



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

Lucas Ferreira Lima Junior

Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: lucasfjunior@gmail.com

Edilson Ferneda

Doutor em Computação pela *Université Montpellier II*, França. Professor da Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: eferneda@gmail.com

Hércules Antonio do Prado

Doutor em Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor da Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: prado.hercules@gmail.com

Ana Paula Bernardi da Silva

Doutora em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília, Brasil.

Professora da Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: anap.bernardi@gmail.com

Resumo

Este trabalho discute o compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática. Seu principal propósito consiste no estudo da relação entre barreiras, viabilizadores e motivação para CC em uma comunidade de prática informal do Poder Judiciário brasileiro. Desenvolveu-se um modelo de pesquisa, com hipóteses para confirmação e avaliação do problema de pesquisa. 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 compreender as condicionantes para o compartilhamento de conhecimento nas comunidades de prática analisada. Os resultados na referida comunidade apontam que: exercer função gerencial e a confiança no ambiente e em colaboradores são preditores para o compartilhamento de conhecimento; os construtos barreiras, motivadores e viabilizadores são também preditores para o compartilhamento de conhecimento; fatores motivadores influenciam barreiras e viabilizadores ao compartilhamento de conhecimento; não foram observados efeitos diretos ou indiretos das barreiras como mediador entre os fatores motivadores e o compartilhamento de conhecimento; foi observado efeito indireto dos viabilizadores como mediadores entre os fatores motivadores e o compartilhamento de conhecimento, porém não se observa o efeito direto.

Palavras-chave: compartilhamento de Conhecimento; comunidade de prática; poder judiciário; gestão do conhecimento.

KNOWLEDGE SHARING IN COMMUNITIES OF PRACTICE IN THE BRAZILIAN JUDICIARY: BARRIERS, ENABLERS AND MOTIVATORS

Abstract

This paper discusses knowledge sharing (KS) in communities of practice (CoP). Its main purpose is to study the relationship among barriers, enablers and motivation for the sharing of knowledge in an informal CoP of the Brazilian Judiciary. A research model was developed, with hypotheses for confirmation and evaluation of the research problem. 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. The results in this community points out that: performing managerial function and trust in the environment and in employees are predictors of KS; the constructs barriers, motivating factors and enablers also predict the KS; motivating factors influence barriers and enablers of KS; no direct or indirect effects of barriers were observed as a mediator among motivating factors and KS; an indirect effect of the enablers was observed as a mediator among the motivating factors and the KS, but the direct effect was not observed.

Keywords: Knowledge Sharing. Community of Practice. Judiciary. Knowledge Management.

1 INTRODUÇÃO

Há muito o conhecimento tem sido visto como o principal ativo das organizações (Nonaka; Takeuchi, 1995). É também apontado como um dos elementos para se garantir uma vantagem competitiva sustentável das organizações (Asian Productivity Organization, 2009; HAGEL *et al.*, 2016). No contexto da Gestão do Conhecimento (GC), um dos aspectos considerados como geradores de valor é o compartilhamento desse ativo, do qual derivam novos conhecimentos (Nonaka; Takeuchi, 1995; Wang; Noe, 2010). Compartilhar 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). CC em comunidade é visto como uma boa prática tanto na iniciativa privada quanto na área pública (Amayah, 2013; Batista, 2012).

Desde a década de 90, alternativas baseadas na Web têm surgido como forma de viabilizar o CC por meio das Comunidades de Prática Virtuais (VCoP). O conceito de Comunidades de Prática (CoP) 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).

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). Nesse sentido, o CC está relacionado com (Wang; Noe, 2010): 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.

Há alguns anos já se estimava que as organizações perdiam dezenas de bilhões de dólares por ano com a ausência de CC (Babcock, 2004). Posteriormente, e em outro sentido, os trabalhos de Leonardi (2014), Mueller (2014) e Yilmaz (2016) discutiram os benefícios econômicos e sociais advindos 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 por aposentadorias ou outras

mudanças relacionadas aos colaboradores (Nonaka; Takeuchi, 1995; Rahman, 2011).

Massaro, Dumay e Garlatti (2015) realizaram uma revisão de literatura sobre GC no Setor Público, 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 (AP). Os autores, a exemplo de Wang e Noe (2010), encontraram poucos estudos específicos sobre a CC em organizações públicas, o que justifica este trabalho. Daí a importância de se identificar barreiras (impedimentos, obstáculos), viabilizadores (fatores facilitadores) e aspectos de motivação (intenções, comportamentos) ao CC em CoP de servidores da AP.

Na visão de Lenza (2017), Alexandrino e Paulo (2018), para a prestação de serviços públicos à sociedade, os três poderes da AP devem executar não apenas suas funções típicas. A GC auxilia a AP a melhorar os processos de trabalho, reorganizar a estrutura organizacional, aperfeiçoar a alocação de recursos, inovar na prestação dos serviços (Batista, 2012), e o CC pode auxiliar nesses procedimentos (Davenport; Prusak, 1998; Batista, 2012; Dixon, 2017). Batista (2012) descreve a utilização do CC como boa prática das organizações públicas no cumprimento de sua missão institucional.

O CC vem sendo considerado como essencial desde os primórdios da GC (Serenko, 2013; Dixon, 2017). Apesar da diferença entre CC, que significa disseminar o conhecimento, e transferência do conhecimento, que vai além, alcançando o uso de conhecimento disseminado ou compartilhado, nesta pesquisa optou-se por considerar o CC como envolvendo a disseminação e a utilização desse conhecimento.

O objeto de estudo deste trabalho é uma CoP criada por servidores do Poder Judiciário Brasileiro (PJ). Os servidores das unidades de auditoria interna do PJ criaram, em 2015, uma comunidade *online* informal em um aplicativo visando criar, ampliar e partilhar conhecimentos e experiências para desenvolvimento de trabalhos acerca das atividades dos sistemas de controle interno, ou seja, uma CoP de boas práticas de atividades administrativas e de auditoria, aqui chamada CoP-PJ. Os integrantes dessa comunidade encontram-se anualmente no evento denominado “Fórum de Boas Práticas de Auditoria e Controle Interno” com a finalidade de compartilhar conhecimentos e práticas dos órgãos do PJ. Nessa rede social são discutidas e disseminadas experiências/percepções sobre trabalhos realizados, orientações sobre procedimentos a serem realizados, sugestões e organização de fóruns, cursos, palestras, seminários, discussões sobre acordãos de tribunais de contas, normativos relacionados às atividades de auditoria interna, ou desenvolvimento de métodos de trabalhos. A partir dessa comunidade, foi criado um grupo em outro aplicativo 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. O objetivo deste trabalho consiste na identificação das barreiras, viabilizadores e motivadores para o CC na CoP-PJ.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento (GC) refere-se ao emprego de métodos com o objetivo de articular o conhecimento organizacional, contribuir para a inovação e aprimorar o desempenho da instituição (Nonaka, 1994; Meier, 2011). Envolve ter o conhecimento disponível no local e na hora certos e garantir sua correta utilização (Leonardi, 2017).

Segundo Nonaka (1994), o conhecimento é criado e organizado pelo fluxo de informação, ancorado no comprometimento e crenças de seu titular. Assim, a GC utiliza a

informação para gerar conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995; Davenport; Prusak, 1998). Há basicamente duas formas de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995): tácito (de domínio subjetivo, a partir das experiências dos indivíduos) e explícito (externalizado pelos indivíduos). O modelo SECI trata da conversão do conhecimento entre o tácito e o explícito, em contextos relacionados (Nonaka, 1994). Esse modelo de conversão do conhecimento compreende um ciclo com quatro fases: socialização (indivíduos compartilham e adquirem conhecimento tácito entre si); externalização (indivíduos compartilham e combinam conhecimento tácito com um grupo, tornando-o explícito); combinação (grupo compartilha e cria conhecimento explícito em uma organização); internalização (conhecimento explícito é compartilhado para indivíduos, grupos e organização, e os indivíduos transformam-nos em conhecimento tácito). O modelo forma uma espiral na qual o conhecimento é ampliado a cada ciclo.

Nonaka (1994) defende 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, devem ser observados aspectos regionais e culturais para a 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 (Nonaka, 1994). Para Leonardi (2017) e Jakubik (2011), o futuro da disseminação do conhecimento está nas comunidades. Jakubik (2011) aponta para a necessidade de se considerar o lado prático e social de criação do conhecimento no contexto das CoP para o avanço da GC.

Nonaka e Takeuchi (1995) propõem um modelo do processo de criação do conhecimento que compreende cinco fases: compartilhamento de conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e difusão integrativa do conhecimento. Apesar de expressarem o termo “compartilhamento” na primeira fase, eles consideram que os procedimentos de transferência de conhecimento devem estar presentes em todas as fases do processo. Wang, Noe (2010) e Aljuwaiber (2016) confirmam que as ações, procedimentos e atividades de GC dependem do CC. Dessa forma, pode-se considerar CC uma subárea da GC.

2.2 Compartilhamento do conhecimento

CC consiste na troca, disseminação e utilização do conhecimento por indivíduos, grupos e/ou organizações para proporcionar novos conhecimentos, inovação, resolução de problemas e competitividade organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1995; Alavi; Leidner, 2001; Wang; Noe, 2010). Além disso, Aljuwaiber (2016) identifica as CoP como uma das ferramentas de GC apropriada para o CC nos níveis individual, de grupo e inter/intraorganizacional.

O CC é um dos processos/atividades fundamentais de GC, pois a interação dos indivíduos cria conhecimentos (Nonaka; Takeuchi, 1995; Batista, 2012; 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).

Para Bullock (2014) e a Asian Productivity Organization (APO, 2009), 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 primeiro, o conhecimento é registrado em repositórios ou base de conhecimentos para então ser disponibilizado a todos que dele necessitarem. Em seguida, a transferência do conhecimento se dá diretamente entre os indivíduos, o que 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, seja preservado em algum nível após o afastamento do colaborador por algum motivo (Nonaka; Takeuchi, 1995; Rahman, 2011). O CC possibilita ainda a aprendizagem contínua e a inovação, contribuindo para que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos (Batista, 2012).

2.3 Iniciativas de compartilhamento de conhecimento

Diversos são os métodos, ferramentas e ações formais ou informais para CC. Batista (2012) descreve iniciativas como: fóruns (presenciais ou virtuais) / listas de discussão; CoP ou comunidades de conhecimento; educação corporativa (eg, universidades corporativas); narrativas; *mentoring* e *coaching*. Como ferramentas de apoio a essas iniciativas, o autor cita: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intra/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 e gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis. A esta lista, Wenger *et al.* (2002) acrescenta *storytelling*, conversas e incentivos. Com relação ao desenvolvimento de comunidades, Booth (2012) menciona conversas estruturadas, projetos colaborativos com uma entrega, *webinars* (webconferência) e boletins comunitários.

Murphy (2012) discute o *mentoring* reverso (funcionário mais novo ensina o mais velho) como experiência bem-sucedida de CC em organizações, alinhando-se à visão de Batista (2012) e Naqshbandi (2016) sobre CC. Na mesma linha de aprendizagem e inovação, Seraj (2012) identifica como boa prática o uso de narrativas (*storytelling*) em comunidades *online* (fóruns), formais ou informais.

Para Kuo (2013) e Williams (2012), disseminar do conhecimento por canais informais (eg. conversas de corredor) pode ser mais eficiente que canais formais (eg. repositórios). É importante destacar que apenas o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) não garante um efetivo CC (Bullock, 2014; Hautala, 2011; Rahman, 2011).

2.4 Comunidades 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). Aljuwaiber (2016) apresenta CoP como uma iniciativa de indivíduos com interesses comuns e CoP organizacional como sendo idealizada pela organização para atender seus interesses.

As condições essenciais para caracterizar uma CoP (Wenger, 1999) são: haver um tema de interesse comum aos participantes; realizar encontros regulares (presenciais ou *online*); e o tema discutido deve culminar numa prática de aprendizagem. Ardichvili (2008) descreve a VCoP como uma CoP que utiliza ferramentas das TIC. As ferramentas e o ambiente da Web 2.0 (eg. mensagens instantâneas, e-mails, fóruns, wiki, blog, redes sociais) facilitaram a criação de comunidades virtuais de aprendizagem, tanto em canais síncronos ou quanto assíncronos (Booth, 2012; Seraj, 2012; Bullock, 2014; Yilmaz, 2016; Ahmed *et al.*, 2019).

Avanços das tecnologias de comunicação móvel e de sua difusão impulsionaram as

ferramentas da Web 2 e facilitaram a disseminação do conhecimento (Yilmaz, 2016; Bullock, 2014; AHMED *et al.*, 2019), fazendo com que comunidades *online* criassem um novo tipo de espaço social para o ensino e a aprendizagem, reduzindo fronteiras espaciais e temporais (Booth, 2012; Bullock, 2014; Hsu, 2015; Leonardi, 2017). O diálogo nas comunidades formais e informais contribui com o aumento e o desenvolvimento de novos conhecimentos organizacionais na forma de ciclos sucessivos. Assim, as trocas de conhecimento em comunidades representam uma dimensão chave na socialização contínua do conhecimento (Nonaka, 1994; Wang; Noe, 2010). Embora a interação entre colaboradores em corredores ou sala de café seja produtiva e limite-se àqueles que interagem nesses espaços e momentos (Leonardi, 2017), 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).

Seraj (2012) observa que as pessoas experimentam comunidades *online* como uma alternativa para comunicação, operações, socialização, atividades recreativas e aprendizagem. Por sua vez, as comunidades mistas (*online* e presencial) apresentam benefícios para o desenvolvimento profissional, mas não representa condição necessária para o CC (Matzat, 2013). Participantes de mídias sociais adquirem conhecimento (para utilização no presente ou futuro) sem necessariamente buscar tal conhecimento (Leonardi, 2017). A absorção de conhecimento em um ambiente de comunidade pode atingir todos os membros, mesmo que a comunicação seja originalmente direcionada a um membro específico deste grupo (Leonardi, 2017; Seraj, 2012). Ademais, uma rede de conhecimento pode estar em uma organização ou transcender seus limites (Wang; Noe, 2010; Naqshbandi, 2016; Martin, 2013). Quando a estrutura organizacional é menos centralizada, os laços de confiança dos indivíduos nas redes sociais potencializam o CC (Wang; Noe, 2010). Dessa forma, as comunidades informais tendem a elevar o nível de CC (Booth, 2012; Williams, 2012).

2.5 Compartilhamento de conhecimento na administração pública

Apesar das divergências entre os objetivos das organizações privadas e públicas (Batista, 2012; Meier, 2011), as mesmas ferramentas e modelos de GC podem ser utilizadas nesses dois segmentos (Meier, 2011; Amayah, 2013; Naqshbandi, 2016). Essa indistinção também pode ser observada em relação às ferramentas e ações de CC (Amayah, 2013; Williams, 2012). Naqshbandi (2016) mostra que os laços nessas comunidades facilitam a inovação das organizações, bem como a capacidade de absorção de conhecimento (aquisição, assimilação, utilização e transformação do conhecimento). Mergel (2013) identifica mudanças de comportamento dos órgãos públicos na prestação de serviços para acompanhar as alterações provocadas pelas redes sociais.

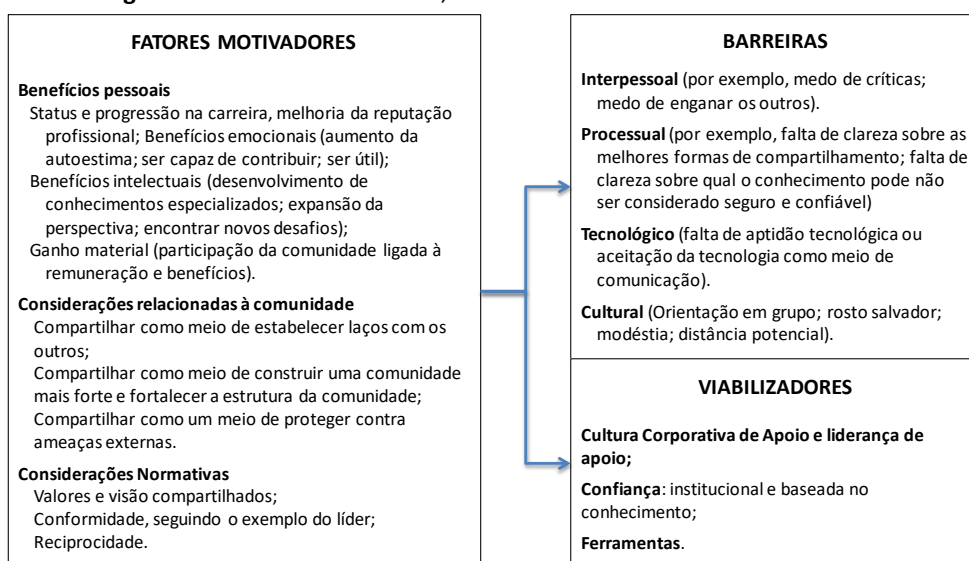
Batista (2012) identificou modelos de GC da iniciativa privada aplicados a organizações públicas, com os devidos ajustes à AP. O autor considera que não há modelos que contemplem todas as dimensões necessárias para os dois segmentos e defende a necessidade de se desenvolver um modelo particular para organizações públicas com as seguintes premissas.

Tuan (2016) explica que o CC funciona como uma alavanca para o aprimoramento dos serviços públicos, pois supre as lacunas de conhecimento das organizações públicas.

3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM COMUNIDADE VIRTUAL DE PRÁTICA

Segundo Ardichvili (2008), o CC em VCoP sofre influências de barreiras, viabilizadores e motivadores específicos. Neste trabalho, realizou-se um levantamento do estado-da-arte e da prática sobre CC, em uma VCoP de servidores da AP, a partir do modelo desse autor (Figura 1).

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



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

Esse levantamento foi feito por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL) conforme propõem Felizardo *et al.* (2017). Os Quadros 1 2 e 3 sintetizam a relação entre os autores citados e os fatores associados às barreiras, viabilizadores e motivadores ao CC, respectivamente.

Quadro 1 – Barreiras ao compartilhamento de conhecimento (literatura)

Barreiras	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 (2021)

Quadro 2 – Fatores viabilizadores ao compartilhamento de conhecimento (literatura)

Viabilizadores	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 CC	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)
Abertura à mudança e tempo dedicado ao CC	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 (2021)

Quadro 3 – Fatores motivadores ao compartilhamento de conhecimento (literatura)

Motivadores	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 (2021)

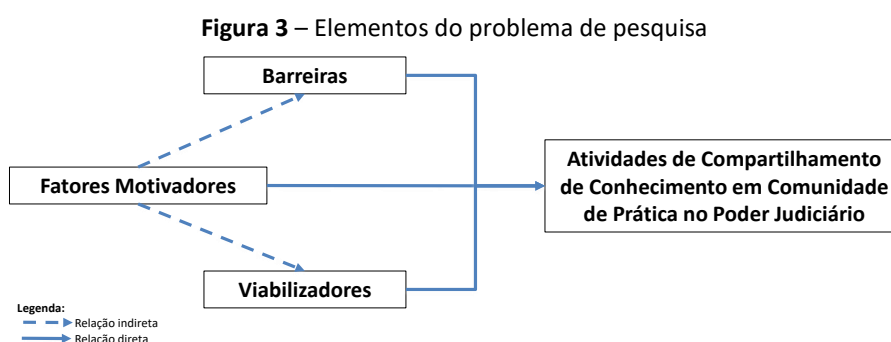
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Desenvolveu-se um modelo de análise para cotejar e prever: fatores motivadores (variáveis independentes); barreiras e viabilizadores (variáveis moderadoras); e atividades de CC (variável dependente). O modelo com elementos do problema de pesquisa (Figura 3) baseou-se no *framework* sugerido por Ardichvili (2008). Foram propostas as seguintes

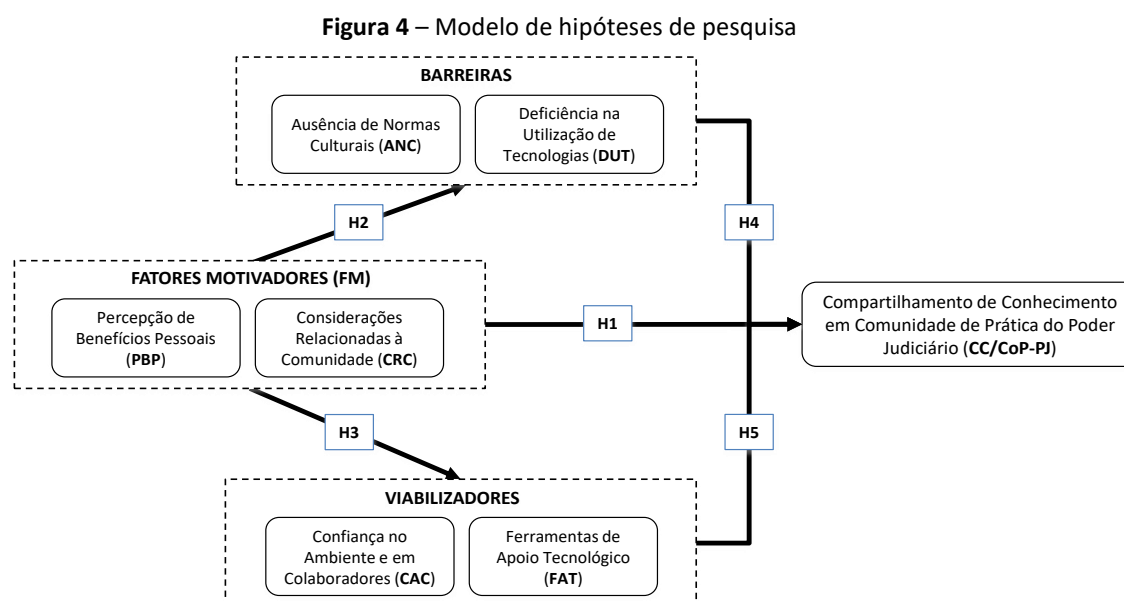
hipóteses sobre as relações entre os elementos do modelo para responder ao problema de pesquisa, em acordo com o esquema da Figura 4:

- H1.** *Fatores Motivadores* terá relação direta com a CC considerada;
- H2.** *Fatores Motivadores* terá relação indireta com *Barreiras* para o CC na CoP-PJ;
- H3.** *Fatores Motivadores* terá relação indireta com *Viabilizadores* para o CC na CoP-PJ;
- H4.** *Barreiras* terá relação direta com o CC na CoP-PJ;
- H5.** *Viabilizadores* terá relação direta com o CC na CoP-PJ.

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 pela quantidade de referências às variáveis referenciadas nos Quadros 1, 2 e 3.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do estudo de Ardichvili (2008)



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

3.1 Instrumento de coleta de dados

Para avaliar a influência das barreiras, viabilizadores e motivadores sobre a CC na CoP-PJ, foi elaborado um instrumento de coleta de dados (Apêndice), com base nas hipóteses de pesquisa. O instrumento passou por uma avaliação semântica e foi ajustado e testado previamente. O instrumento foi enviado para a população por meio de grupos informais de

mídia sociais de servidores do PJ, bem como por e-mail para disseminação entre a população pesquisada. A população compreende os servidores das unidades de auditoria interna de 94 órgãos do PJ e a amostra compõe-se de 222 servidores que participavam, no momento desta pesquisa, da CoP-PJ.

3.2 Procedimento de análise dos dados

Os dados obtidos no instrumento de coleta foram submetidos a três procedimentos: Análise exploratória (variação, distribuição, anomalias, tendências, padrões, relações) (Provost; Fawcett, 2016), Aprendizagem de máquina, para predizer o CC da CoP-PJ por meio de classificação (Cohen *et al.*, 2003; Provost; Fawcett, 2016; Pyle, 1999) e Teste de hipótese (análise fatorial; modelagem de equações estruturais; mediação em análise de vias) para avaliar os construtos de pesquisa (Hair *et al.*, 2006).

Adotou-se como variável dependente para a classificação as questões 4 e 8 do questionário. Nesse procedimento criou-se a variável categórica binária (“sim” e “não”), CC na CoP-PJ. Dessa forma, a variável alvo, assume o valor “sim” se as respostas à questão 4 for “4 - Concordo Parcialmente” ou “5 - Concordo Totalmente” e à questão 8 for “sim”. Caso contrário, o valor é “não”. Para o teste das hipóteses, adotou-se a estratégia de análise multivariada dos dados da amostra (Tukey, 1977; Hair *et al.*, 2006). Aplicou-se as técnicas de regressão múltipla nos dados da pesquisa com os procedimentos (Fink, 1995; Hair *et al.*, 2006): Análise Fatorial Confirmatória (CFA); Modelagem de Equações Estruturais (SEM); e mediação em análise de vias. Foi possível predizer os tipos de mediação (parcial, efeitos indiretos e mediação total) e o CC na CoP-PJ, bem como avaliar a validade convergente e discriminante do modelo de pesquisa (Hair *et al.*, 2006).

4 RESULTADOS

4.1 Análise exploratória dos dados

A consulta foi respondida por 87 (39,2%) dos 222 membros da CoP-PJ. Para a análise exploratória foi utilizado intervalo de confiança de 95% e significância bicaudal de 5% nas avaliações estatísticas (Tukey, 1977; Hair *et al.*, 2006). O Quadro 4 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 4 – 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 na 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	DUT	Numérica	Escala Likert
9	Esfera de Governo do Tribunal/Conselho	Numérica	Categórica (Estadual e Federal)
10	Exerce Função Gerencial	Numérica	Categórica (Sim e Não)

ID	Variável	Tipo	Descrição
11	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
12	FAT	Numérica	Escala Likert
13	Fatores Motivadores	Nominal	Lista de fatores motivadores ao CC
14	Formas de CC	Nominal	Lista de ações de CC
15	Idade	Numérica	Lista em anos
16	Nível de Escolaridade	Numérica	Categórica (Ensino Médio, Superior, Especialização, Mestrado e Doutorado)
17	PBP	Numérica	Escala Likert
18	Sexo	Numérica	Categórica (Feminino e Masculino)
19	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
20	Tempo Trabalho	Numérica	Lista em anos
21	Viabilizadores	Nominal	Lista de barreiras ao CC

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quanto ao tratamento da amostra, os dados foram submetidos a um processo de classificação e as hipóteses de pesquisa foram testadas por meio de regressão múltipla. Dentre os 87 respondentes, 71 declararam compartilhar conhecimento e, portanto, foram foco da análise realizada. Então, para um nível de confiança de 95%, pode-se inferir que entre 74% e 90% da CoP-PJ adotam a prática de compartilhar conhecimento.

4.1.1 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 sua confiabilidade e consistência interna. Os resultados obtidos foram: Alfa de Cronbach = 0,394 / Alfa de Cronbach com base em itens padronizados = 0,47 / N° de itens= 6, ou seja, confiabilidade moderada (Landis; Koch, 1977), com base em itens padronizados

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 alfa de Cronbach, são detalhadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas de confiabilidade do questionário (item-total)

Variável	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	20,81	4,88	0,26	0,15	0,33
CRC	22,22	3,85	0,06	0,11	0,52
ANC	20,95	3,91	0,28	0,19	0,28
DUT	20,33	5,25	0,17	0,09	0,37
FAT	20,87	4,07	0,43	0,20	0,21
CAC	20,56	4,95	0,11	0,09	0,39

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.1.2 Avaliação de correlação das variáveis

Foi realizada a correlação não paramétrica de Spearman (ρ) para as variáveis qualitativas da amostra (Fink, 1995). Conforme matriz de correlação (Tabela 2), não se observa correlação forte na amostra; contudo, há correlação: (i) Moderada entre: Tempo de Trabalho na Instituição e Faixa Etária; (ii) Fraca entre: PBP e ANC, FAT e PBP, PBP e CAC, CRC e FAT, CRC e Esfera de Governo, ANC e FAT, ANC e CAC, DUT e FAT, FAT e Esfera de Governo, CAC e Sexo, Tempo de Trabalho na Instituição e Exerce Função Gerencial, Faixa Etária e Esfera de Governo; e (iii) Muito fraca nos demais casos.

4.1.3 Avaliação de colinearidade das variáveis

Avaliou-se o coeficiente de colinearidade entre as variáveis independentes com a variável classe, CC na CoP-PJ, da pesquisa (Tabela 3) (Fink, 1995; Hair *et al.*, 2006). Os coeficientes das variáveis independentes não demonstram colinearidade nem multicolinearidade na amostra, tendo em vista que valores de Tolerância > 0,1 e de Infiltração de Variância (VIF) < 10 foram obtidos em todas as variáveis.

4.1.4 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, a Tabela 4 apresenta a frequência e percentual das respostas a essas variáveis, conforme escala Likert utilizada. A estatística descritiva das variáveis independentes demonstra as medidas de centralidade e variabilidade na amostra (Tabela 5). A variável CRC apresenta dispersão moderada 43,5% (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.

Tabela 2 – Matriz de correlação de variáveis da amostra

Variável		CC na CoP-PJ	PBP	CRC	ANC	DUT	FAT	CAC	Esfera de Governo	Tempo na Instituição	Em função Gerencial	Faixa Etária	Sexo	Escolaridade
CC na CoP-PJ	ρ	1												
	S****													
PBP	ρ	-0,04	1											
	S****	0,73												
CRC	ρ	0,14	0,01	1										
	S****	0,19	0,97											
ANC	ρ	0,01	0,28**	0,01	1									
	S****	0,93	0,01	0,91										
DUT	ρ	-0,02	0,01	0,03	0,19	1								
	S****	0,88	0,921	0,81	0,08									
FAT	ρ	-0,05	0,24*	0,28**	0,31**	0,27*	1							
	S****	0,64	0,03	0,01	0,00	0,01								
CAC	ρ	-0,11	0,23*	-0,07	0,25*	-0,07	0,15	1						
	S****	0,30	0,04	0,53	0,02	0,50	0,16							
Esfera de	ρ	-0,03	-0,01	0,25*	0,14	-0,01	0,25*	0,07	1					
	S****													

Variável		CC na CC/DI	PBP	CRC	ANC	DUT	FAT	CAC	Esfera de Governo	Tempo na Instituição	Em função Gerencial	Faixa Etária	Sexo	Escolaridade
Governo	S***	0,81	0,94	0,02	0,19	0,91	0,02	0,51						
Tempo na Instituição	ρ	-0,10	0,14	0,09	0,19	0,20	0,01	-0,07	0,08	1				
	S***	0,33	0,18	0,42	0,08	0,07	0,90	0,51	0,44					
Em função Gerencial	ρ	0,09	0,07	0,15	-0,01	-0,18	-0,03	0,15	0,03	-0,23*	1			
	S***	0,39	0,532	0,17	0,93	0,11	0,81	0,16	0,76	0,03				
Faixa Etária	ρ	0,05	0,14	0,15	0,12	0,05	0,08	-0,07	0,25*	0,64**	0,06	1		
	S***	0,64	0,20	0,18	0,26	0,64	0,45	0,55	0,02	0,00	0,58			
Sexo	ρ	0,15	0,01	0,03	-0,16	-0,00	0,07	-0,23*	0,14	0,06	-0,06	-0,08	1	
	S***	0,18	0,92	0,76	0,13	0,99	0,54	0,04	0,19	0,56	0,61	0,44		
Escolaridade	ρ	-0,06	0,14	-0,16	0,07	-0,08	-0,13	0,04	-0,13	0,20	-0,09	0,06	-0,13	1
	S***	0,61	0,21	0,13	0,51	0,46	0,23	0,72	0,23	0,06	0,40	0,59	0,22	
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). *** Sig. (2 extremidades).

Tabela 3 – Estatísticas de colinearidade entre variável classe e variáveis independentes

Variável Independente	Tolerância	VIF
PBP	0,79	1,27
CRC	0,79	1,27
ANC	0,76	1,32
DUT	0,86	1,17
FAT	0,75	1,33
CAC	0,80	1,25
Esfera de Governo	0,78	1,29
Tempo de Trabalho na Instituição	0,43	2,33
Cargo Gerencial	0,80	1,25
Faixa Etária	0,45	2,21
Gênero	0,78	1,28
Escolaridade	0,85	1,18

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 4 – 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
Total	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

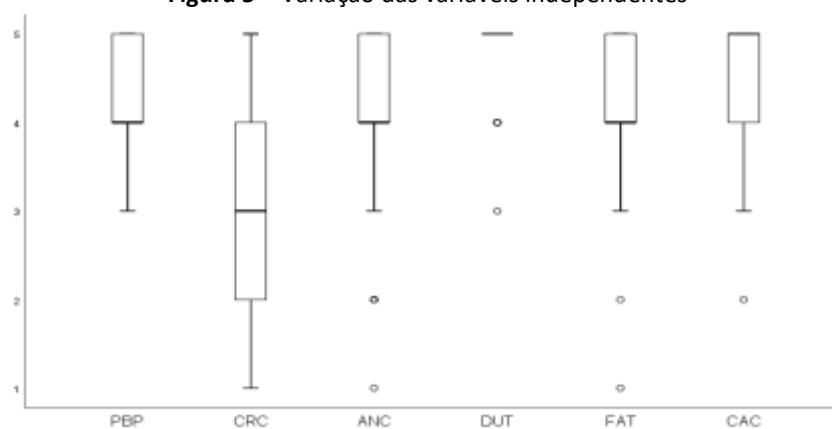
Tabela 5 – Estatística descritiva de variáveis independentes

		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		0,52	1,27	0,91	0,42	0,69	0,69
Variância		0,28	1,62	0,83	0,18	0,48	0,48
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 (2021)

A dispersão dos dados de variável CRC fica visível no diagrama de caixas, a partir do intervalo dos valores da escala Likert (Figura 5). 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.

Figura 5 – Variação das variáveis independentes



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.2 Perfil sociodemográfico da amostra

Na Tabela 6 está o perfil sociodemográfico dos respondentes. Observa-se que 52,9% dos respondentes são do sexo feminino, a faixa etária com maior frequência é entre 41 a 50 anos; 80,5% possui especialização como maior titulação; 65,5% exerce função gerencial (cargo de chefia); 42,5% trabalha na instituição entre 6 a 15 anos; e 71,3% trabalham em órgãos federais.

Tabela 6 – Dados sociodemográficos

Características dos respondentes	Frequência	Percentual (%)	Percentual acumulado
Sexo			
Feminino	46	52,9	52,9
Masculino	41	47,1	100,0
Faixa Etária			
18 a 30 anos	4	4,6	4,6
31 a 40 anos	18	20,7	25,3
41 a 50 anos	40	46,0	71,3
Acima de 50 anos	25	28,7	100,0
Nível de Escolaridade			
Superior	9	10,3	10,3
Especialização	70	80,5	90,8
Mestrado	8	9,2	100,00
Exerce Função Gerencial			
Sim	57	65,5	65,5
Não	30	34,5	100,00
Tempo de Trabalho na Instituição			
Até 5 anos	9	10,3	10,3
6 a 15 anos	37	42,5	52,9
16 a 25 anos	20	23,0	75,9
Acima de 25 anos	21	24,1	100,0
Esfera de Governo do Tribunal/Conselho			
Estadual	25	28,7	28,7
Federal	62	71,3	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O cruzamento de dados entre as variáveis Sexo e CC demonstra que 71 dos indivíduos da amostra compartilham conhecimento, ou seja, 81,6% (46,0% do sexo feminino e 35,6% do sexo masculino), conforme mostrado na Tabela 7. Ao contrário, os que não compartilham conhecimento, representam 18,4% (6,9% são mulheres e 11,5% são homens).

Tabela 7 – Relação Sexo versus Compartilhamento de Conhecimento

Sexo		Compartilhamento de Conhecimento		
		Sim	Não	Total
Feminino	Contagem	40	6	46
	% do Total	46,0%	6,9%	52,9%
Masculino	Contagem	31	10	41
	% do Total	35,6%	11,5%	47,1%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,6%	18,4%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 8 – Relação Faixa Etária versus Compartilhamento de Conhecimento

Faixa Etária		Compartilhamento de conhecimento		
		Sim	Não	Total
18 a 30 anos	Contagem	3	1	4
	% do Total	3,5%	1,2%	4,6%
31 a 40 anos	Contagem	16	2	18

	% do Total	18,4%	2,3%	20,7%
41 a 50 anos	Contagem	32	8	40
	% do Total	36,8%	9,2%	46,0%
Acima de 50 anos	Contagem	20	5	25
	% do Total	23,0%	5,8%	28,7%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,6%	18,4%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 9 – Percentis da idade da amostra

Idade		Percentis						
		5	10	25	50	75	90	95
Média Ponderada	Amostra	31,2	35,0	40,0	46,0	52,0	55,2	57,0
Teste de Tukey				40,5	46,0	52,0		
Média Ponderada	Feminino	33,0	35,7	41,0	46,5	52,0	56,0	57,0
	Masculino	30,0	33,4	39,5	46,0	51,5	54,8	57,8
Teste de Tukey	Feminino			41,0	46,5	52,0		
	Masculino			40,0	46,0	51,0		

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A idade média da amostra é de 45,76 anos (sexo feminino de 46,1 anos e masculino de 45,4 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 Tabela 10. A amostra da idade apresentou similaridade entre os sexos e não se observou a presença de *outliers*.

Tabela 10 – 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		45,8	0,81	46,1	1,07	45,4	1,24
95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	44,2		43,9		42,9	
	Limite superior	47,4		48,2		47,9	
5% da média aparada		45,9		46,2		45,5	
Mediana		46,0		46,5		46,0	
Variância		57,1		52,6		63,2	
Erro Padrão		7,6		7,3		8,0	
Mínimo		29		30		29	
Máximo		61		59		61	
Amplitude		32		29		32	
Amplitude interquartil		12		11		12	
Assimetria		-0,30	0,26	-0,28	0,35	-0,30	0,37
Curtose		-0,61	0,51	-0,71	0,69	-0,53	0,72

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O nível de escolaridade “especialização” obteve a maior frequência, 70 respostas. Desse total, 67,8% compartilham conhecimento (Tabela 11).

Entre os indivíduos que exercem função gerencial, 55,2% compartilham conhecimento,

enquanto 10,3% afirmaram que não praticam o compartilhamento (Tabela 12). Na amostra, 33,3%, que é do sexo feminino exerce função gerencial. Enquanto 32,2% do sexo masculino, com relação ao total, ocupam função gerencial (Tabela 13).

Os indivíduos que apresentam entre 6 a 15 anos de tempo de trabalho na organização compõe o maior grupo, 37 respondentes. Desse total, 35,6% compartilham seus conhecimentos e 6,9% não o faz (Tabela 14).

Na Tabela 15 são apresentadas estatísticas sobre o tempo de trabalho nos tribunais/conselhos, separado por Sexo. Observa-se que a média de tempo de trabalho na instituição é de 17,0, sendo 17,1 e 16,8 anos para os sexos feminino e masculino, respectivamente. O tempo mínimo e máximo de trabalho na instituição corresponde a 1 e a 35 anos, respectivamente. Indivíduos do sexo feminino apresentam maior amplitude no tempo de trabalho, contudo não se observou a presença de *outliers*.

Tabela 11 – Relação Nível de Escolaridade *versus* Compartilhamento de Conhecimento

Nível de escolaridade		Compartilhamento de conhecimento		
		Sim	Não	Total
Superior	Contagem	6	3	9
	% do Total	6,9%	3,5%	10,3%
Especialização	Contagem	59	11	70
	% do Total	67,8%	12,6%	80,5%
Mestrado	Contagem	6	2	8
	% do Total	6,9%	2,3%	9,2%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,6%	18,4%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 12 – Relação Exercer Função Gerencial *versus* Compartilhamento de Conhecimento

Exerce função gerencial		Compartilhamento de conhecimento		
		Sim	Não	Total
Sim	Contagem	48	9	57
	% do Total	55,2%	10,3%	65,5%
Não	Contagem	23	7	30
	% do Total	26,4%	8,1%	34,5%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,6%	18,4%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 13 – Relação Sexo *versus* Exercer Função Gerencial

Sexo		Exerce função gerencial		
		Sim	Não	Total
Feminino	Contagem	29	17	46
	% do Total	33,3%	19,5%	52,9%
Masculino	Contagem	28	13	41
	% do Total	32,2%	14,9%	47,1%
Total	Contagem	57	30	87
	% do Total	65,5%	34,5%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 14 – Relação Tempo de Trabalho na Instituição *versus* Compartilhamento de Conhecimento

Tempo de trabalho na instituição		Compartilhamento de conhecimento		
		Sim	Não	Total
Até 5 anos	Contagem	6	3	9
	% do Total	6,9%	3,5%	10,3%
6 a 15 anos	Contagem	31	6	37
	% do Total	35,6%	6,9%	42,5%
16 a 25 anos	Contagem	15	5	20
	% do Total	17,2%	5,8%	23,0%
Acima de 25 anos	Contagem	19	2	21
	% do Total	21,8%	2,3%	24,1%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,6%	18,4%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 15 – Estatísticas da variável Anos de Trabalho na Instituição

Descrição	N	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Erro Desvio	Soma	Variância	Mediana
Amostra	87	17,0	1	35	34	8,91	1475	79,30	15,00
Feminino	46	17,1	1	35	34	8,82	787	77,83	15,00
Masculino	41	16,8	1	31	30	9,10	688	82,88	15,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A classificação por esfera de governo separa os 94 tribunais/conselhos em 29 órgãos estaduais e 65 órgãos federais. Na amostra, constam 25 e 62 respostas de indivíduos de instituições estaduais e de federais, respectivamente. Observa-se que 81,6% do total compartilham conhecimentos (Tabela 16).

Tabela 16 – Relação Esfera de Governo *versus* Compartilhamento de Conhecimento

Esfera de governo		Compartilhamento de conhecimento		
		Sim	Não	Total
Estadual	Contagem	20	5	25
	% do Total	23,0%	5,8%	28,7%
Federal	Contagem	51	11	62
	% do Total	58,6%	12,6%	71,3%
Total	Contagem	71	16	87
	% do Total	81,6%	18,4%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.3 Comunidade de prática do poder judiciário

Com relação às barreiras ao CC na CoP-PJ, identificou-se como principal barreira a falta de cultura de partilha de conhecimento, com 28,3% de respostas (Tabela 17). Observa-se que as três primeiras barreiras ao CC representam mais de 56% das respostas da amostra. Constata-se, ainda, a identificação de quatro barreiras adicionais percebidas pelos respondentes. As três principais barreiras ao CC da CoP-PJ são: falta de cultura de partilha de conhecimento (Ardichvili, 2008; Nonaka, 1994; Wang; Noe, 2010; Kislov, 2014); falta de incentivo ao CC (Ardichvili, 2008; Nonaka, 1994; Wang; Noe, 2010; Naqshbandi, 2016; Kislov, 2014; Hering, 2016); e falta de interações entre colegas (Ardichvili, 2008; Wang; Noe, 2010; Kou, 2013).

Tabela 17 – Barreiras ao compartilhamento de conhecimento (amostra)

Barreira	Frequência		
	Quantidade	%	% Acumulado
Falta de cultura de partilha de conhecimento	58	28,3	28,3
Falta de incentivo ao CC	34	16,6	44,9
Falta de interações entre colegas	23	11,2	56,1
Excesso de informação	22	10,7	66,8
Falta de acessibilidade ao conhecimento	17	8,3	75,1
Ausência de ferramentas tecnológicas	16	7,8	82,9
Ausência de confiança entre os colegas	10	4,9	87,8
Falta de empatia	10	4,9	92,7
Ausência de recompensas (financeira e não financeira)	5	2,4	95,1
Informação desatualizada	5	2,4	97,6
Outra: Particularidade/estrutura de cada organização	2	1,0	98,5
Outra: Desinteresse do detentor do conhecimento	1	0,5	99,0
Outra: Falta de tempo	1	0,5	99,5
Outra: Falta de ferramenta/meio/repositório único	1	0,5	100,0
Total	205	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.3.2 Fatores motivadores identificados ao compartilhamento de conhecimento

Os resultados dos fatores motivadores avaliados são apresentados na Tabela 18, com destaque para “melhorar o desempenho da administração pública”, com o maior percentual de resposta, 31,5%. Os três primeiros fatores motivadores ao CC representam 72,1% das respostas. Foram identificados dois fatores motivadores adicionais: construir uma base de conhecimento comum e inovação. Quanto aos demais fatores motivadores, não se constata diferenças significativas de frequência. Com relação aos fatores motivadores ao CC na CoP-PJ mais presentes, destacam-se: melhorar o desempenho da AP (Rahman, 2011; Amayah, 2013; Batista, 2012; Naqshbandi, 2016); responsabilidade com a AP (Rahman, 2011; Amayah, 2013; Batista, 2012; Tuan, 2016); e amizade entre os colegas (Booth, 2012; Murphy, 2012; Mueller, 2012; Hsu, 2015; Seraj, 2012; Williams, 2012).

Tabela 18 – Fatores motivadores ao compartilhamento de conhecimento (amostra)

Fator motivador	Frequência		
	Quantidade	%	% Acumulado
Melhorar o desempenho da AP	70	31,5	31,5
Responsabilidade com a AP	56	25,2	56,8
Amizade entre os colegas	34	15,3	72,1
Percepção de reconhecimento pelos colegas	17	7,7	79,7
Trabalho desafiante	15	6,8	86,5
Crescimento pessoal	13	5,9	92,3
Participação nas decisões	10	4,5	96,9
Autonomia de decisões	5	2,3	99,1
Outra: Construir uma base de conhecimento comum	1	0,5	99,6
Outra: Inovação	1	0,5	100,0
Total	222	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com relação aos viabilizadores ao CC, o apoio de ferramentas tecnológicas é o mais

representativo, com 27,7%, seguindo da confiança no ambiente de compartilhamento, com 17,7% (Tabela 19). Frisa-se que os três primeiros fatores representam 61,92% das respostas. Ademais, houve a identificação do fator viabilizador “nivelar o conhecimento para efetivar o CC” por um dos respondentes.

Tabela 19 – Viabilizadores ao compartilhamento de conhecimento (amostra)

Fator viabilizador	Frequência		
	Quantidade	%	% acumulado
Apoio de ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios entre outras)	72	27,7	27,7
Confiança no ambiente de CC	46	17,7	45,4
Apoio institucional	43	16,5	61,9
Relacionamento criado em eventos (seminários, confraternizações)	38	14,6	76,5
Liderança de apoio ao CC	29	11,2	87,7
Confiança nos colegas	16	6,2	93,9
Comunicação intensa	15	5,8	99,6
Outro: Nivelar o conhecimento para efetivar o CC	1	0,4	100,0
Total	260	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quanto ao alinhamento com a literatura, os viabilizadores ao CC da comunidade mais recorrentes foram: apoio de ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios, entre outras) (Ardichvili, 2008; Nonaka, 1994; Bullock, 2014; Murphy, 2012); confiança no ambiente de CC (Ardichvili, 2008; Kou, 2013; Booth, 2012; Mueller, 2012; Mueller, 2015; Seraj, 2012; Thomas, 2012; Hsu, 2015); e apoio institucional (Ardichvili, 2008; Amayah, 2013; Nonaka, 1994; Wang; Noe, 2010; Kou, 2013; Booth, 2012; Murphy, 2012; Mueller, 2012; Williams, 2012).

Os meios mais utilizados para compartilhar conhecimento referem-se aos aplicativos de mensagens, com 31,4% das respostas (Tabela 20), confirmando os dados da pesquisa de Ahmed *et al.* (2019) a respeito do uso de tecnologias.

Tabela 20 – Meios utilizados para compartilhamento de conhecimento (amostra)

Meio (instrumento)	Frequência		
	Quantidade	%	% acumulado
Aplicativos de mensagens (Por exemplo, WhatsApp)	64	31,4	31,4
Grupo de e-mail	42	20,6	52,0
e-mail individual	28	13,7	65,7
Repositório institucional	18	8,8	74,5
Pessoalmente (face a face)	16	7,8	82,4
Webinar (videoconferência)	15	7,4	89,7
Telefone	11	5,4	95,1
Redes sociais (Por exemplo, Facebook)	7	3,4	98,5
Outra: Fóruns/eventos	3	1,5	100,0
Total	204	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os meios de CC mais citados representam 65,7% das respostas. Ademais, houve a identificação de fóruns/eventos como instrumentos de CC por três respondentes, corroborando os achados de Wang, Noe (2010), Serenko (2013), Aljuwaiber (2016) e Dixon (2017). Confirma também as falas de Wenger (1999) acerca de CoP, de Amayah (2013) e

Ardichvili (2008) quanto aos ambientes virtuais, e de Ardichvili (2008), Booth (2012), Seraj (2012), Bullock (2014), Yilmaz (2016), Ahmed *et al.* (2019) sobre a utilização de ferramentas tecnológicas. De modo geral, os resultados encontrados se coadunam com a acerca de CC (Batista, 2012; Thomas, 2012; Seraj, 2012; Mueller, 2015).

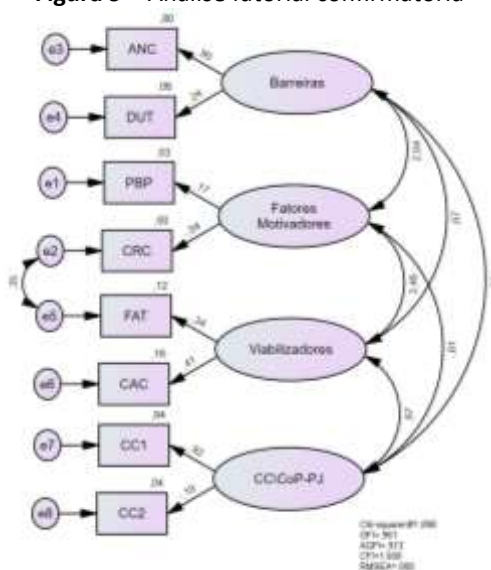
4.4 Avaliação das hipóteses de pesquisa

Para testar as hipóteses e responder ao problema de pesquisa acerca da medida em que fatores motivadores, barreiras e viabilizadores influenciam o CC na CoP-PJ, adotou-se análise multivariada (Hair *et al.*, 2006; Dangeti, 2017). Ademais, os modelos contêm valores padronizados (Pyle, 1999; Hair *et al.*, 2006).

4.4.1 Análise Fatorial Confirmatória

O resultado do modelo da Análise Fatorial Confirmatória (CFA) com os construtos da pesquisa (fatores motivadores, barreiras, viabilizadores e CC na CoP-PJ) é apresentado na Figura 9. Os erros das medidas dos fatores das variáveis latentes do modelo são representados por e1 até e8 (Hair *et al.*, 2006).

Figura 9 – Análise fatorial confirmatória



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Foi utilizada a correlação entre os erros e2 e e5 para ajuste dos dados da amostra ao modelo, conforme sugere Dangeti (2017). Os resultados indicam bom ajustamento entre o modelo proposto e os dados da amostra (HAIR *et al.*, 2006): Qui-quadrado / gl (graus de liberdade) < 5; GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) e CFI (*Comparative Fit Index*) com valores $\geq 0,9$; e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) < 0,08. Os valores de validade convergente e discriminante dos construtos são detalhados na Tabela 21.

Na CFA, segundo Hair *et al.* (2006), adota-se os seguintes valores: para a validade convergente, AVE > 0,5, CR > 0,7 e CR > AVE; e para a validade discriminante, MSV < AVE e ASV < AVE. As validades convergente e discriminante do modelo de análise fatorial (Figura 10) não foram confirmadas.

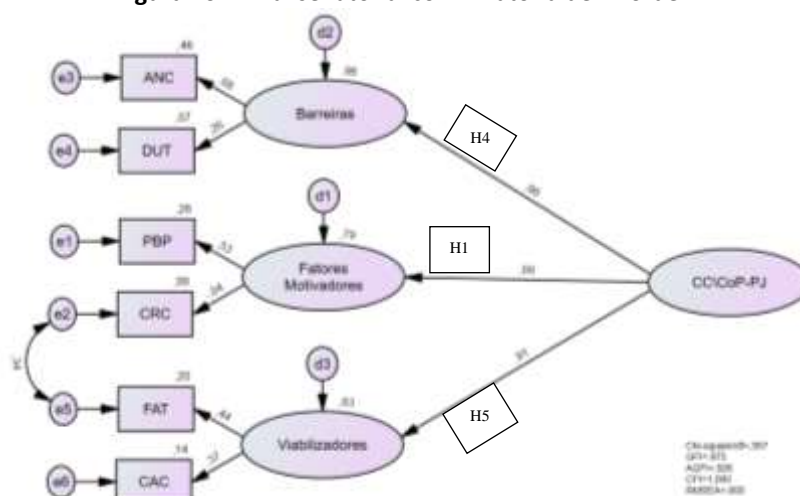
Tabela 21 – Validade convergente e discriminante

Construto	Validade convergente		Validade discriminante	
	AVE	CR	MSV	ASV
Fatores Motivadores	0,09	0,03	11,98	5,50
Barreiras	0,43	0,53	4,16	1,56
Viabilizadores	0,14	0,25	11,97	4,30
Compartilhamento de Conhecimento	0,44	0,32	0,45	0,29

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

AVE: Average Variance Extracted; CR: Composite Reliability;
MSV: Maximum Squared Shared Variance; ASV: Average Squared Shared Variance.

Figura 10 – Análise fatorial confirmatória de 2ª ordem



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A CFA de 2ª ordem (inclusão do fator CC, que agrupa os fatores motivadores, viabilizadores e barreiras) valida o modelo da pesquisa. Assim, as hipóteses H1, H4 e H5 são confirmadas, conforme valor de P observado por meio dos pesos da regressão (Tabela 22). Valida também os dados do modelo (Figura 4) em relação ao *framework* de Ardichvili (2008) e ao trabalho de Amayah (2013). Chega-se à conclusão que as barreiras, os viabilizadores e os fatores motivadores avaliados predizem o CC na CoP-PJ, corroborando Nonaka (1994), Batista (2012) e Terra (2005).

Tabela 22 – Pesos da regressão da análise fatorial confirmatória 2ª ordem

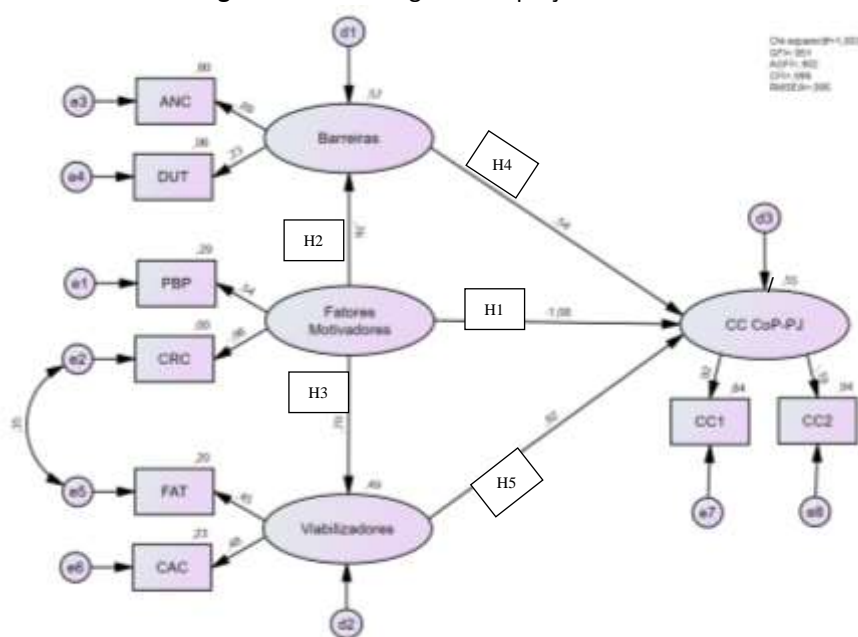
	Estimativa	S.E.	C.R.	Valor de P
Fatores Motivadores ← CC-CoP-PJ	1			
Barreiras ← CC-CoP-PJ	2,47	1,06	2,33	0,02
Viabilizadores ← CC-CoP-PJ	1,15	0,53	2,20	0,03
PBP ← Fatores Motivadores	1			
CRC ← Fatores Motivadores	-0,20	0,71	-0,28	0,78
ANC ← Barreiras	1			
DUT ← Barreiras	0,17	0,11	1,61	0,11
FAT ← Viabilizadores	1			
CAC ← Viabilizadores	0,83	0,43	1,93	0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.4.2 Modelagem de equações estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é apresentada na Figura 11. O referido modelo é considerado completo por apresentar ligações entre todas as variáveis e construtos (HAIR *et al.*, 2006) avaliados para prever o CC na CoP-PJ. Os erros de medida dos fatores (e1 até e8) referem-se às 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 apresenta bom ajustamento [$\chi^2(0) = 1,00$, $p < 0,05$] (Hair *et al.*, 2006). Pode-se observar que as hipóteses H2 e H3 são confirmadas pelo modelo SEM, conforme valor de $p < 0,05$ (Tabela 23). Em sentido contrário, as hipóteses H1, H4 e H5 não são confirmadas, valor de $p > 0,05$.

Figura 11 – Modelagem de equações estruturais



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 23 – Pesos da modelagem de equações estruturais

		Estimativa	S.E.	C.R.	Valor de P
Barreiras	← Fatores Motivadores	2,16	1,00	2,16	0,03
Viabilizadores	← Fatores Motivadores	0,77	0,35	2,18	0,03
CC na CoP-PJ	← Viabilizadores	2,34	1,39	1,69	0,09
CC na CoP-PJ	← Barreiras	0,53	0,55	0,96	0,34
CC na CoP-PJ	← Fatores Motivadores	-3,00	2,38	-1,26	0,21
PBP	← Fatores Motivadores	1			
CRC	← Fatores Motivadores	-0,28	0,6	-0,46	0,65
ANC	← Barreiras	1			
DUT	← Barreiras	0,12	0,06	2	0,05
FAT	← Viabilizadores	1			
CAC	← Viabilizadores	1,09	0,42	2,575	0,01
CC1	← CC na CoP-PJ	1			
CC2	← CC na CoP-PJ	-0,08	0,05	-1,663	0,10

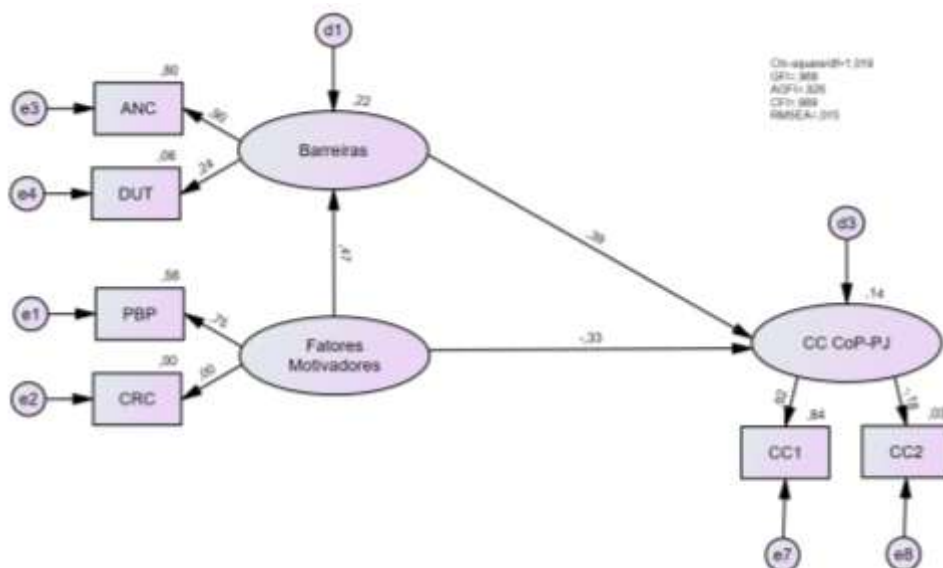
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Portanto, na modelagem de equações estruturais completa (HAIR *et al.*, 2006) não se confirmaram todas as hipóteses propostas na pesquisa, ou seja, contraria-se os achados de Ardichvili (2008) e Amayah (2013) sobre barreiras, fatores motivadores e viabilizadores predizer o CC.

4.4.3 Mediação em Análise de Vias

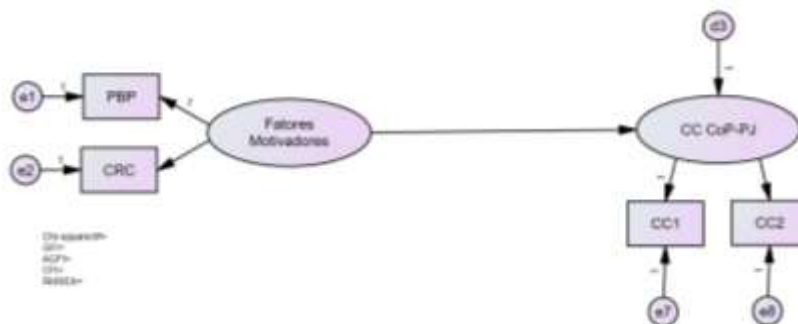
A partir da modelagem de equações estruturais, realizou-se o teste de mediação em análise de vias para mensurar os efeitos direto (sem mediador) e indireto (com mediador) dos construtos preditores (fatores motivadores, barreiras e viabilizadores) no construto dependente (CC na CoP-PJ). Avaliou-se o efeito das barreiras como mediador entre os fatores motivadores e o CC na CoP-PJ (Figura 12). O modelo apresenta bom ajustamento [$\chi^2(0) = 1,019$, $p < 0,05$] (Hair *et al.*, 2006). Não foi possível mensurar o efeito direto de Fatores Motivadores do CC na CoP-PJ (Figura 13). Por isso, considerou-se inexistente o efeito direto sem mediador (Hair *et al.*, 2006).

Figura 12 – Análise de vias (mediador: Barreiras)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 13 – Análise de vias (Fatores Motivadores e CC na CoP-PJ)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

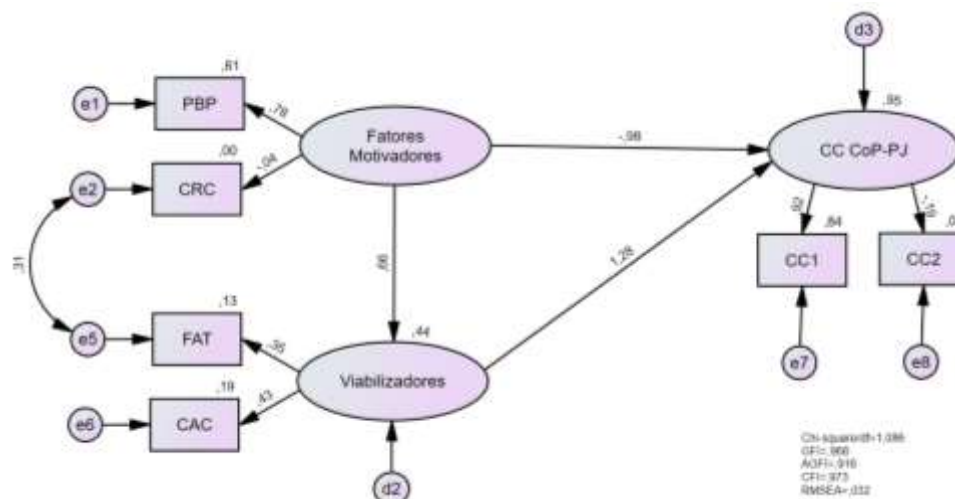
Com relação aos efeitos diretos e indiretos dos viabilizadores como mediador entre os

fatores motivadores e o CC na CoP-PJ, mensurou-se a relação de mediação (Figura 14) e utilizou-se os resultados de efeitos diretos da Figura 13, por apresentar a mesma relação no modelo. Observa-se bom ajustamento do modelo [$\chi^2(0) = 1,086, p < 0,05$] (HAIR *et al.*, 2006).

A Tabela 24 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 (Tabela 25) apresenta-se como não significativo (ns), enquanto o valor de $p < 0,05$ confirma a mediação. A mediação em análise de vias, mostra que: não se observa efeitos diretos ou indiretos das barreiras como mediador entre os fatores motivadores e o CC na CoP-PJ; há efeito indireto dos viabilizadores como mediador entre os fatores motivadores e o CC na CoP-PJ, porém não se observa efeito direto, configurando a mediação total dos viabilizadores no modelo proposto.

Conclui-se que a mediação dos viabilizadores do modelo proposto na Figura 4 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.

Figura 14 – Análise de vias (mediador: Viabilizadores)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 24 – Pesos da regressão de mediação em análise de vias

Mediação	Efeito		Estimativa	S.E.	C.R.	Valor de P
Barreiras (Figura 12)	Direto	Barreiras ← Fatores Motivadores	0,98	1,93	0,51	0,61
		CC na CoP-PJ ← Barreiras	0,37	0,41	0,92	0,36
		CC na CoP-PJ ← Fatores Motivadores	-0,66	1,77	-0,37	0,71
	Indireto					0,51
Viabilizadores (Figura 14)	Direto	Viabilizadores ← Fatores Motivadores	0,39	0,39	0,99	0,32
		CC na CoP-PJ ← Viabilizadores	4,15	1,81	2,29	0,02
		CC na CoP-PJ ← Fatores Motivadores	-1,87	1,71	-1,10	0,27
	Indireto					0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 25 – 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 na CoP-PJ	- (Figura 13)	-0,33 (ns) (Figura 12)	0,18 (ns) (Figura 12)	Não se observa mediação
2	Viabilizadores é um mediador da relação entre Fatores Motivadores e CC na CoP-PJ	- (Figura 13)	-0,98 (ns) (Figura 14)	0,84* (Figura 14)	Mediação total

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.5 Consolidação dos resultados

O Quadro 6 reúne os resultados da pesquisa. De forma objetiva, o referido quadro lista aspectos, identificados na literatura, com alta relevância para o CC na CoP-PJ, bem como aspectos com baixa relevância, a partir da análise das respostas do *survey*. Por fim, a aplicação da regressão múltipla mostrou a relação das barreiras, dos viabilizadores e dos fatores motivadores ao CC.

Quadro 6 – Aspectos de compartilhamento de conhecimento consolidados

	Alta relevância	Baixa relevância
Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de cultura de partilha de conhecimento – Falta de incentivo ao CC – Falta de interações entre colegas – Excesso de informação 	<ul style="list-style-type: none"> – 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
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> – Melhorar o desempenho da AP – Responsabilidade com a AP – Amizade entre os colegas 	<ul style="list-style-type: none"> – Percepção de reconhecimento pelos colegas – Trabalho desafiante – Crescimento pessoal – Participação nas decisões – Autonomia de decisões – Construir uma base de conhecimento comum – Inovação

	Alta relevância	Baixa relevância
Viabilizadores	<ul style="list-style-type: none"> – Apoio de ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens, repositórios entre outras) – Confiança no ambiente de CC – Apoio institucional – Relacionamento criado em eventos (seminários, confraternizações) – Liderança de apoio ao CC 	<ul style="list-style-type: none"> – Confiança nos colegas – Comunicação intensa – Nivelar o conhecimento para efetivar o CC – Repositório institucional
Formas de CC	<ul style="list-style-type: none"> – Aplicativos de mensagens (Por exemplo, WhatsApp) – Grupo de e-mail – e-mail individual 	<ul style="list-style-type: none"> – Pessoalmente (face a face) – Webinar (videoconferência) – Telefone – Redes sociais (Por exemplo, Facebook) – Fóruns/eventos

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

5 CONCLUSÕES

O CC entre pessoas, grupos, organizações públicas e/ou privadas impacta direta ou indiretamente na execução e no desempenho de atividades desempenhadas nas organizações. Nesse contexto, foi desenvolvido o problema de pesquisa: *Que barreiras, viabilizadores e fatores motivadores influenciam, e em que medida, o processo de CC na CoP-PJ?*

A partir de uma RSL, foram levantados os temas: GC, CC (barreiras, viabilizadores e fatores motivadores) e CoP, mapeados nos construtos analisados na pesquisa. Nesta perspectiva, foram propostas cinco hipóteses relacionadas a esses construtos para avaliação do CC na CoP-PJ.

Desenvolveu-se um *survey* para coletar respostas da CoP em análise, que resultou na amostra da pesquisa e apresentou dados representativos da esfera estadual e federal do PJ. Os dados da amostra foram analisados de forma exploratória e descritiva. Quanto à avaliação das hipóteses, as validades discriminante e convergente da análise fatorial não foram confirmadas. Por sua vez, CFA de 2ª. ordem validou a predição do CC na 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 4). Enquanto a mediação em análise de rejeitou o efeito mediador das barreiras na relação entre os fatores motivadores e o CC na CoP-PJ. Em sentido contrário, foi confirmada a mediação dos viabilizadores na relação entre os fatores motivadores e o CC na CoP-PJ. As três principais barreiras identificadas ao CC da comunidade de prática do PJ foram a falta de: cultura de partilha de conhecimento; incentivo ao CC; e interações entre colegas.

Com relação aos fatores motivadores ao CC na CoP-PJ, destacam-se: melhorar o desempenho da AP; responsabilidade com a AP; e amizade entre os colegas. Quanto aos viabilizadores ao CC, os mais recorrentes foram: apoio de ferramentas tecnológicas (e-mail, redes sociais, blogs, aplicativos de mensagens e repositórios, entre outras); confiança no ambiente de CC; e apoio institucional.

Como limitações dessa pesquisa destacam-se: a amostra envolve as atividades de auditoria do PJ, sendo que outros poderes/atividades da AP podem resultar em outros resultados; e o quantitativo limitado de fatores incluídos no teste das hipóteses de pesquisas reduziu a predição do modelo na análise fatorial, na modelagem de equações estruturais e na

mediação em análise de vias.

Como trabalhos futuros, sugere-se: avaliar o CC em CoP por meio de análise de conteúdo; estudar as ferramentas utilizadas para CC no âmbito da AP; estender esse modelo de pesquisa para outras organizações da AP (poderes e atividades/serviços prestados); testar outras hipóteses de barreiras, viabilizadores e fatores motivadores em CoP.

REFERÊNCIAS

- AHMED, Y. A.; AHMAD, M. N.; AHMAD, N.; ZAKARIA, N. H. Social media for knowledge-sharing: a systematic literature review. **Telematics and Informatics**, v. 37, p. 72-112, 2019.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 26a ed. São Paulo: Método, 2018.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALJUWAIBER, A. Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, 2016.
- AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION - APO. **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. APO, 2009. https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG/IS-39_APO-KM-FG.pdf.
- ARDICHVILI, A. Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 4, p. 541-554, 2008.
- BABCOCK, P. Shedding light on knowledge management. **HR Magazine**, v. 49, n. 5, 2004.
- BATISTA, F. F. **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, 2012.
- BOOTH, S. Cultivating Knowledge Sharing and Trust in *Online* Communities for Educators. **Journal of Educational Computing Research**, v. 47, n. 1, p. 1-31, 2012.
- BULLOCK, A. Does technology help doctors to access, use and share knowledge? **Medical Education**, v. 48, n. 1, p. 28-33, 2014.
- COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S.; AIKEN, L. **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**. Mahwah, EUA: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- CRONBACH, J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
- DANGETI, P. **Statistics for Machine Learning**. Birmingham, Inglaterra: Packt, 2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Harvard Business School Press, 1998.
- DIXON, N. M. **The three eras of knowledge management – summary**. Common Knowledge Associates, 2017.
- FELIZARDO, K. R.; NAKAGAWA, E. Y.; FABBRI, S. C.; FERRARI, F. C. **Revisão sistemática da**

- literatura em engenharia de software:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- FINK, A. **How To Analyze Survey Data.** Thousand Oaks, EUA: Sage Publications, 1995.
- HAGEL, J.; BROWN, J. S.; MAAR, A. D.; WOOLL, M. **Connect peers:** leveraging the evolving digital infrastructure to empower the edge. Deloitte, 2016.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Multivariate Data Analysis.** 6a ed. Englewood Cliffs, EUA: Prentice Hall, 2006.
- HAUTALA, J. Cognitive proximity in international research groups. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 4, p. 601-624, 2011.
- HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.
- HERING, J. Do we need “more research” or better implementation through knowledge brokering? **Sustainability Science**, v. 11, p. 363-369, 2016.
- HSU, C.-P. Effects of social capital on online knowledge sharing: positive and negative perspectives. **Online Information Review**, v. 39, n. 4, p. 466-484, 2015.
- JAKUBIK, M. Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 374-402, 2011.
- KISLOV, R. Boundary discontinuity in a constellation of interconnected practices. **Public Administration**, v. 92, n. 2, p. 307-323, 2014.
- KUO, T.-H. How expected benefit and trust influence knowledge sharing. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 4, p. 506-522, 2013.
- LANDIS, J.; KOCH, G. The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation.** Cambridge University Press, 1991.
- LENZA, P. **Direito constitucional esquematizado.** 21a ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- LEONARDI, P. M. Social media, knowledge sharing, and innovation: toward a theory of communication visibility. **Information Systems Research**, v. 25, n. 4, p. 796–816, 2014.
- LEONARDI, P. M. The social media revolution: sharing and learning in the age of leaky knowledge. **Information and Organization**, v. 27, n. 1, 47-59, 2017.
- LEOTTI, V.; COSTER, R.; RIBOLDI, J. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Clinical & Biomedical Research**, v. 32, n. 2, p. 227-234, 2012.
- MARTIN, R. Differentiated knowledge bases and the nature of innovation networks. **European Planning Studies**, v. 21, n. 9, p. 1418-1436, 2013.
- MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.
- MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: part 2 - managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101-1126, 2014.

- MATZAT, U. Do blended virtual learning communities enhance teachers' professional development more than purely virtual ones? A large scale empirical comparison. **Computers & Education**, v. 60, n. 1, p. 40-51, 2013.
- MEIER, M. Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 1-23, 2011.
- MERGEL, I. Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 123-130, 2013.
- MINBAEVA, D. Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 378-390, 2013.
- MUELLER, J. Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 3, p. 435-447, 2012.
- MUELLER, J. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 190-202, 2014.
- MUELLER, J. Formal and Informal Practices of Knowledge Sharing Between Project Teams and Enacted Cultural Characteristics. **Project Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 53-68, 2015.
- MURPHY, W. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. **Human Resource Management**, v. 51, n. 4, p. 549-574, 2012.
- NAQSHBANDI, M. Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2256-2276, 2016.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 4, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, EUA: Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- PROVOST, F.; FAWCETT, T. **Data science para negócios**. Rio de Janeiro: Alta, 2016.
- PYLE, D. **Data preparation for data mining**. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 1999.
- QUEIROZ, F. C.; SILVA, H. F.; ALMEIDA, P. H. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 133-150, 2017.
- RAHMAN, R. A. Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes. **International Information & Library Review**, v. 43, n. 4, p. 207-214, 2011.
- SERAJ, M. We Create, We Connect, We Respect, Therefore We Are: Intellectual, Social, and Cultural Value in *Online* Communities. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 4, p. 209-222, 2012.
- SERENKO, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 5, p. 773-812, 2013.
- TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5a ed. Elsevier, 2005.
- THOMAS, R. Business elites, universities and knowledge transfer in tourism. **Tourism Management**, v. 33, n. 3, p. 553-561, 2012.

TUAN, L. T. How servant leadership nurtures knowledge sharing. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 1, p. 91-108, 2016.

TUKEY, J. **Exploratory data analysis**. Reading, EUA: Addison-Wesley, 1977.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press, 1999.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**. Watertown, EUA: Harvard Business School Press, 2002.

WILLIAMS, P. Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. **Health & Social Care in the Community**, v. 20, n. 5, p. 550-560, 2012.

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

Recebido em/Received: 09/05/2022 | Aprovado em/Approved: 18/08/2023

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Escala Likert considerada:	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

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]**