, Não]
- 16) **Idade (apenas anos, ex. 35):**
[Número entre 18 e 80]
- 17) **Sexo:**
[Feminino, Masculino]
- 18) **Último nível de escolaridade concluído:**
[Ensino Médio, Superior, Especialização, Mestrado, Doutorado]



Campus I - QS 07 – Lote 01 – EPCT – Águas Claras – Brasília – DF CEP: 71966-700 - (61) 3356-9000
Campus Avançado Asa Norte - SGAN 916 Módulo B Avenida W5 - CEP: 70790-160 - Brasília/DF - Telefone: (61) 3448-7134
Campus Avançado Asa Sul - SHIGS 702 Conjunto 2 Bloco A - CEP: 70330-710 - Brasília/DF - Telefone: (61) 3226-8210