

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**PUC-SP**  
**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDO FUKUNAGA**

**GESTÃO DA CULTURA E DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO APLICADO À GESTÃO DE TRIBUNAIS DE JUSTIÇA**

**SÃO PAULO**

**2021**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**PUC-SP**  
**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDO FUKUNAGA**

**GESTÃO DA CULTURA E DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO APLICADO À GESTÃO DE TRIBUNAIS DE JUSTIÇA**

Tese apresentada à Banca Examinadora do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito final para obtenção do título de DOUTOR em ADMINISTRAÇÃO, sob orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos.

**SÃO PAULO**

**2021**

FUKUNAGA, FERNANDO

F961 Gestão da cultura e do conhecimento organizacional: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça / FERNANDO FUKUNAGA

-- São Paulo: [s.n.], 2021

163p; 21 cm

Orientadora: Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração, 2021

1. Cultura organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Gestão de tribunais. 4. Tribunais de justiça. 5. Atributos culturais. 6. Mecanismos de gestão do conhecimento. 7. Modelagem de equações estruturais. I – Santos, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração. III. Título

CDD 658

**Banca Examinadora**

---

---

---

---

---

---

**SÃO PAULO**

**2021**

Ao meu Pai, minha Mãe e minha Tia, minhas fontes  
de energia e princípios morais éticos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. NÚMERO DO PROCESSO: 88887.194465/2018-00.

Agradecemos o apoio e o suporte da FUNDASP fundamental para a realização da presente Tese de Doutorado.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brazil (CAPES) – Finance Code 001. PROCESS NUMBER: 88887.194465/2018-00.

## AGRADECIMENTOS

O ato de agradecer não indica apenas um sentimento momentâneo e singular de dizer “obrigado” a alguém ou algo que para nós foi importante de alguma maneira. O ato de agradecer também implica um momento de pura reflexão e resgate daqueles ou daquilo que tiverem ou têm papel fundamental em nosso desenvolvimento enquanto seres humanos. Essa reflexão nos impõe a reconhecer que nosso aprendizado não depende apenas de nós mesmo, mas também daqueles que por nós se dedicam. Assim, destaco estes agradecimentos, em primeiro, para minha orientadora e mentora, uma amiga que com muita alegria em nos preparar nos contagia e nos estimula a ultrapassar limites sem deixar de acreditar em nossas convicções, agradeço do fundo do meu coração a Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

Ao Exmo. Sr. Desembargador Federal Hilton Queiroz, Carlos Frederico Maia Bezerra e Marcio Albuquerque, pelo envolvimento e apoio em todas as etapas deste estudo, em nome do Tribunal Federal da 1ª Região. Estendo também estes agradecimentos a Sra. Maria do Carmo Cezário Correa. Cabe ainda mencionar a importante atuação dos Magistrados, dos Diretores de Foro das Seções Judiciárias, dos Diretores de Secretarias de Varas e de todos os servidores da Justiça Federal da 1ª Região que contribuíram para realização deste estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudo e financiamento da nossa pesquisa.

À Fundação São Paulo (FUNDAESP) pelo apoio concedido a realização desta Tese de Doutorado.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), em especial ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração (PEPGAMD) e seu corpo docente de alto nível sempre solícitos em ajudar em nosso desenvolvimento, em especial ao Prof. Dr. Luciano Prates Junqueira (*in memoriam*) que nos deixa saudade, ao Prof. Dr. Alexandre Las Casas, que em boa parte foi nosso coordenador acadêmico, ao Prof. Dr. Antonio Serravalvo atual coordenador acadêmico e ao Prof. Dr. Arnoldo de Hoyos, figura ímpar em nossa trajetória. E, agradeço a toda a equipe do Programa na figura de Rita de Cássia Sorrentino, Secretária do PEPGADM.

Aos Professores Fabio Câmara Araújo de Carvalho, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Crisomar Lobo de Souza, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) pelo companheirismo e por toda colaboração fornecida nesse tempo de curso e na melhoria do projeto de Tese.

Ao Prof. Dr. Heitor José Pereira por ter nos despertado a vontade de nos tornar pesquisador, principalmente em relação ao tema gestão do conhecimento.

Aos meus colegas doutorandos, que destaco nas figuras de Danilo Nunes, Laerte Gil Oliane e Matheus Marangoni para representar o sentimento de amizade de todo nosso corpo discente. Aos colegas da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), Renata Dalmaso, Elissandra Hurtado e Mariana Lima.

À Gisele Pereira Barbosa, minha parceira e amiga, que foi privada de minha convivência, para que o meu tempo pudesse ser dedicado a este trabalho e que deu apoio para superar todos os desafios.

“Nós, solitários, construímos o nosso ninho na árvore do futuro; as águias nos trarão no bico o sustento”.  
Nietzche, 1844-1900. Assim Falou Zaratustra

## RESUMO

Os tribunais de justiça desempenham um papel importante na sociedade e têm despertado interesse de diversos campos do conhecimento, especificamente no campo da administração, em que se verifica a crescente estrutura de conhecimento sobre gestão de tribunais. O movimento da nova gestão pública tem influenciado a modernização do Poder Judiciário no Brasil e no mundo e, em consequência, a implementação de mecanismos de gestão de tribunais de justiça mais próximos dos métodos de gestão de negócios. Isto posto, a gestão de tribunais cada vez mais tem integrado disciplinas e conceitos antes exclusivos das organizações privadas. Como algo natural de um processo de criação de conhecimento, identificam-se lacunas que propiciam oportunidades de contribuição. Nesse sentido, os temas cultura organizacional e gestão do conhecimento têm recebido pouca atenção dos pesquisadores no contexto dos tribunais de justiça, uma vez que, em pesquisas anteriores, os tribunais foram caracterizados como organizações intensivas em conhecimento, sendo a cultura organizacional relacionada ao desempenho das organizações. Além disso, a literatura revela que a cultura organizacional é um grande desafio para a gestão do conhecimento eficaz, justificando e confirmando a relevância deste estudo. Assim, a presente pesquisa tem como propósito verificar os relacionamentos entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e os benefícios para a organização dos resultados de gestão do conhecimento. Para atingir esse objetivo, foi desenvolvida a revisão da fundamentação teórica envolvendo cultura organizacional, gestão do conhecimento e gestão de tribunais. A estratégia metodológica compõe-se pela adoção de abordagem quantitativa para a pesquisa. O modelo de pesquisa define-se pelo exame de relações entre variáveis, sendo essas medidas por instrumentos, permitindo a análise dos dados numéricos por meio de procedimento estatísticos. O modelo estatístico foi baseado em métodos multivariados essencialmente exploratório, com desenvolvimento de modelagem de equações estruturais baseada em variância. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário online, no maior tribunal de justiça do País. Foram geradas cinco hipóteses, sendo três sobre os relacionamentos entre os constructos, uma sobre o efeito de mediação e outra sobre o efeito de moderação. Foram distribuídos 7.784 questionários, com retorno de 2.891 questionários preenchidos, sendo validados 1.719. Os resultados indicam a confirmação das cinco hipóteses do estudo, destacando-se que a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento é positiva com coeficiente de caminho de 0,684 e significativo a um nível de 5% com valor-p menor que 0,005. A pesquisa contribuiu para o aumento da estrutura de conhecimento sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento no campo da gestão de tribunais de justiça. A pesquisa fornece também um conjunto de contribuições para gestores de tribunais interessados nos tópicos da gestão intencional da cultura e do conhecimento organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Gestão do conhecimento. Gestão de tribunais. Tribunais de justiça. Atributos culturais. Mecanismos de gestão do conhecimento. Modelagem de Equações Estruturais.

## ABSTRACT

Courts of law play an important role in society, and have aroused interest from various fields of knowledge, specifically in the field of administration, we can see the growing structure of knowledge about court management. The movement of the new public management has influenced the modernization of the Judiciary Power in Brazil and in the world, as a consequence, there has been the implementation of mechanisms for managing courts of law that are closer to business management methods. That said, court management has increasingly integrated disciplines and concepts that were once exclusive to private organizations. As something natural of a knowledge creation process, gaps can be identified that provide us with opportunities to contribute. In this sense, the themes of organizational culture and knowledge management have received little attention from researchers in the context of courts of law, since in previous research, courts were characterized as knowledge-intensive organizations and that organizational culture is related to the performance of organizations, furthermore, the literature reveals that organizational culture is a major challenge for effective knowledge management, justifying and confirming the relevance of this study. Thus, this research aims to verify the relationships between organizational culture, knowledge management and the benefits for the organization of knowledge management results. To achieve this goal, a review of the theoretical foundation involving organizational culture, knowledge management and court management was developed. The methodological strategy consists of adopting a quantitative approach for research and a qualitative approach for analyzing the results. The research model is defined by examining the relationships between variables, the variables will be measured by instruments allowing the analysis of numerical data through statistical procedures. The statistical model was based on essentially exploratory multivariate methods, with the development of structural equation modeling based on variance. Data collection was performed using an online questionnaire, in the largest court of law in the country. Five hypotheses were generated, three about the relationships between the constructs, one about the mediation effect and one about the moderation effect. 7,784 questionnaires were distributed, with 2,891 completed questionnaires being returned, 1,719 being validated. The results indicate the confirmation of the five hypotheses of the study, which can be highlighted that the relationship between organizational culture and knowledge management is positive with a path coefficient of 0.684 and significant at a level of 5% with p-value less than 0.005. The research contributed to the increase in the structure of knowledge about organizational culture and knowledge management in the field of managing courts of law. The research also provides a set of contributions for court managers interested in the topics of intentional management of organizational culture and knowledge.

**Keywords:** Organizational culture. Knowledge management. Court management. Courts of Justice. Cultural attributes. Knowledge management mechanisms. Structural Equation Modeling.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
<b>2.1.1 Modelo de Valores Concorrentes .....</b>	<b>31</b>
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	38
<b>2.2.1 Processos de Conhecimento .....</b>	<b>48</b>
2.2.1.1 Processo de Criação de Conhecimento .....	49
2.2.1.2 Processo de Captura de Conhecimento .....	50
2.2.1.3 Processo de Organização de Conhecimento .....	50
2.2.1.4 Processo de Armazenamento de Conhecimento .....	51
2.2.1.5 Processo de Disseminação de Conhecimento .....	52
2.2.1.6 Processo de Aplicação de Conhecimento .....	52
<b>2.2.2 Resultados de Gestão do Conhecimento para as Organizações .....</b>	<b>52</b>
2.3 PERSPECTIVA EM CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	55
<b>3. GESTÃO DE TRIBUNAIS DE JUSTIÇA.....</b>	<b>65</b>
3.1 ORGANIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL .....	65
3.2 MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DO JUDICIÁRIO.....	70
3.3 GESTÃO DE TRIBUNAIS .....	77
3.4 TRIBUNAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO.....	81
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>87</b>
4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	87
4.2 VARIÁVEIS DE PESQUISA .....	88
4.3 QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA .....	88
4.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	91
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	93
<b>4.5.1 Desenvolvimento de Modelagem de Equações Estruturais .....</b>	<b>93</b>
<b>4.5.2 Desenvolvimento Inicial da Modelagem para o Estudo .....</b>	<b>100</b>
4.6 ANÁLISE DOS DADOS .....	101
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>102</b>
5.1 AMOSTRA E PERFIL DOS RESPONDENTES .....	102
5.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	104
5.3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	106
5.4 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRTURAIS .....	110
<b>5.4.1 Análise dos Dados da Pesquisa.....</b>	<b>111</b>
<b>5.4.2 Análise de Componentes Principais.....</b>	<b>113</b>
<b>5.4.3 Análise do Modelo de Mensuração Reflexiva .....</b>	<b>115</b>
<b>5.4.4 Análise do Modelo Estrutural .....</b>	<b>122</b>
<b>5.4.5 Análise dos Efeitos Diretos, Indiretos e Totais .....</b>	<b>130</b>
<b>5.4.6 Análise do Efeito de Moderação.....</b>	<b>136</b>
5.5 PROPOSIÇÃO DE FUNDAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE GC .....	138
<b>6. CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES .....</b>	<b>142</b>
6.1 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO .....	143
6.2 IMPLICAÇÕES PARA TEORIA E PRÁTICA .....	144
6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	145
6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS .....	146
6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO II – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>159</b>

<b>ANEXO III – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO IV – RESULTADOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO V – TERMO DE ESCLARECIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>162</b>

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ABA – American Bar Association

CF – Constituição Federal

CMV – Competing Value Model

CO – Cultura Organizacional

CFJ – Conselho Federal de Justiça

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

GC – Gestão do Conhecimento

IFCE – International Framework for Courts Excellence

KMAI – Knowledge Management Assessment Instrument

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument

MEE – Modelagem de Equações Estruturais

MVC – Modelo de Valores Concorrentes

NPM – New Public Management

NGP – Nova Gestão Pública

SEM – Structural Equation Modeling

STJ – Superior Tribunal de Justiça

STF – Supremo Tribunal Federal

TJ – Tribunal de Justiça

TRF1 – Tribunal Federal da 1ª Região

## LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 – Faixa Etária dos Respondentes .....	104
Tabela 5.2 – Tempo de Serviço dos Respondentes na Organização .....	104
Tabela 5.3 – Valor Médio por Tipo Cultural e Categoria Hierárquica.....	105
Tabela 5.1 – Média, Desvio-Padrão, Kurtosis e Skewness .....	111
Tabela 5.2 – Correlação no Nível dos Componentes Principais .....	114
Tabela 5.3 – Correlação no Nível das Variáveis Observáveis (Cargas Cruzadas).....	115
Tabela 5.4 – Avaliação do Modelo de Mensuração .....	117
Tabela 5.5 – Razão Heterotrait-Monotrait.....	120
Tabela 5.6 – Resumo da Avaliação do Modelo de Mensuração Reflexiva.....	121
Tabela 5.7 – Avaliação do Modelo Estrutural.....	123
Tabela 5.8 – Estatística de Colinearidade VIF .....	124
Tabela 5.9 – Matriz dos Coeficientes de Caminho.....	125
Tabela 5.10 – Efeitos Totais da Matriz dos Coeficientes de Caminho.....	125
Tabela 5.11 – Significância do Coeficiente de Caminho .....	126
Tabela 5.12 – Coeficiente de Determinação do Poder Preditivo do Modelo .....	127
Tabela 5.13 – Tamanho do Efeito $F^2$ .....	128
Tabela 5.14 – Relevância Preditiva do Modelo Estrutural.....	128
Tabela 5.15 – Tamanho de Efeito $Q^2$ .....	129
Tabela 5.16 – Resumo dos Resultados das Relações do Modelo Estrutural .....	129
Tabela 5.16 – Efeitos Diretos, Indiretos e Totais .....	130
Tabela 5.17 – Importância-Desempenho: Mecanismos de GC e Atributos Culturais.....	132
Tabela 5.18 – Importância-Desempenho dos Atributos Culturais em GC.....	135
Tabela 5.19 – Efeito Indiretos da Cultura Organizacional .....	135
Tabela 5.20 – Efeito de Moderação.....	137

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Interpretações Antropológicas de Cultura .....	23
Quadro 2.2 – Característica e Autores do Conceito de Cultura Organizacional .....	25
Quadro 2.3 – Comparação dos Diversos Modelos de Avaliação de CO .....	29
Quadro 2.4 – Processos de Conhecimento Identificados na Literatura .....	48
Quadro 2.5 – Artigos mais Citados em CO e GC .....	56
Quadro 2.6 – Artigos Publicados nos Principais Periódicos de Gestão do Conhecimento .....	63
Quadro 2.1 – Organização da Justiça Federal .....	68
Quadro 3.1 – Processos de Gestão do Conhecimento, Iniciativas e Resultados .....	86
Quadro 4.1 – Organização dos Instrumentos de Coleta de Dados .....	92
Quadro 4.2 – Organização de Métodos Multivariados .....	93
Quadro 4.3 – Elementos para Escolha de Uso de Análise Multivariada .....	94
Quadro 4.4 – Teoria da Mensuração e Teoria Estrutural .....	97
Quadro 4.5 – Relação de Mediação e Moderação .....	98
Quadro 5.1 – Definição Simples de GC na Compreensão dos Respondentes .....	108
Quadro 5.2 – Práticas Formais e Informais com Impacto no Conhecimento .....	108

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Níveis de Análise da Cultura Organizacional .....	26
Figura 2.2 – Dimensões do Modelo de Valores Concorrentes .....	32
Figura 2.3 – Modelo de Valores Concorrentes.....	33
Figura 2.4 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Clã .....	34
Figura 2.5 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Inovativa.....	35
Figura 2.6 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Hierárquica.....	36
Figura 2.7 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Racional .....	37
Figura 2.8 – Tipologias de Abordagens de Gestão do Conhecimento .....	41
Figura 2.9 – Tipo de GC: Comunidade .....	42
Figura 2.10 – Tipo de GC: Controle Normativo .....	43
Figura 2.11 – Tipo de GC: Biblioteca Estendida.....	43
Figura 2.13 – Modelo de Desenvolvimento de Estratégia de Conhecimento .....	45
Figura 2.14 – Modelo de Estratégia de Conhecimento .....	46
Figura 2.15 –Estratégia de Conhecimento e Estratégia Organizacional .....	46
Figura 2.16 – Abordagem de Codificação e Personalização .....	47
Figura 2.17 – Modelo de Equações Estruturais para Efeito Mediador da GC .....	58
Figura 2.18 – Modelo de Equações Estruturais para Cultura Centrada no Conhecimento .....	58
Figura 2.19 – MEE para Abordagem de Engenharia e Emergente .....	60
Figura 2.20 – Antecedentes do Compartilhamento de Conhecimento .....	62
Figura 2.21 – Temas dos Artigos.....	64
Figura 2.22 – Métodos de Pesquisa dos Artigos .....	64
Figura 3.1 – Estrutura do Poder Judiciário no Brasil .....	67
Figura 3.2 – Unidades Judiciárias de 1º Grau.....	70
Figura 3.3 – Movimento Internacional de Reforma e Modernização do Estado.....	71
Figura 3.4 – Movimento Brasileiro de Reforma do Estado e do Poder Judiciário.....	73
Figura 3.25 – Gestão de Tribunais, Variáveis de Estudo e Resultados .....	76
Figura 3.6 – Modelo Internacional para Excelência em Tribunais.....	80
Figura 3.1 – Mapa Estratégico da Justiça Federal .....	83
Figura 4.1 – Desenho da Pesquisa .....	91
Figura 4.2 – Exemplo de um Modelo de Caminho.....	96
Figura 4.3 – Efeito de Mediação e de Moderação .....	98
Figura 4.4 – Modelos de Alta Ordem e Componentes Hierárquicos.....	99
Figura 4.5 – PSL-SEM para CO, GC e Resultados de GC.....	100
Figura 5.1 – Relação dos Respondentes da Pesquisa .....	102
Figura 5.2 – Distribuição dos Respondentes por Nível Hierárquico .....	103
Figura 5.3 – Modelo de Valores Concorrentes para Justiça Federal da 1ª Região.....	105
Figura 5.4 – Avaliação dos Processos de Conhecimento .....	107
Figura 5.5 – Percepção sobre os Resultados de Gestão do Conhecimento .....	110
Figura 5.6 – Análise de Componentes Principais.....	113
Figura 5.7 – Modelo de Mensuração Reflexiva .....	116
Figura 5.8 – Procedimento de Avaliação de Modelo Estrutural.....	122
Figura 5.9 – Estimacão do Modelo Estrutural.....	123
Figura 5.8 – Importância-Desempenho da Cultura Organizacional para R_GC.....	131
Figura 5.9 – Mecanismos de GC e Atributos Culturais.....	131
Figura 5.10 – Mapa de Importância-Desempenho da CO em GC.....	133
Figura 5.11 – Mapa de Importância-Desempenho dos Atributos Culturais em GC.....	134
Figura 5.12 – Efeito de Moderação .....	137
Figura 5.13 – Fundamentos para Construção de Modelos de GC para Tribunais de Justiça .....	139

## 1. INTRODUÇÃO

A importância do papel dos tribunais de justiça para a sociedade vem sendo discutida em diversos campos do conhecimento. A modernização do Poder Judiciário influenciada, na década de 1990, pelo movimento do New Public Management (NPM), promoveu a implementação de mecanismos de gestão dos tribunais de justiça mais próximos dos métodos de gestão de negócios. A disciplina gestão de tribunais (*court management*) está em evolução nos últimos 50 anos e cada vez mais se desvincula do aspecto amplo da administração judiciária e assume a análise e o estudo de acordo com os conceitos e modelos da teoria organizacional. A abordagem gerencialista do NPM propõe uma ideia de serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, proporcionando uma série de mudanças e transformações na organização pública e na forma de se fazer administração pública judiciária, em busca de solucionar problemas, tais como: na política judiciária; na gestão; na prestação de serviços ao cidadão; na moralidade; e na eficiência dos serviços judiciais. Assim, essa abordagem gerencialista estimula pesquisadores a elaborarem estudos sobre estratégia, desempenho organizacional, cultura organizacional e liderança, inovação, gestão do conhecimento e gestão de pessoas (BRESSER-PEREIRA, 1996; RENAULT, 2005; GUIMARÃES et al., 2011; SENA; SILVA; LUQUINI, 2012; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; COELHO, 2017; GOMES; GUIMARÃES; AKUTSU, 2017; KIM; SILVA, 2020).

Considerando a perspectiva organizacional, essas transformações geram mudanças: na organização do trabalho, na estrutura organizacional, no método de geração valor, na obtenção, manutenção e criação de fatores competitivos, na globalização dos mercados e organizações e, por fim, na administração das organizações. Esse cenário propõe que as organizações redefinam suas atividades, redesenhem seus processos e reavaliem seus resultados (SANTOS, 2000).

No cenário econômico e social atual, as mais avançadas organizações privadas e públicas são repositórios e coordenadoras de intelecto, em que se destacam a competência e a habilidade de gerenciar o conhecimento dos indivíduos nas organizações, bem como a transformação da produção intelectual em serviços ou em um conjunto de serviços aplicados a produtos, resultando rapidamente na capacidade de gestão exigida (QUINN, 1992).

Considerando o ponto de vista do desenvolvimento organizacional, estudos anteriores têm demonstrado a relação entre cultura organizacional (CO) e eficácia organizacional. Assim, assumimos a cultura organizacional como variável e, como tal, algo qualitativo em face dos resultados organizacionais, uma vez que esse tipo de estudo busca resposta pragmáticas para

problemas gerenciais (CUMMINGS; WORLEY, 1997; SANTOS, 1998, 2000; CAMERON; QUINN, 2006; FREITAS, 2007; CAMERON, 2008).

A cultura organizacional (CO) pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos, no qual valores, crenças, percepções e sentimentos são compartilhados por um grupo, aprendidos, ensinados e reforçados à medida que se solucionam problemas de adaptação interna e externa, proporcionando significado, direção e mobilização para os membros do grupo, bem como funcionando como um mecanismo de controle organizacional (SCHEIN, 1981; 1984; 1985; 2009; SATHE, 1985; SANTOS, 1999; 2000). As décadas de 1980 e 1990 enfatizaram muito a variável cultura organizacional (CO) como um ponto-chave na análise organizacional, consolidando-a no campo da teoria da organização e administração (SANTOS, 1998; 2000; FREITAS, 2007; MARTIN e FROST, 2012; DIAS, 2013;). O cenário de mudança e transformação das organizações reacendeu o interesse pelo tema. As publicações com o termo “*organizational culture*” cresceram significativamente a partir de 2009 no banco de dados do Web of Science, chegando em 2020 com 6.650 artigos científicos e quase 138.000 citações no período de 1945-2020, e quase 18.000 citações 2019.

O estudo sobre gestão do conhecimento (GC) também se iniciou na década de 1980, chegando ao auge no fim da década de 1990, destacando o conhecimento como nova fonte de vantagem competitiva das organizações e a fundação da teoria da criação do conhecimento corporativo (WIIG, 1993; NONAKA, 1991; SVEIBY, 2005). A gestão do conhecimento (GC) pode ser definida como um processo sistemático, articulado e intencional apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, com o objetivo de alcançar a excelência organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; ALAVI; LEIDNER, 2001; NONAKA et al., 2006; KANAT; ATILGAN, 2014; MARQUES JUNIOR et al., 2020). O êxito da gestão do conhecimento pode ser mensurado pelo processo ou pelos resultados que possam contribuir para os resultados organizacionais. Entretanto, é difícil medir os benefícios da gestão do conhecimento para os negócios (iniciativa privada), e mais difícil ainda para organizações do setor público, uma vez que seus resultados são benefícios sociais (DE GOOIJER, 2000; OUFKIR, FREDJ e KASSOU, 2016; OUFKIR; KASSOU, 2019).

O estudo sobre a administração de tribunais tem raízes na década 1900. Entretanto, o interesse pela gestão de tribunais ganhou força na década de 1970 nos Estados Unidos, sendo disseminado para o resto do mundo na última década (GALLAS, 1971; BAAR, 1999; COELHO, 2017). A gestão de tribunais (*court management*) refere-se ao alcance global das tarefas organizacionais e das atividades configuradas para desenvolver a quantidade e qualidade na provisão da prestação jurisdicional. A administração judiciária, como disciplina, refere-se

ao estudo e à análise de gestão e administração do Poder Judiciário, ou seja, o estudo da organização político-administrativa do Poder Judiciário, no cerne da ciência política da administração pública (COELHO, 2017).

Isto posto, a questão central desta pesquisa é: “de que maneira a cultura organizacional se relaciona com a gestão do conhecimento e os resultados de gestão do conhecimento, e quais os efeitos dessa relação?”. De forma mais detalhada, qual a relação entre os diferentes tipos de cultura organizacional e gestão do conhecimento, de que maneira a gestão do conhecimento se relaciona com seus resultados (inovação, crescimento e desenvolvimento de competências, e vantagem competitiva), e qual efeito a cultura organizacional exerce na relação entre gestão do conhecimento e seus resultados.

Como objetivo geral, esta pesquisa visa verificar, no contexto da gestão de tribunais de justiça, os relacionamentos e os efeitos entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e dos resultados de gestão do conhecimento para a organização.

Como objetivos específicos, destacam-se os relacionados abaixo.

- Identificar quais os relacionamentos e efeitos entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento no contexto dos tribunais de justiça.
- Descrever a tipologia cultural do tribunal de justiça alvo do estudo.
- Descrever a manifestação da gestão do conhecimento no tribunal de justiça alvo do estudo.
- Descrever os relacionamentos e efeitos entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento.
- Determinar quais relacionamentos e efeitos a cultura organizacional oferece para a relação da gestão do conhecimento e seus resultados para os tribunais de justiça.
- Analisar os resultados da modelagem de equações estruturais com o apoio da literatura.
- Propor fundamentos para subsidiar a tomada de decisão na elaboração e na implementação da gestão do conhecimento apoiada pela cultura organizacional e alinhada à estratégia organizacional, no contexto da gestão de tribunais de justiça.

O presente estudo pretende contribuir para literatura em três aspectos. Primeiro, aumentar a estrutura de conhecimento na literatura sobre gestão da cultura organizacional na disciplina de gestão de tribunais. Há espaço e necessidade para aumentar os estudos em relação à cultura organizacional na gestão de tribunais de justiça (ELIOTT, 2000; LIMA, 2013; MAYERS, 2015; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; COELHO, 2017). Segundo, aumentar a

estrutura de conhecimento sobre gestão do conhecimento na disciplina de gestão de tribunais. Massaro, Dumay e Garlatti (2015) revelam em seu estudo que, embora as pesquisas sobre gestão do conhecimento no setor público estejam em crescimento, no contexto de gestão de tribunais ainda são incipientes. Terceiro, contribuir metodologicamente para os estudos sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento a partir da proposta de modelagem de equações estruturais para os constructos do estudo, considerando maior robustez e complexidade do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Quarto, fornecer uma estrutura prática de trabalho para os gestores de tribunais de justiça implementarem projetos de gestão do conhecimento que contribuam efetivamente com os objetivos e desafios estratégicos da organização.

Para responder a essa questão, o Capítulo 2 apresenta a revisão da fundamentação teórica, envolvendo cultura organizacional, gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento e gestão de tribunais. O Capítulo 3 apresenta o objeto do estudo apontando questões para a compreensão ampla do campo de estudo e para a coleta de dados empíricos. O Capítulo 4 descreve a metodologia do estudo, inclusive detalhando o procedimento de tratamento de dados por meio do PLS-SEM. Já o Capítulo 5 apresenta os principais resultados e a proposição de fundamentos para a construção de modelos de gestão do conhecimento para tribunais de justiça. Finalmente, o Capítulo 6 descreve as principais conclusões, aponta limitações do estudo e sugestões de estudo futuro.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo foi organizado em três seções. A primeira apresenta o referencial teórico da cultura organizacional e lança luz ao modelo de avaliação de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006). Na sequência, aborda-se o referencial teórico da gestão do conhecimento, a descrição dos processos de conhecimento nas organizações e os resultados de gestão do conhecimento. Finalmente, a terceira seção traz uma perspectiva em cultura organizacional e gestão do conhecimento, encerrando o referencial teórico sobre o objetivo do estudo.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As décadas de 1980 e 1990 enfatizaram muito a variável cultura organizacional como um ponto-chave importante na análise organizacional (SANTOS, 2000). Atualmente, pode-se afirmar que, no campo da Teoria das Organizações e Administração, a teoria sobre cultura organizacional ganhou seu espaço e está consolidada (SANTOS, 1998; 2000; FREITAS, 2007; MARTIN; FROST, 2012; DIAS, 2013; FUKUNAGA, 2015; FUKUNAGA; SANTOS, 2017). Entretanto, é válido lembrar que duas obras sem muita notoriedade, talvez, sejam as precursoras desse conceito. Especificamente, trata-se de Elliot Jaques e de seu estudo *The Changing Culture of a Factory*, publicado em 1951; e de Tom Watson Jr e de seu estudo *A Business and its: The Ideas that Helped Built IBM*, publicado em 1961. Segundo Freitas (2007, p.5), em 1976, o acadêmico inglês C. Handy escreveu o livro *Understanding Organization* e usou explicitamente o termo “cultura organizacional”, pela primeira vez após Elliot Jaques e Tom Watson Jr. De acordo com Freitas (2007, p.5), apenas em 1979, Andrew Pettigrew publicou o artigo *On Studying Organizational Cultures*, que viria a se tornar referência nesse campo.

Freitas (2007, p.5) ainda afirma que as ideias que representam construções simbólicas e culturais nas empresas haviam sido tratadas academicamente por termos como “ideologia” e “caráter” (Harrison, 1972), “saga” (Clark, 1972), “significados” (Barnard, 1938), “missão e socialização” (Selznic, 1957), “padrões de administrar” (Likert, 1974). Embora a autora, nesse pequeno resumo histórico, deixe claro que nenhum desses autores se referiu à cultura organizacional de forma específica, ela considera que as ideias levantadas foram precursoras para teoria.

A literatura científica sobre a teoria da cultura organizacional é extensa e com diversos detalhes e autores. A tentativa de defini-la poderia nos fazer perder o foco e, ademais, esse conceito pode ser encontrado em diversas publicações (Santos, 2000; Freitas, 2007; Martin e Frost, 2012). Entretanto, parece ser pertinente esclarecer sobre a definição do campo que veio ocorrer em 1983 com a publicação de Linda Smircich, uma das autoras mais citada no tema. Smircich (1983) investigou diferentes interpretações antropológicas sobre a cultura. A autora concluiu que estas poderiam ser categorizadas e agrupadas em tópicos específicos e definidos para a investigação científica.

A categorização e o agrupamento propostos por Smircich (1983) permitiram que o uso do conceito de cultura nos estudos organizacionais tivesse duas visões básicas sobre a direção dos estudos em cultura organizacional: (1) cultura como variável organizacional, sendo independente ou dependente, e interna ou externa. As categorias correspondentes podem ser identificadas, no Quadro 2.1, como cross-cultural/gestão empresarial, pressupondo que a cultura é algo que a organização “tem” (FREITAS, 2007); e (2) cultura como metáfora num contexto organizacional, identificada como cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes, ou seja, considerando a cultura como algo que a organização “é” (FREITAS, 2007).

### Quadro 2.1 – Interpretações Antropológicas de Cultura

Conceitos de cultura na visão antropológica	Tópicos de investigação científica em estudos organizacionais	Conceitos de organização na visão da teoria organizacional
Cultura é um instrumento para servir às necessidades humanas e biológicas.	Cross-cultural ou gestão empresarial	Organizações são instrumentos sociais para cumprimento de tarefas.
Cultura funciona como um mecanismo de regulamentação adaptativa. Unidades individuais na estrutura social.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos por um processo de mudança do ambiente.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por significados de um número limitado de regras.	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de Conhecimento. Organização deriva de uma rede de significados compartilhados.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. Ações simbólicas precisam ser interpretadas, lidar ou decifradas em ordem para serem entendidas.	Simbolismo organizacional	Organização é mantida por meio de modelos simbólicos, como linguagem que facilita o compartilhamento de significados e realidades.
Cultura é uma projeção da estrutura mental universal inconsciente.	Processos inconscientes e organização	Formas organizacionais e práticas são manifestações de processos inconscientes.

Fonte: Smircich (1983).

Cameron (2008) argumenta que, ao assumir a cultura organizacional como variável, o pesquisador assume como algo qualitativo em face dos resultados organizacionais; e, ao enxergar a cultura na organização como metáfora, o pesquisador busca explicar o conceito independentemente de qualquer outro fenômeno. De certa forma, os estudos que veem a cultura como metáfora buscam explorar mais os aspectos conceituais e políticos da organização, tais como questões de poder, controle social e ideológico ou construção de vínculo e imagem (PAGÉS, 1987; MOTTA, 1991; ENRIQUEZ, 1997; FREITAS, 1999; MORGAN, 2002). A abordagem da cultura como variável é mais difundida, pois esse tipo de estudo busca respostas pragmáticas para os problemas gerenciais e é onde encontramos a maioria dos estudos sobre análise de desempenho, design e mudança organizacional, além dos estudos normativos, prescritivos, interpretativos sobre a organização (FREITAS, 2007, p. 12-13).

Quanto a posturas, perspectivas, abordagens metodológicas e tópicos específicos suscetíveis de investigação científica sobre o desenvolvimento teórico da cultura organizacional, Santos (2000, p. 32) observa “que muito dessas controvérsias entre os teóricos da organização são causadas pelo diferente emprego do seu conceito”. De acordo com Freitas (2007), é preciso ter clareza de que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívoco. Segundo a autora, a opção por uma base conceitual implicará a escolha de diferentes objetos de estudo, métodos e instrumentos de pesquisa e análise.

Nesse ponto, é válido lembrar que a origem do termo cultura nasceu no campo da antropologia. Laraia (2001, p. 53) transcreve uma passagem retirada do livro *Primitive Culture*, principal obra do antropólogo Edward B. Taylor, publicada em 1871, definindo como “cultura é aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Talvez, essa definição permita compreender a proximidade de alguns conceitos e coincidências de técnicas empregadas por alguns pesquisadores. Entretanto, outros campos científicos como psicologia e sociologia contribuíram para a construção do conhecimento da teoria da cultura organizacional (SANTOS, 2000, p. 31).

Santos (2000) produziu uma extensa pesquisa para organizar os diferentes conceitos de cultura organizacional. Com base nos resultados, a autora considera que a maioria dos conceitos encontrados na literatura acadêmica sobre cultura organizacional não fornecem uma definição operacional e explícita do termo, evidenciando aspectos de ambiguidades e até mesmo de impressão. Essa tentativa de organização de conceitos resultou em três tipos de definições: Artefato; Conjunto de valores e crenças compartilhados; e Pressuposto básico. No Quadro 2.2,

podemos verificar a síntese do estudo (atualizado) com as características de cada tipo de definição e principais autores relacionados.

**Quadro 2.2 – Característica e Autores do Conceito de Cultura Organizacional**

Tipo	Característica	Autores
Artefato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Símbolos ou sinais</li> <li>• Intencional ou não</li> <li>• Informações sobre crenças, valores e pressupostos</li> <li>• Documentos, memorandos, arranjos dos espaços físicos etc.</li> <li>• Rotinas e sua repetição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pettigrew (1979)</li> <li>• Wilkins (1994)</li> <li>• Jaques (1952)</li> <li>• Pondy (1983)</li> <li>• Trice e Beyer (1984)</li> </ul>
Conjunto de valores e crenças compartilhados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações apenas se tornam instituições depois que nelas se infundem os valores.</li> <li>• Crença é aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não em suas mentes.</li> <li>• Valor representa aquilo que é importante para as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daves (1984)</li> <li>• Deal e Kennedy (1982)</li> <li>• Ouchi (1981)</li> <li>• Pascale e Athos (1981)</li> <li>• Peters e Waterman (1982)</li> <li>• Tunstall (1995)</li> <li>• Quinn e MacGraph (1985)</li> </ul>
Pressuposto básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores, crenças, percepções e sentimentos compartilhados pelos grupos, vão sendo cada vez mais endossados e passam a ser cristalizados no nível do inconsciente, transformando em pressuposto básico.</li> <li>• Estes pressupostos que vão determinar como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, daí a importância de decifrá-los.</li> <li>• Conceito relativamente novo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schein (1981, 1984, 1985)</li> <li>• Sathe (1985)</li> <li>• Santos (1998, 2000)</li> </ul>

Fonte: adaptado pelo Autor, de Santos (2000).

A proposta de Schein (1981, 1984, 1985, 2009), de acordo com Santos (2000, p. 32-35), “é que parece mais útil, tendo em vista que as pesquisas revelam uma perspectiva mais atual de análise das organizações, pois por meio dela podem-se agrupar as abordagens dos diferentes autores, segundo a ênfase dada ao elemento que mais caracteriza a cultura organizacional”. Embora, para Santos (2000) haja falta de consenso e precisão entre os autores para definir e conceituar o termo cultura organizacional, constata-se que, ao menos, há alguns pontos de concordância existentes: cultura organizacional existe e é um instrumento para interpretar o comportamento das organizações e de seus membros; cada organização possui uma cultura, única e singular; e funciona como um mecanismo de controle organizacional.

Edgar Schein (1981, 1984, 1985, 2009), reconhecido como um dos principais teóricos do tema cultura organizacional, argumenta que a cultura é uma abstração, embora as forças criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Segundo o autor, retirar sentido de tais situações requer aprender a ver o mundo por meio de lentes culturais, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que operam nos grupos, nas

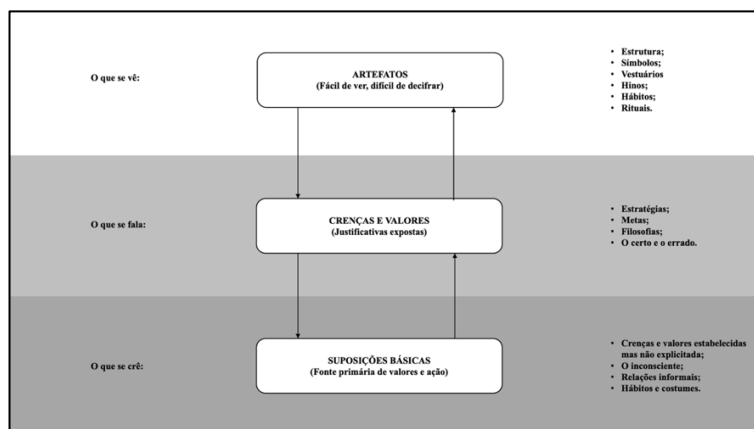
organizações e nas ocupações. De acordo com Schein (2009, p. 11), “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.

Schein (2009) define a cultura como “...um padrão de suposições básicas compartilhadas...”, e considera o tempo e o ambiente dizendo que “...aprendida por um grupo à medida que soluciona seus problemas de adaptação interna e externa...”, e o ensinamento para os novos membros “...este padrão é considerado válido e ensinado aos novos membros como o modo certo de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”. Dessa forma, Santos (2000) define cultura organizacional como:

Cultura organizacional também é definida como os valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização (SANTOS, 2000, p.38).

Schein (2009, p. 23) argumenta que “a cultura se manifesta em determinados níveis e que estes níveis podem ser analisados, uma vez que significam o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador”. Para o autor, esses níveis variam de manifestações abertas e muito tangíveis, que se pode ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas, definidas por ele como essência da cultura de uma organização. Na Figura 2.1, podemos observar três níveis interligados assumidos por Schein (2009): artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas.

**Figura 2.1 – Níveis de Análise da Cultura Organizacional**



Fonte: Schein (2009).

Conforme Figura 2.1, os níveis de análise da cultura organizacional dão ideia de profundidade, quanto mais profundo mais difícil é identificar e decifrar a cultura organizacional. Se comparados esses níveis a icebergs, veremos que, na superfície, está o nível

de artefatos que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar, por exemplo, arquitetura do ambiente físico, linguagem e maneira de se comunicar da organização, tecnologia e produtos, suas criações artísticas, seu estilo incorporado no vestuário, mitos e histórias sobre a organização, manifestações emocionais, listas explícita de valores, rituais e cerimônias, entre outros. O clima de um grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros. Para propósitos de análise cultural, incluem-se também os processos organizacionais como comportamentos rotineiros e elementos estruturais, como patentes, descrições formais de como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais. No nível de artefato, o ponto importante a se destacar é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada, ou seja, os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo (SCHEIN, 1981; 1984; 1985; 2009; SANTOS, 1998; 2000; DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005).

No nível de análise das crenças, valores, regras, princípios, normas e ética orientam tanto os fins de um grupo como os meios pelo quais os alcançarão. Nesse nível de consciência, estão grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos. Essas crenças estão baseadas em aprendizados compartilhados vivenciados no passado e validados socialmente, pois, no final, qualquer grupo reflete as crenças e os valores de alguém, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é. Frequentemente, listas de crenças e valores são tão abstratas que podem ser contraditórias. É também frequente o fato de crenças e valores deixarem grandes áreas do comportamento sem explicação. Assim para entender, decifrar o padrão e prever corretamente o comportamento futuro, precisamos entender amplamente a categoria das suposições fundamentais básicas (SCHEIN, 1981; 1984; 1985; 2009; SANTOS, 1998; 2000; DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; QUINN; CAMERON, 2006).

O nível mais profundo, segundo o modelo de Schein (2009), é das suposições básicas que frequentemente lidam com aspectos fundamentais da vida. Nesse sentido, as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar. As suposições implícitas são aquelas que realmente orientam o comportamento, informam os membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas, tendem a não ser confrontadas ou debatidas e, por isso, são extremamente difíceis de mudar. De fato, se uma suposição básica passa a ser fortemente assumida em um grupo, seus membros

encontrarão comportamentos baseados em qualquer outra premissa inconcebível. Esse grau de consenso resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores, como anteriormente descrito. O poder da cultura vem do fato de que as suposições são compartilhadas e, portanto, mutuamente reforçadas (SCHEIN, 1981; 1984; 1985; 2009; SANTOS, 1998; 2000; DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005).

Schein (2009) argumenta que a cultura de um grupo pode ser estudada, porém caso não se consiga decifrar o padrão das suposições básicas, não se poderá interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Schein (2009) afirma que a essência de uma cultura organizacional está no padrão das suposições básicas.

Uma análise realizada por Martin e Frost (2012) revelou a existência de três perspectivas distintas que orientam e enrijecem os pesquisadores do campo: integração, diferenciação e fragmentação. A essência da perspectiva da integração é que a homogeneidade, a harmonia e a unificação da cultura podem ser alcançadas. Do ponto de vista da perspectiva da diferenciação, a cultura organizacional não é unitária, é na verdade uma conexão, na qual se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas. A perspectiva da fragmentação é contrária a duas outras perspectivas, ou seja, o consenso não poderia abranger toda a organização e nem seria específico de uma subcultura, sendo então transitório e específico de determinada questão. Os autores afirmam que qualquer cultura organizacional, em qualquer época apresenta aspectos similares a três perspectivas (MARTIN; FROST, 2012). Então não é uma questão de qual perspectiva é certa ou errada e sim de um posicionamento claro do pesquisador assumindo de forma transparente as limitações inerentes à linha de pensamento e à metodologia empregada.

Santos (2000, p. 38) argumenta que, além da variedade de definições sobre cultura organizacional, os acadêmicos têm identificado um conjunto de dimensões da cultura que ajudam a organizar os atributos fundamentais do conceito, sendo as mais citadas: “a) força cultural (poder de controlar o comportamento); b) congruência cultural (similaridade entre os elementos culturais); c) tipo cultural (atributos dominantes); d) continuidade cultural (consistência mantida ao longo do tempo); e) individualidade cultural (caráter singular de cada cultura); f) clareza cultural (como a cultura é definida, entendida e transmitida)”.

A dimensão da força cultural, por exemplo, em certos tipos de cultura, está relacionada ao desempenho econômico da organização (KOTTER; HESKETT, 1994; DENISON et al., 2012). Para Schein (2009), a força cultural depende de sua existência, da homogeneidade, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas. Deal e Kennedy (2000) confirmam que uma cultura forte é poderosa na

orientação do comportamento dos colaboradores. Segundo Santos (2000), uma cultura forte e congruente suporta a estrutura e as estratégias organizacionais; e define: “força cultural pode ser compreendida, portanto, como a extensão em que os valores e crenças que permeiam a organização são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros”.

Considerando a análise de Martin e Frost (2012), a definição de Schein (2009) e os argumentos apresentados por Santos (2000), é um desafio avaliar a cultura da organização ou identificar determinado perfil cultural ou ainda decifrar a cultura da organização, pois, de certo ponto de vista, é um código cifrado. Assim, algumas abordagens podem ser aplicadas para investigar os três níveis de profundidade da cultura. Na abordagem holística, o pesquisador busca ser um nativo na organização para compreender a cultura de forma cuidadosa. A abordagem metafórica ou linguística aplica técnicas para identificar padrões culturais nas diversas formas de linguagem. Na abordagem quantitativa, o pesquisador usa pesquisas para levantar dados e medir determinadas dimensões da cultura (CAMERON; QUINN, 2006).

O Quadro 2.3 apresenta uma comparação dos diversos modelos de avaliação propostos pelos pesquisadores em relação à ocorrência da observação por cada um dos modelos dos 26 atributos culturais encontrados na literatura. Nota-se que, o modelo de Cameron e Quinn (2006) é o mais amplamente abrangente, indicando uma solução possível para o desafio de se avaliar a cultura organizacional numa abordagem quantitativa. O modelo de Cameron e Quinn (2006) é conhecido na literatura como Competing Value Model (CVM) ou Modelo de Valores Concorrentes (MVC), ou ainda Tipologia de Quinn.

**Quadro 2.3 – Comparação dos Diversos Modelos de Avaliação de CO**

nº	Artefatos da Cultura Organizacional	Hofstede (1983)	Fulmer (1988)	Hansen Wemertelt (1989) <sup>e</sup>	Woodcok (1989)	Bettinger (1989)	Denison (1990)	Liu (1999)	Coffey (2002)	Cameron Quinn (2006) <sup>e</sup>
1	Metas claras			√		√	√	√	√	
2	Ações relacionadas com as metas organizacionais	√		√		√	√		√	√
3	Abordagem clara para o sucesso						√	√	√	√
4	Estímulo ao compartilhamento de informações					√		√		√
5	Resolução efetiva de problemas interno									√
6	Estimular a colaboração interdepartamental						√		√	√
7	Compromisso dos membros com a equipe	√				√	√	√	√	√
8	Troca de ideias e opiniões de forma amigável					√	√		√	√
9	Ênfase na contribuição com a equipe		√					√		√
10	Ambiente de confiança	√				√		√		√
11	Aceita críticas e feedbacks negativos					√				
12	Ênfase na responsabilidade da equipe					√				
13	Participação dos funcionários nas decisões principais					√		√		√
14	Participação dos funcionários no processo de tomada de decisão					√		√		√
15	Valorização das ideias dos funcionários						√			√

16	Soluções alternativas são bem-vindas						√	√	√	√
17	Incentivo a ideias criativas e inovadoras							√	√	√
18	Aceita ideias aventureiras para manter a competitividade							√		√
19	Alocação de recursos para implementação de ideias inovadoras						√		√	√
20	Conjunto de padrões de desempenho explícito					√		√		√
21	Orientação para a melhoria de desempenho				√		√	√	√	√
22	Ênfase em bom desempenho				√			√		√
23	Reconhecer e premiar o desempenho dos funcionários			√		√		√		
24	Ênfase na recompensa ao invés da punição					√				
25	Recompensa com base em desempenho			√		√				
26	Recompensa justa									
<b>Total de ocorrências por modelo de avaliação</b>		3	1	4	2	14	10	15	10	19

Fonte: adaptado pelo Autor (2021), de Cheung, Wong, Wu (2011); Fukunaga (2015).

Para Cummings e Worley (1997), do ponto de vista do desenvolvimento organizacional, muitas pesquisas e estudos têm sido realizados utilizando o Competing Value Model (CVM), para examinar a relação entre a cultura organizacional e a eficácia organizacional. Cummings e Worley (1997) afirmam que o CVM avalia a cultura de uma organização em termos de como se soluciona um conjunto de valores que concorrem entre si. Essa abordagem sugere que uma cultura organizacional pode ser estruturada em quatro pares de valores importantes. Cada par é constituído de valores contraditórios colocados em extremidades opostas e contínuas. Os quatro pares de valores são baseados em duas dimensões: a quão focada interna ou externamente a organização está; e o quão estável ou flexível a organização é. Isso pode resultar em questões como: processos orgânicos versus processos mecanicistas; inovação versus estabilidade; orientação para pessoas versus orientação para as tarefas.

O uso de tipologias não pode deixar de merecer atenta consideração de todos aqueles interessados no aprimoramento da teoria organizacional ou da teoria e do comportamento organizacional. As tipologias organizacionais representam categorias de classificação por meio das quais diversos tipos de organizações podem ser agrupados em conformidade com certas características comuns, sendo por vezes um esquema que propõe ordenar o conhecimento existente sobre organizações. Logo, para desenvolver categorias que sejam úteis para ajudar a dar sentido às variações que observamos, é necessário tanto para implicações teóricas quanto para práticas gerenciais (BERTERO, 1981; SANTOS, 2000; SCHEIN, 2009).

Para Bertero (1981), as tipologias podem desempenhar papel diverso em teoria organizacional, seja mapeando parte da realidade organizacional, e assim tornando mais claros os aspectos organizacionais que se querem estudar, seja como forma de agregar resultados de pesquisa empírica. Segundo o autor, em quaisquer dos casos, a tipologia sempre serve como uma função agregadora, que é fundamental à construção científica. Schein (2009) corrobora

argumentando que as tipologias ajudam a definir qual pode ser a estrutura básica dos fenômenos ao construir uma teoria de como as coisas funcionam.

Schein (2009, p. 178) argumenta que “a vantagem de tais tipologias e teorias que nos permitem postular é que elas tentam ordenar uma grande variedade de diferentes fenômenos”. Nessa linha, Santos (2000, p. 56) observa que as tipologias “são úteis por que permitem, aos seus estudiosos, fazerem generalizações teóricas sobre uma dada classe de organizações”. A autora ainda argumenta que, no caso da tipologia de atributos culturais, sua vantagem está na habilidade de empiricamente examinar a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes. Entretanto, Bertero (1980) chama a atenção para duas cautelas, quanto ao uso de tipologias: a primeira consiste na “retificação” da realidade, ou seja, aceitar a tipologia como a expressão da realidade; a segunda ressalta a consciência de que todas as tipologias são insatisfatórias e merecedoras de críticas.

### **2.1.1 Modelo de Valores Concorrentes**

A estrutura do Modelo de Valores Concorrentes (MVC) ou Competing Value Model (CVM) foi concebida para conter tanto as características como a validade empírica, ajudando a integrar muitas das dimensões propostas por vários autores. De maneira resumida, o CVM foi organizado para ter um alto grau de congruência com esquemas categóricos, bem conhecidos e bem aceitos, que organizam a forma de como as pessoas pensam, seus valores e suposições e a forma que elas processam informações (CAMERON; QUINN, 2006).

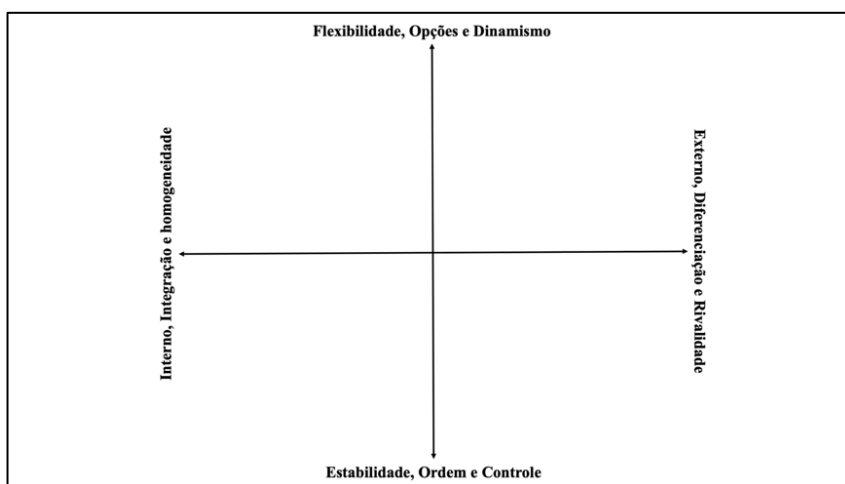
O Competing Value Model foi desenvolvido inicialmente a partir de uma pesquisa realizada, pelos membros do corpo docente da Universidade de Michigan, sobre indicadores de desempenho das organizações eficazes. Em 1974, John Campbell e seus colegas criaram uma lista de 39 indicadores, alegando que esta constituía um vasto conjunto de todas as medidas possíveis para a eficácia organizacional (CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

Essa lista foi analisada por Quinn e Rohrbaugh (1981), que, tentando rever a questão, abordaram-na de outra maneira. Para tanto, decidiram perguntar aos teóricos e pesquisadores o que eles pensavam a respeito da organização eficaz. Segundo Santos (2000, p. 64), “os achados de Quinn e Rohrbaugh (1981) apontaram que os estudiosos da teoria organizacional compartilhavam, entre si, uma mesma estrutura conceitual”.

Como continuidade do estudo da lista de John Campbell, Quinn e Rohrbaugh (1983) observaram a emergência de duas grandes dimensões principais, que podemos observar na Figura 2.2, e organizaram os indicadores em quatro grupos principais. Sendo a primeira dessas

dimensões, aquela que diferencia critérios de efetividade que enfatizam flexibilidade, opções e dinamismo a partir de critérios que enfatizam estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão diferencia critérios que enfatizam uma orientação interna – de integração e de homogeneidade – de critérios que enfatizam uma orientação externa – de diferenciação e de rivalidade (CAMERON; QUINN, 1999; 2006).

**Figura 2.2 – Dimensões do Modelo de Valores Concorrentes**



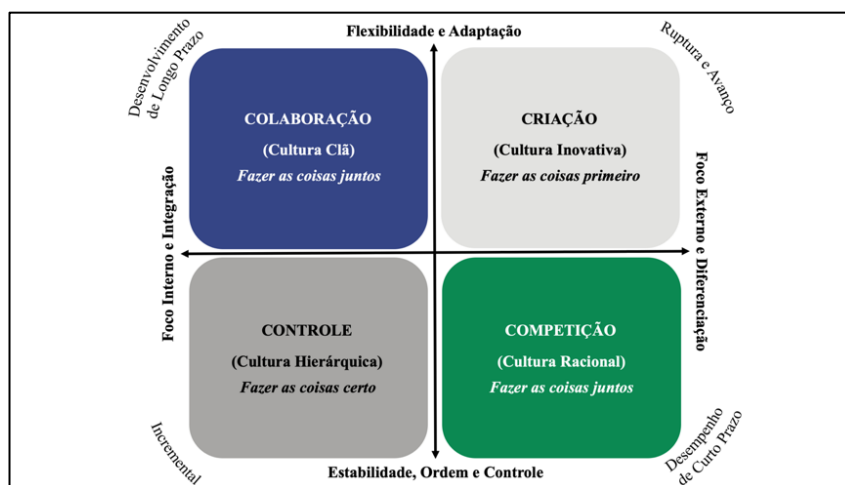
Fonte: Cameron e Quinn (2006).

Como pode ser observado na Figura 2.2, as duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional. A Figura 2.2 ilustra a relação entre as duas dimensões de uma para a outra. Esses indicadores de eficácia representam o que as pessoas valorizam quanto ao desempenho de uma organização. Esses indicadores definem o que é visto como bom, correto e apropriado. Em outras palavras, os quatro conjuntos de critérios definem os valores fundamentais sobre os quais os julgamentos das organizações são feitos (QUINN; ROHRBAUGH, 1981; 1983; CUMMINGS; WORLEY, 1997; QUINN; CAMERON, 2006; CAMERON, 2008).

Conforme a Figura 2.3, observamos que cada quadrante recebe um nome ou um rótulo para diferenciar seus conjuntos de características: clã ou comunidade; inovativa; hierárquica e racional ou mercado. Os nomes que rotulam tais conjuntos de características foram concebidos a partir da literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo, diferentes valores organizacionais se associam com diferentes formas de organização. Esses quadrantes correspondem às principais formas de organização desenvolvidas na ciência organizacional, além de coincidirem com as teorias de gestão sobre sucesso organizacional, abordagens relativas à qualidade organizacional, funções de liderança e habilidades de gestão (QUINN; ROHRBAUGH, 1981; 1983; CUMMINGS; WORLEY, 1997; CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

As dimensões e os quadrantes dispostos na Figura 2.3 parecem ser robustos para explicar as diferentes orientações, bem como os valores concorrentes, que caracterizam o comportamento humano. A robustez dessas dimensões e a riqueza dos quadrantes resultantes possibilitam identificar cada quadrante como um tipo cultural. Dessa forma, cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores – os mesmos elementos que compõe uma cultura organizacional. Assim, a partir desse modelo de avaliação, conseguimos diagnosticar a orientação dominante de uma organização com base nesses tipos de culturas dominantes. Também auxiliam, no diagnóstico da força cultural da organização, o tipo cultural e a congruência cultural (CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

**Figura 2.3 – Modelo de Valores Concorrentes**

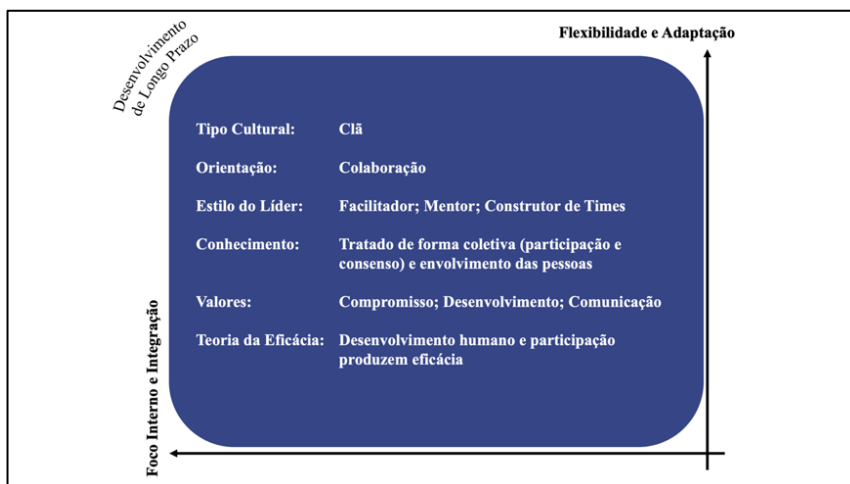


Fonte: Cameron (2008).

Conforme descrito, cada orientação dimensional e cada tipo cultural possui um conjunto de características, pressupostos básicos, valores, fusões de liderança e habilidades de gestão, que permitem perceber a predominância de certo tipo cultural. Logo, torna-se importante examinarmos em detalhes cada tipo de cultura. A Figura 2.4 expressa o tipo cultural clã ou comunidade.

Conforme Figura 2.4, o primeiro tipo cultural, no quadrante superior esquerdo, é a cultura de clã ou comunidade. Esta possui características típicas de trabalho em equipe. A gestão busca capacitar seus funcionários e facilitar sua participação; as pessoas compartilham muito entre si e os líderes são vistos como mentores. A organização mantém-se aceitando valores como tradição, lealdade e alto compromisso. O desenvolvimento individual é valorizado. Os processos de conhecimento e informação são coletivos (participação e consenso), obtendo-se, por meio deles, o envolvimento das pessoas na organização. O sucesso pode ser mensurado pelo clima interno, pela participação e pelo desenvolvimento humano (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

**Figura 2.4 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Clã**

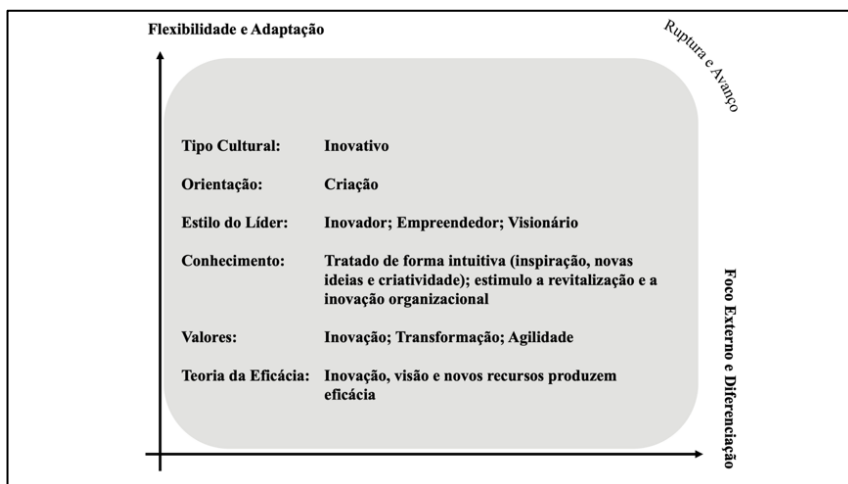


Fonte: adaptado pelo Autor, de Cameron (2008).

Após os estudos das empresas japonesas no final de 1960 e início de 1970, uma série de pesquisadores (Schein, 1981; Pascale e Athos, 1981; Ouchi, 1986) identificou diferenças na forma de organizações do tipo de mercado e hierárquico em comparação ao tipo japonês em forma de clã. Os pressupostos básicos (SCHEIN, 2009) de uma cultura tipo clã são que o ambiente organizacional pode ser mais bem gerido pelo desenvolvimento do funcionário e pelo trabalho em equipe; o cliente é visto como parceiro; e a gestão busca capacitar seus funcionários e facilitar sua participação, compromisso e lealdade. O tipo clã caracteriza-se por um lugar amigável para trabalhar e as pessoas compartilham muito de si mesmas, os líderes são vistos como mentores. A organização mantém-se com base em valores de lealdade e tradição, o compromisso é alto. O trabalho em equipe, a participação e o consenso são recompensados. O desenvolvimento individual a longo prazo é valorizado, desde que tenha coesão e moral. O sucesso pode ser mensurado pelo clima interno QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

Conforme Figura 2.5, o segundo tipo cultural, no quadrante superior direito, é a cultura inovativa. A principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo, a criatividade e a atividade de vanguarda. Há traços de individualidade na assunção de riscos e na antecipação do futuro. O envolvimento de todos com clientes (ou, no caso, com a sociedade), produção, pesquisa e desenvolvimento, é elevado. O estilo de liderança é visionário, inovador e orientado para o risco. Sempre estar preparado para mudanças e novos desafios é uma característica. Os processos de conhecimento e informação são intuitivos (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional. O sucesso é medido pelos produtos e serviços únicos e originais (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

**Figura 2.5 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Inovativa**



Fonte: adaptado pelo Autor, de Cameron (2008).

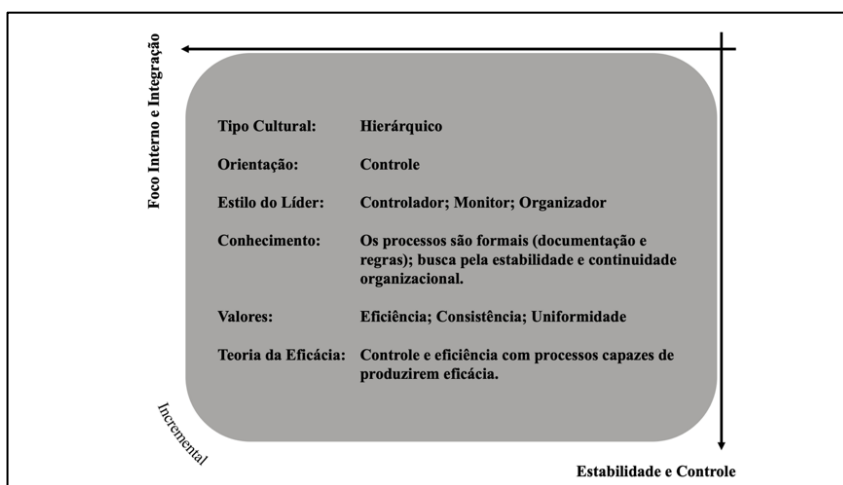
A cultura inovativa surgiu em meio ao deslocamento do mundo desenvolvido, da era industrial para a era da informação (CAMERON; CAMERON, 1999; 2006). O tipo cultural adocrático (CAMERON; QUINN, 1999; 2006) ou cultura inovativa (SANTOS, 2000), este último, nossa preferência de adoção do termo, é uma forma de organização que enfatiza respostas mais rápidas às mudanças aceleradas que caracterizam o mundo organizacional no século XXI.

De acordo com Cameron e Quinn (2006, p. 43), a palavra adocracia ou adhocracia origina-se de “ad hoc”, expressando algo temporário, especializado e dinâmico, algo que pode se reconfigurar rapidamente quando surgem novas circunstâncias. Seu principal objetivo é promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, em que incerteza, ambiguidade e informação abundante são variáveis típicas.

A cultura inovativa, oposta às culturas racional e hierárquica, não tem relação com poder ou autoridade centralizada. O poder flui de indivíduo para indivíduo ou como tarefa de uma equipe para outra, dependendo do problema que está sendo tratado. Há características de individualidade na assunção de riscos e na antecipação do futuro. O envolvimento de todos com clientes, produção, pesquisa e desenvolvimento é elevado. O ambiente organizacional é dinâmico, empreendedor e criativo. O estilo de liderança é visionário, inovador e orientado para o risco. O lema organizacional é o compromisso com a experimentação e inovação. Estar na vanguarda de novos conhecimentos, produtos e serviços também é valorizado, bem como crescimento rápido e aquisição de novos recursos. Sempre estar preparado para mudanças e novos desafios é uma característica. O sucesso é medido pelos produtos e serviços únicos e originais (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

Conforme Figura 2.6, o terceiro tipo cultural, no quadrante inferior à esquerda, é a cultura hierárquica, caracterizada por um lugar formal e estruturado para se trabalhar. Procedimentos controlam o que as pessoas fazem. Líderes eficazes são coordenadores e organizadores. A organização valoriza a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os processos de conhecimento e informação são formais (documentação e regras), buscando estabilidade e continuidade organizacional. Regras e políticas formais mantêm a organização em seu conjunto. O controle e a eficiência por meio de processos ajudam a mensurar o sucesso nesse tipo cultural (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

**Figura 2.6 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Hierárquica**



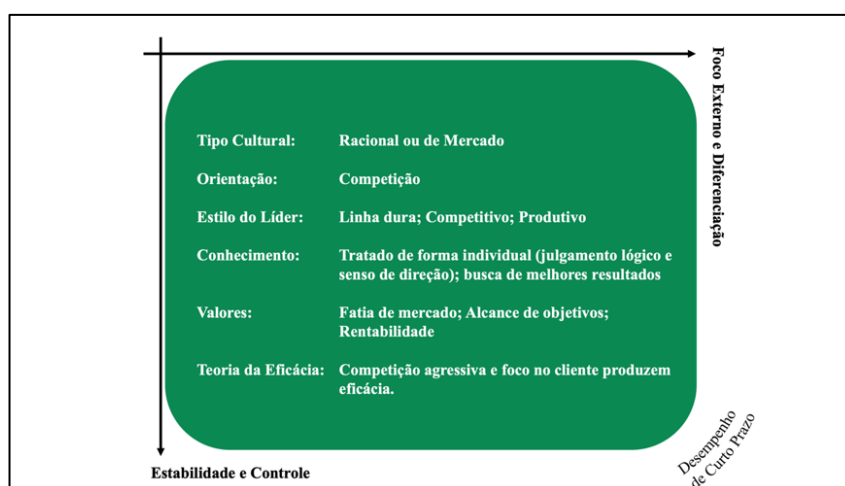
Fonte: adaptado pelo Autor, de Cameron (2008).

Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 37), “o grande desafio enfrentado pelas organizações na virada do século XX era produzir eficientemente produtos e serviços para uma sociedade cada vez mais complexa”. Para tanto, segundo os autores, Weber (1947) propôs sete características que se tornaram conhecidas como tributos clássicos da burocracia: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, separação de propriedade, impessoalidade e prestação de contas.

De acordo com Cameron e Quinn (2006), esses indicadores foram amplamente adotados nas organizações, porque o ambiente de negócios era relativamente estável, tarefas e funções poderiam ser integradas e coordenadas, e a uniformidade de produtos e serviços era mantida e os trabalhadores e postos de trabalhos estavam sob controle – cenário característico de organizações cujo desafio era uma saída fluída, eficiente, confiável e previsível da produção. Restaurantes de fast-food norte-americanos, grandes conglomerados e agências governamentais são exemplos do manifesto desse tipo cultural.

Finalmente, o quarto tipo cultural, no quadrante inferior à direita, é a cultura racional ou de mercado, conforme Figura 2.7. O local de trabalho é orientado para os resultados. A preocupação da gestão é conduzir a organização em direção à produtividade, aos resultados e aos lucros (no caso, a garantia de direitos de cidadania). Os líderes conduzem, de forma dura, a produção e são competitivos. Superar a concorrência e a liderança de mercado (no caso, jurisdicional) é importante. Os processos de conhecimento e informação são individuais (julgamento lógico e senso de direção), com o objetivo de alcançar os melhores resultados. O sucesso é definido em termos de ganhos de mercado (no caso, jurisdicionais ou espaço) e ampliação (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

**Figura 2.7 – Modelo de Valores Concorrentes: Cultura Racional**



Fonte: adaptado pelo Autor, de Cameron (2008).

A organização de mercado foi outra forma bastante popular no final dos anos de 1960, baseada em um conjunto de pressupostos fundamentalmente diferente da cultura hierárquica, protagonizada por organizações que enfrentaram novos desafios competitivos. Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) e seus colegas identificaram um conjunto alternativo de atividades com argumentos que fundamentavam a eficácia organizacional, sendo o mais importante: os custos de transação. O termo mercado aqui não é sinônimo da função de marketing ou com consumidores no mercado. Refere-se, na verdade, a um tipo de organização que funciona como um mercado próprio, orientada para o ambiente externo, em vez de assuntos internos, ou focada em transações com *stakeholders* externos como fornecedores, clientes, empreiteiros, sindicatos e órgãos reguladores (CAMERON; QUINN, 1999; 2006; SANTOS, 2000).

Essas características fundamentais das organizações de mercado permitem observá-las com certa dominância, conforme Quinn e Cameron (2006, p. 40), no tipo cultural de mercado,

vide Figura 2.7. Santos (2000), responsável por testar e disseminar o Competing Value Model (CVM) no Brasil, prefere denominá-la cultura racional. De fato, revisando a literatura acadêmica sobre estudos organizacionais internacionais e suas versões e traduções para o português brasileiro, faz mais sentido adotarmos o termo cultura racional.

Este estudo, do mesmo modo que De Long e Fahey (2000) e Alavi, Kayworth e Leidner (2005) visa investigar a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento, entretanto, mas difere-se ao se investigar os tipos culturais, com base no modelo de valores concorrentes (Quinn e Rohrbaugh, 1983 e Cameron e Quinn, 2006), e sua associação aos tipos de gestão do conhecimento. Nesse ponto, esta pesquisa aproxima-se dos estudos de Lawson (2003) e Chin-Loy e Mujtaba (2007) quanto ao uso da tipologia de Quinn, mas difere principalmente quanto à sua investigação no contexto da gestão de tribunais de justiça e ao explorar os benefícios organizacionais da gestão do conhecimento nesse contexto. Além disso, pretende-se também aplicar técnicas estatísticas da segunda geração de métodos multivariados, ao contrário dos estudos anteriores.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um número significativo da literatura destaca o papel central da gestão do conhecimento para crescimento, desempenho, competitividade e inovação nas organizações públicas e privadas. No caso das organizações públicas, é de comum acordo entre os acadêmicos e demais praticantes da GC, que o desenvolvimento das práticas de gestão do conhecimento segue a lógica das organizações da iniciativa privada, entretanto, a finalidade não pode ser confundida. A primeira visa atender ao cidadão, enquanto a segunda visa a maximização de lucro (DYER; HATCH, 2006; GUNASEKARAN; NGAI, 2007; LAKSHMAN; PARENTE, 2008; AL-MUTAWAH; LEE; CHEUNG, 2009; LEE; WANG; LIN, 2010; ESPER et al., 2010; SAMUEL et al., 2011; CERCHIONE; ESPOSITO; SPADARO, 2015; CERCHIONE; ESPOSITO, 2017; FUKUNAGA; SANTOS, 2017; MARQUES JUNIOR et al., 2020;). Essa distinção parece importante para não limitar a transferência de conhecimento e ter cautela na implantação adaptada das práticas de gestão do conhecimento (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

O conhecimento como fator competitivo chegou como um ruído vagaroso às “manchetes de negócios” no fim da década de 1980 e começo da década de 1990. As organizações foram instiladas a fazer mais e melhor uso do “tesouro oculto” nas mentes dos funcionários. As firmas inovadoras formaram grupos de gestão do conhecimento, enquanto os dirigentes enfatizavam o papel especial que o conhecimento desempenharia em moldar o futuro

de suas organizações (PROBST et al., 2002). Conhecimento e gestão são conceitos que obviamente já existem há certo tempo, a combinação “gestão do conhecimento” é, no entanto, recente (ALVESSON; KARREMAN, 2001).

O conhecimento é, por natureza, dinâmico, complexo e emancipatório (DEMO, 2002). Não queremos sugerir uma discussão sob as diversas perspectivas do conhecimento, mas ater-se às perspectivas da organização. É comum, nesse tipo de discussão, encontrar a distinção identificada por Polanyi (1966) entre o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro é informal, não codificado e pouco difundido, normalmente provém da experiência, da vivência e de todo o repertório acumulado de um indivíduo ou de grupos e depende do contexto. O segundo é formal, codificado e difundido, pode ser encontrado em manuais, processos, roteiros, guias, entre outros, e depende pouco do contexto. Para facilitar, pode-se fazer distinção entre o "saber que" e o "saber como". O tipo "saber que" guarda correlação com o conhecimento que se adquire formalmente estudando, lendo, frequentando cursos, e está relacionado ao entendimento, à interpretação, à percepção, podendo ser criado pela reflexão, pela razão e pelo estudo. O tipo “saber como” tem relação com o conhecimento adquirido com a experiência e a vivência e está relacionado ao comportamento, ao desempenho, à ação, podendo ser criado pelo fazer, pela experiência e pela prática (RYLE, 1947; 2009; POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; ALAVI; LEIDNER, 2001; SAITO, 2007; FUKUNAGA, 2015).

É possível fazer-se mais uma distinção entre o “saber objetivo” e o “saber subjetivo”. O primeiro é baseado em fatos e realidades, pretende ser universal e geral, é independente da relação do conhecedor e do contexto. O segundo é sempre baseado em interpretação, pretende ser particular e específico e depende da relação entre o conhecedor e o contexto. O conhecimento pode ser do tipo “saber que” e explícito (teorias e conceitos); do tipo “saber que” e tácito (compreensão e julgamento); do tipo “saber como” e explícito (métodos e procedimentos); do tipo “saber como” e tácito (capacidades e habilidades); do tipo “saber objetivo” e explícito (fatos e observações); do tipo “saber objetivo” e tácito (intuição e entendimento dos fatos); do tipo “saber subjetivo” e explícito (opiniões articuladas e crenças) e do tipo “saber subjetivo” tácito (suposições ocultas e cosmovisões) (RYLE, 1947; 2009; NONAKA e TAKEUCHI, 1995; SAITO, 2007; FUKUNAGA, 2015).

Definir a gestão do conhecimento não é uma questão simples. Não é tecnologia, embora a tecnologia deva ser explorada como um facilitador. Não é um direcionador, embora a liderança estratégica seja imperativa para o sucesso da gestão do conhecimento. Não é estratégia de negócio, embora um alinhamento entre ela e os princípios de gestão do conhecimento deva existir. Exige uma cultura que promova a confiança de compartilhamento

e pensamento coletivo. Mas a cultura por si só não irá processar a prática vital da gestão do conhecimento (FRAPPAOLO, 2006). Como qualquer disciplina recente, gestão do conhecimento sofre pluralidade conceitual e abordagens conflitantes (SAITO, 2007).

Entretanto, atualmente é consenso que a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo sistemático, articulado e intencional apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, com o objetivo de alcançar a excelência organizacional (MARQUES JUNIOR et al., 2020; KANAT; ATILGAN, 2014; NONAKA et al., 2006; ALAVI; LEIDNER, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Logo, do ponto de vista de gestão, gestão do conhecimento é o gerenciamento dos processos de conhecimento (SAITO; FUKUNAGA, 2020), algo que Nonaka (1991) argumentava, mas nem todos prestaram atenção. Trataremos desse tema em tópico específico, devido ao objetivo deste estudo.

A gestão do conhecimento, entre outros benefícios à organização, proporciona a criação do conhecimento, que, quando aplicado, gera inovação e inovação gera melhoria, que se torna contínua (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Para tanto, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 68) criaram a teoria da criação do conhecimento corporativo, que se baseia em quatro modos de conversação do conhecimento, o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de gestão do conhecimento:

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão de conhecimento. São eles (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito ou internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p. 68).

Três outros conceitos dizem respeito a isso, a gerência média, como os verdadeiros gerentes do conhecimento; organizações em hipertexto; e Ba (contexto capacitante). Percebe-se que a mudança de paradigma é grande já que as culturas das organizações enfatizam que a responsabilidade é da alta gerência, devendo a sua experiência e o seu conhecimento adquirido no passado, excluindo a importância do gerente médio, dos colaboradores da linha de frente, dizem os pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1995), que criaram um modelo gerencial para suportar essa afirmação.

No modelo *middle-up-down*, a alta gerência cria uma visão ou um sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos para que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real. A

organização em hipertexto, segundo Nonaka e Takeuchi (1995, p.38, nota 8), chama a atenção para coordenação total de tempo, espaço e recurso:

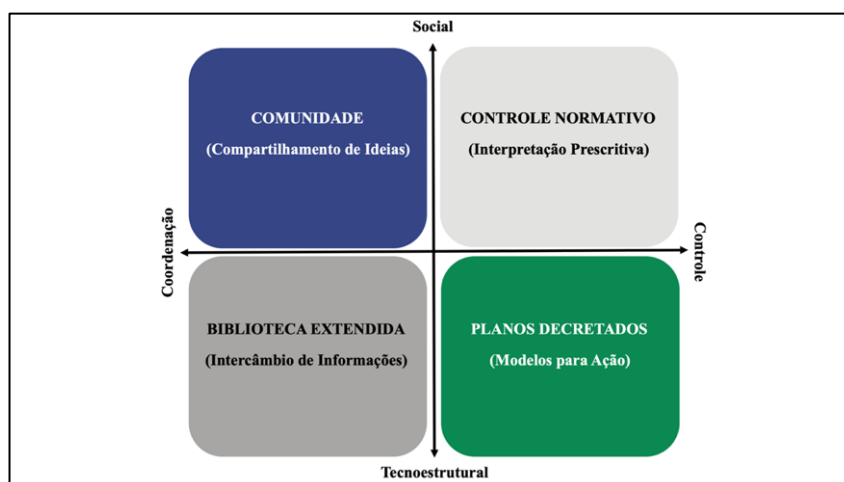
A organização em hipertexto é uma estrutura organizacional que permite a orquestração de ritmos diferentes ou “frequências naturais” geradas por várias equipes de produtos e por organizações hierárquicas. Coordena a alocação de tempo, espaço e recursos dentro da organização a fim de compor um ritmo organizacional que torna a criação do conhecimento organizacional mais eficaz e eficiente. Nesse sentido, uma organização em hipertexto é um dispositivo estrutural para criar “variedade de requisitos” dentro da organização que não gerido apenas pela gerência middle-up-down (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.38, nota 8).

Esses dois conceitos visam criar o contexto capacitante denominado “Ba” por Krogh, Ichijo e Nonaka (2002):

Ba é basicamente um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações. O conceito de Ba unifica os espaços físicos, virtuais e espaços mentais envolvidos na criação do conhecimento (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2002, p. 217).

Na prática das organizações, a gestão do conhecimento pode se manifestar de diferentes formas, considerando a abordagem empregada. Alvesson e Karreman (2001) identificaram quatro orientações distintas, em vez de categorias rígidas e separadas de gestão do conhecimento. A tipologia de gestão do conhecimento de Alvesson e Karreman (2001) pode ser bastante útil para operacionalizarem-se as diversas possibilidades de abordagem. Os autores organizaram uma matriz com duas dimensões: uma diz respeito ao modo de intervenção da gestão, que pode ser por coordenação ou controle, e a outra, ao meio de interação, que pode ser social ou tecnoestrutural. A matriz possui quatro tipos de gestão do conhecimento, como se pode observar na Figura 2.8.

**Figura 2.8 – Tipologias de Abordagens de Gestão do Conhecimento**



Fonte: adaptado pelo Autor, de Alvesson e Karreman (2001).

Conforme Figura 2.9, a primeira abordagem, no quadrante superior esquerdo, é a gestão do conhecimento como comunidade. Possui noção menos rígida de hierarquia e controle e é menos tecnocrática. O interesse reside no conhecimento tácito. A GC se caracteriza, portanto, pela forma de lidar com a diversidade e de incentivar o compartilhamento de ideias e criação de conhecimento por meio do clima e do local de trabalho. É alinhada com uma estratégia de inovação (ALVESSON; KARREMAN, 2001; LEONARD; SENSIPER, 1998).

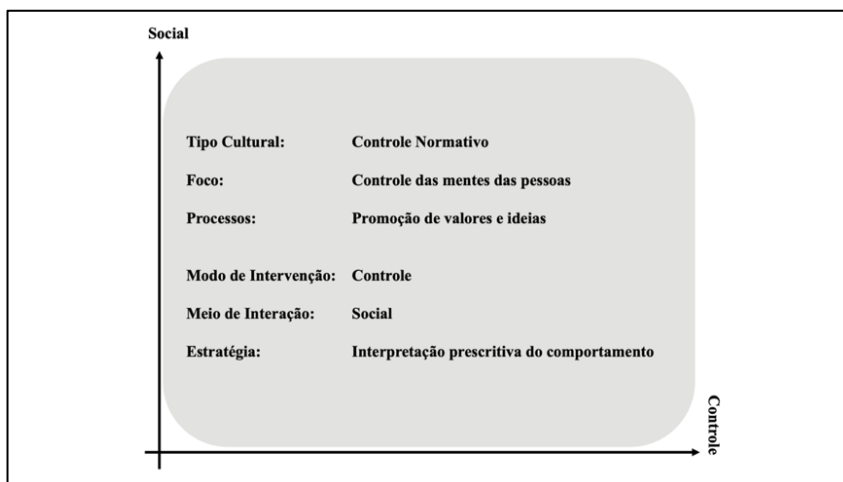
**Figura 2.9 – Tipo de GC: Comunidade**



Fonte: adaptado pelo Autor, de Alvesson e Karreman (2001).

A segunda abordagem, no quadrante superior direito, é a gestão do conhecimento como controle normativo, conforme Figura 2.10. O controle normativo é a tentativa de obter e direcionar os esforços necessários dos membros, controlando experiência, pensamentos e sentimentos subjacentes que orientam suas ações. A ideia central é que os valores ou interpretações certas produzirão a linha de ação correta, ou seja, o controle é mais próximo de ideias, valores e pensamento do que da ação. As pessoas podem ser persuadidas a se definirem em termos da mesma identidade social, minimizando as fronteiras dentro da organização e estando mais preparadas para cooperar e ajudar. Nesse caso, a gestão do conhecimento pode ser vista como tentativa da administração de exercer controle normativo (KUNDA, 1992; ALVESSON; KARREMAN, 2001).

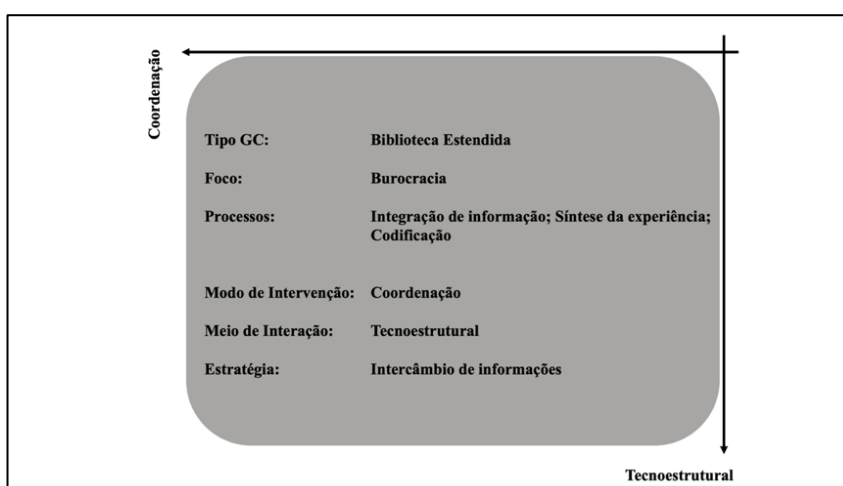
**Figura 2.10 – Tipo de GC: Controle Normativo**



Fonte: adaptado pelo Autor, de Alvesson e Karreman (2001).

A terceira abordagem, no quadrante inferior esquerdo, é a gestão do conhecimento como biblioteca estendida, conforme Figura 2.11. Caracteriza-se pelo uso extensivo da tecnologia disponível (base de dados, sistemas avançados de busca, sistemas sofisticados de comunicação etc.). Definida pela mistura de informações internas e externas, a biblioteca estendida permite o acesso ao conhecimento por meio de plataforma tecnológica. Trata-se de processo gerado de forma centralizada por um órgão especial, próximo do que conhecemos como burocracia, responsáveis pela compilação, síntese e integração de experiências de trabalho e projeto para melhor desenvolvimento do trabalho geral (MCINERNEY; LEFREVE, 2000; ALVESSON; KARREMAN, 2001).

**Figura 2.11 – Tipo de GC: Biblioteca Estendida**

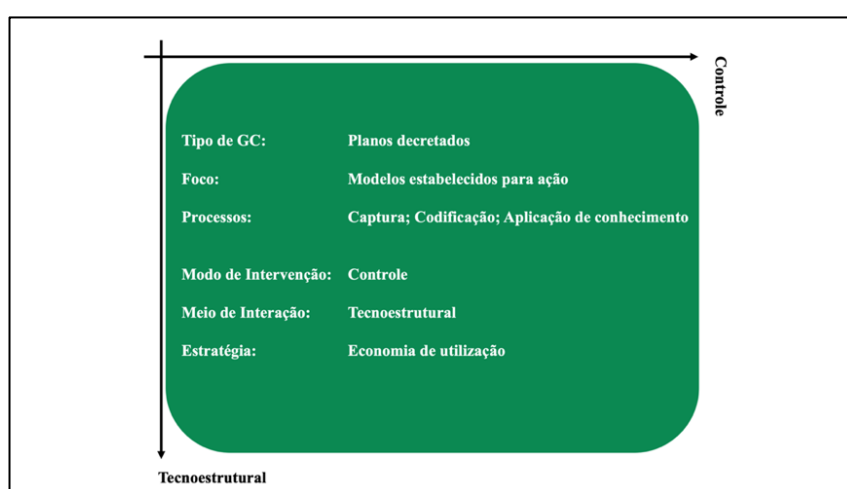


Fonte: adaptado pelo Autor, de Alvesson e Karreman (2001).

A quarta abordagem, no quadrante inferior direito, é a gestão do conhecimento como planos decretados, conforme Figura 2.12. É semelhante ao controle normativo, mas ao contrário tenta controlar os indivíduos mais perto do nível comportamental, ou seja, da ação. Modelos e

orientações são fornecidos para uma ação requerida, independentemente dos valores e do pensamento do agente. Os membros são motivados pela economia da reutilização, ou seja, são encorajados a usar conhecimento codificado e não produzir novas soluções ou novos conhecimento, o que resulta em trabalhadores mais baratos. Isso ocorre porque esse tipo de GC visa o trabalho intelectual, no sentido de limitar, padronizar e simplificar a quantidade de conhecimento necessário para realização de diversas tarefas. Produz efeito de poder, desqualifica e qualifica o trabalhador ao mesmo tempo. Em resumo, a organização democratiza o conhecimento que ela quer que seja claro para todos (ALVESSON; KARREMAN, 2001).

**Figura 2.12 – Tipo de GC: Planos Decretados**



Fonte: adaptado pelo Autor, de Alvesson e Karreman (2001).

Argote, McEvily e Reagans (2003) argumentam que a evidência da multiplicidade de perspectivas disciplinares exercidas sobre o tema chama a atenção. A investigação sobre gestão do conhecimento abrange as disciplinas de economia, sistemas de informação, gestão de processos, comportamento e teoria organizacional, psicologia, gestão estratégica, sociologia, inovação, ciência da informação, aprendizagem organizacional, e qualidade (NONAKA, 1991; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; TERRA, 2000; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003; CARVALHO, 2012; DAVENPORT; PRUSAK, 2012).

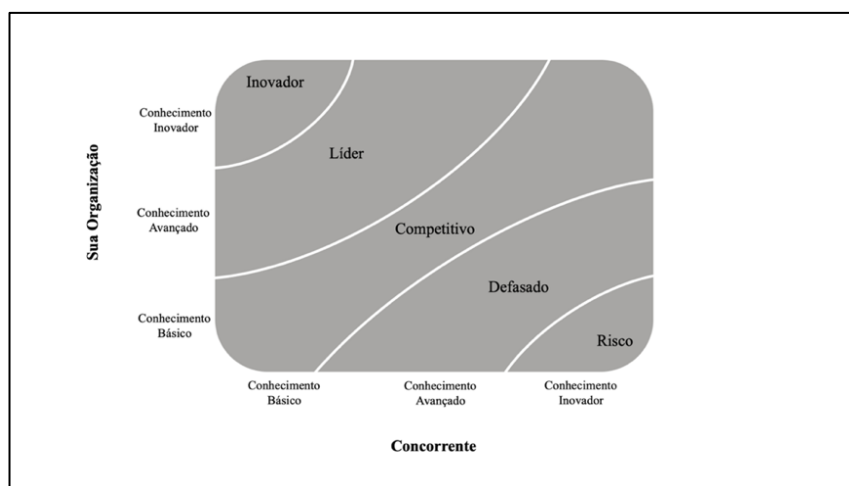
Isto posto, há duas ideias conceituais importantes para a prática da gestão do conhecimento nas organizações, uma é o equilíbrio entre as abordagens de personalização e de codificação (Hansen, Nohria e Tierney, 1999), e outra é a estratégia de conhecimento (Zack, 1999), comumente chamadas de estratégia de gestão do conhecimento.

A estratégia de gestão do conhecimento pode ter três significados, embora distintos, podem confundir: (1) estratégia de conhecimento – identifica e prioriza conhecimentos a serem gerenciados com base na contribuição para a estratégia organizacional; (2) modelo de gestão

do conhecimento – representa a visão de como desenvolver a GC, as abordagens preferenciais ou melhores para problemas e tipos de conhecimento; e (3) plano de gestão do conhecimento – descreve etapas e condições para implementação de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, incluindo comunicação, gestão de projetos e gestão de mudanças (SAITO, UMEMOTO e IKEDA, 2007).

Zack (1999) construiu um modelo para o desenvolvimento de estratégias de conhecimento. A ideia central é comparar os conhecimentos da sua organização com os dos concorrentes. Por exemplo: se seu conhecimento considerado inovador está em risco, você pode querer priorizar o objetivo de criar/develop conhecimento. O modelo pode ser observado na Figura 2.13.

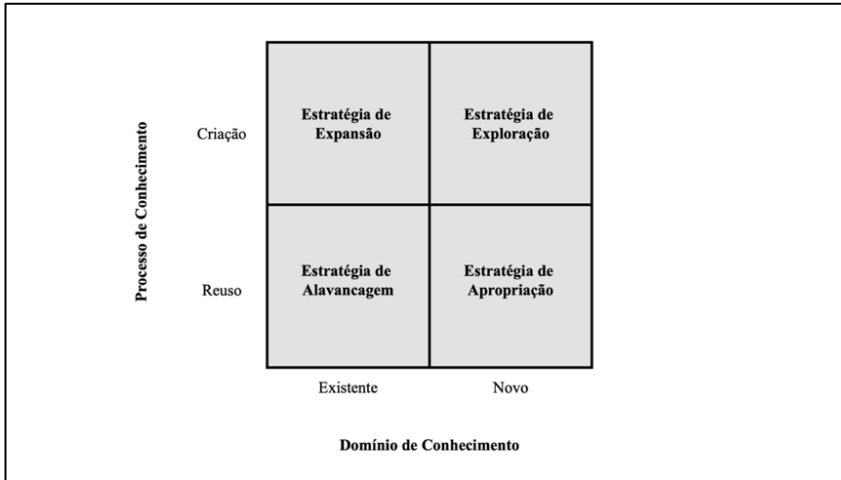
**Figura 2.13 – Modelo de Desenvolvimento de Estratégia de Conhecimento**



Fonte: Zack (1999).

Von Krogh, Nonaka e Aben (2001) também promoveram essa discussão, em que basicamente consideram quatro estratégias possíveis e dois processos de conhecimento: se sua estratégia é de inovação, você pode focar no processo de criação de conhecimento com uma estratégia de expansão com o conhecimento existente e/ou com uma estratégia de exploração com conhecimento novo, conforme Figura 2.14.

**Figura 2.14 – Modelo de Estratégia de Conhecimento**



Fonte: Von Krogh, Nonaka e Aben (2001).

A estratégia de conhecimento deve estar alinhada à estratégia organizacional e gerar benefícios para os objetivos estratégico, contribuindo para objetivos de inovação e mudança, de excelência operacional, de crescimento e expansão, de atendimento ao cliente e de excelência em gestão (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; ZACK, 1999; VON KROGH; NONAKA; ABEN, 2001; SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007; BARNES; MILTON, 2015; SAITO; FUKUNGA, 2020). Assim, a estratégia de conhecimento por meio de conversação estratégica deve compreender e entender a estratégia organizacional, os objetivos estratégicos e o contexto interno e externo; identificar os conhecimentos relevantes, os recursos de conhecimento; definir os objetivos de gestão do conhecimento; e responder a duas perguntas óbvias, mas importantes: “por que” e “para que” gestão do conhecimento (SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007; SAITO; FUKUNGA, 2020;). A Figura 2.15 demonstra a lógica desta conversação estratégica.

**Figura 2.15 – Estratégia de Conhecimento e Estratégia Organizacional**

Problemas de Conhecimento	Quais Conhecimento?	Resultados?	Desafios do Negócio	Objetivos de GC
Conhecimento concentrado; Risco de perda de conhecimento; Erro repetidos	Conhecimento de processos, rotinas, padrões, requisitos	Operar melhor, mais rápido, mais barato, etc.	Excelência Operacional	Reter, Transferir, Aplicar
Conhecimento concentrado em poucas pessoas; Falta de conhecimento dos produtos	Conhecimento de produtos, serviços, clientes, mercado	Manter nível de serviço alto e cliente satisfeito	Atendimento ao Cliente	Transferir, Aplicar
Aceleração do aprendizado; Reinvenção da Roda; Dependência de conhecimento externo	Conhecimento de competências-chave e adaptação a novos públicos	Replicar sucesso em novos segmentos	Crescimento e Expansão	Aplicar, Reusar
Pouca interação e troca de conhecimento, conhecimento defasado	Conhecimento de novas tecnologias, tendências, oportunidades	Criar novos produtos e serviços	Inovação e Mudança	Transferir, Desenvolver, Criar
Competências internas mal aproveitadas; Conteúdo existente de difícil acesso	Conhecimento de estratégia, organização, liderança, funções de apoio	Garantir efetividade e consistência	Excelência em Gestão	Disseminar, Desenvolver, Aplicar

Por que?

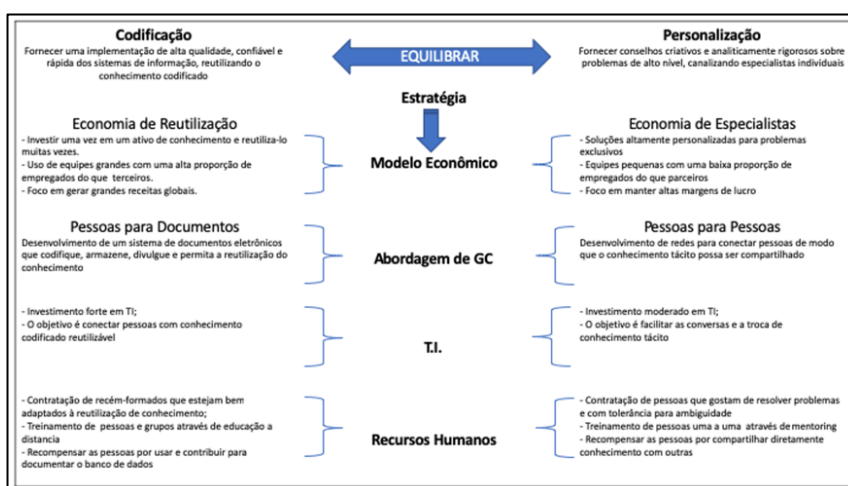
Para que?

Fonte: Saito e Fukunaga (2020).

A abordagem de gestão do conhecimento demonstra uma visão de como desenvolver a gestão do conhecimento, ou seja, como cada conhecimento será gerenciado quanto ao foco de GC e em relação ao seu tipo (SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007; SAITO; FUKUNGA, 2020). São duas abordagens consideradas nesse caso: a codificação e a personalização (Hansen, Nohria e Tierney, 1999), sendo a primeira centrada no computador e a segunda no ser humano.

A abordagem de codificação concentra esforço para codificar conhecimento relevante e armazená-lo em banco de dados e de conhecimento, permitindo o acesso e uso de maneira fácil pelos indivíduos da organização. A abordagem de personalização concentra esforço para compartilhar conhecimento por meio do diálogo e interação direta entre pessoas que desenvolvem conhecimento e aquelas que aplicam (HANSEN, NOHRIA E TIERNEY, 1999). Do ponto de vista da estratégia de gestão do conhecimento, é um pouco mais complexo, conforme demonstra a Figura 2.16, pois essas abordagens devem ser equilibradas para o sucesso da gestão do conhecimento (SAITO; FUKUNGA, 2020).

**Figura 2.16 – Abordagem de Codificação e Personalização**



Fonte: Hansen, Nohria e Tierney (1999).

Finalmente, o plano de gestão do conhecimento visa implementar a estratégia de gestão do conhecimento, definindo quais iniciativas serão utilizadas, para integrar mecanismos de GC (práticas, técnicas, métodos, tecnologias) e intervir nos processos de conhecimento. Além disso, visa desenvolver as condições requeridas e necessárias para o sucesso da gestão do conhecimento e a construção de indicadores para mensurar os resultados da GC para a organização (SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007; SAITO; FUKUNGA, 2020).

Os próximos tópicos serão dedicados aos processos de conhecimento e aos resultados de gestão do conhecimento, variáveis importantes para este estudo.

### 2.2.1 Processos de Conhecimento

Conforme apresentado na literatura mencionada, o conceito de gestão do conhecimento diz respeito à gestão dos processos do conhecimento em busca dos objetivos de GC que, por sua vez, visam contribuir com os objetivos estratégicos. Cada autor propõe um conjunto de processos de conhecimento como parte integrante da gestão do conhecimento. No Quadro 2.4, estes foram organizados, com base na revisão da literatura, pesquisadores (e autores) e suas propostas de processos de conhecimento.

**Quadro 2.4 – Processos de Conhecimento Identificados na Literatura**

<b>Autor</b>	<b>Processos de Conhecimento</b>
Argote, McEvily e Reagans (2003)	(1) Criação do conhecimento; (2) Retenção do conhecimento; (3) Transferência do conhecimento.
Wiig (1993)	(1) Criação e abastecimento do conhecimento; (2) Compilação e transformação do conhecimento; (3) Divulgação do conhecimento; (4) Aplicação do conhecimento.
Probst et al. (2002)	(1) Identificação do conhecimento; (2) Aquisição de conhecimento; (3) Desenvolvimento do conhecimento; (4) Compartilhamento e distribuição do conhecimento; (4) Utilização do conhecimento; (5) Retenção do conhecimento; (6) Objetivos do conhecimento; (7) Avaliação do conhecimento.
Davenport e Prusak (2012)	(1) Geração do conhecimento; (2) Codificação do conhecimento; (3) Organização do conhecimento; (4) Transferência do conhecimento
Watson (2003)	(1) Aquisição do conhecimento; (2) Armazenagem do conhecimento; (3) Recuperação do conhecimento; (4) Aplicação do conhecimento; (5) Geração do conhecimento; (6) Revisão do conhecimento.
Terra (2000)	(1) Captura do conhecimento; (2) Organização do conhecimento; (3) Compartilhamento do conhecimento; (4) Disseminação do conhecimento; (5) Proteção do conhecimento; (6) Inovação.
Parikh (2001)	(1) Aquisição do conhecimento; (2) Organização do Conhecimento; (3) Divulgação do conhecimento; (4) Aplicação do conhecimento.
Kanat e Atilgan (2014)	(1) Criação do conhecimento; (2) Armazenagem do conhecimento; (3) Transferência do conhecimento.
Lawson (2002)	(1) Criação de conhecimento; (2) Captura de conhecimento; (3) Organização de conhecimento; (4) Armazenagem de conhecimento; (5) Disseminação de conhecimento; (6) Aplicação de conhecimento.
Bhatt (2001)	(1) Criação de conhecimento; (2) Validação de conhecimento; (3) Apresentação de conhecimento; (4) Distribuição de conhecimento; (5) Aplicação de conhecimento.
Alavi e Leidner (2001)	(1) Criação de conhecimento; (2) Armazenamento; (3) Transferência; (4) Aplicação.

Fonte: elaborado pelo Autor.

Percebe-se que cada autor introduz uma variação de três a oito processos. A fim de elucidar melhor a compreensão dos principais processos da gestão do conhecimento, propomos um agrupamento e/ou combinação que resultou em um conjunto com seis processos: criação do conhecimento; captura do conhecimento; organização do conhecimento; armazenamento do conhecimento; disseminação do conhecimento; e aplicação do conhecimento (WIIG, 1993; ALAVI; LEIDNER, 2001; TERRA, 2000; PARIKH, 2001; PROBST et al., 2002; WATSON, 2002; ARGOTE, MCEVILY e REAGANS, 2003; LAWSON, 2003; KANAT e ATILGAN, 2014).

### *2.2.1.1 Processo de Criação de Conhecimento*

As organizações saudáveis geram e usam conhecimento. Davenport e Prusak (2012) argumentam que à medida que as organizações interagem com seus ambientes, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem como base nessa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

A criação do conhecimento ocorre quando um novo conhecimento é gerado nas organizações (ARGOTE et al., 2003). Nonaka e Takeuchi (1995) pressupõem que o conhecimento é criado a partir da combinação do conhecimento explícito e tácito dos indivíduos. Porém, os autores argumentam que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como o processo que amplifica “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o com parte da rede de conhecimentos da organização.

Song, Almeida e Wu (2003) demonstram que novos conhecimentos, em forma de patentes, são criados por meio da transferência de conhecimento entre organizações a partir do movimento das pessoas. As organizações fazem um esforço consciente para pesquisar e definir conhecimentos relevantes tanto de fonte externas como internas. Ou seja, funcionários desenvolvem novas formas de fazer as coisas ou o conhecimento é adquirido de fontes externas.

Davenport e Prusak (2012) consideram pelo menos cinco formas de criar conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento. Para a aquisição de conhecimento não é necessário que este seja recém-criado, apenas que seja novidade para organização. Segundo os autores, a maneira mais direta de se adquirir conhecimento é por meio da compra, ou seja, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que detêm o conhecimento desejado. Entretanto, Davenport e Prusak (2012) ressaltam que uma empresa gera conhecimento no contexto de sua cultura específica, e a cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir. O conhecimento também pode ser alugado ou financiado; por exemplo, uma empresa apoia financeiramente a pesquisa universitária ou institucional em troca do direito de propriedade. Alugar conhecimento significa alugar uma fonte de conhecimento.

Recurso dedicado, segundo Davenport e Prusak (2012), é uma forma costumeira de criar conhecimento em uma organização, formando unidades ou grupos com essa finalidade. Um exemplo típico são os departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das organizações. Já a fusão introduz propositalmente complexidade e até mesmo conflito para criar nova sinergia. Assim, a diversidade reúne uma variedade de talentos e históricos de experiências, o que aumenta as chances de um resultado bem-sucedido. A adaptação está intrinsecamente relacionada às mudanças internas e externas, ou seja, novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas estimulam a criação do conhecimento, pois se as

empresas não se adaptarem às mudanças das condições vigentes, certamente, fracassarão. Davenport e Prusak (2012) salientam que a capacidade de adaptação das empresas baseia-se em dois fatores principais: (1) recursos e capacidades internas podem ser usados de novas formas; (2) estarem abertas a mudanças ou elevada capacidade de absorção. Por fim, o conhecimento também é criado pelas redes de informação e redes auto-organizadas. Comunidades de possuidores de conhecimento acabam se aglutinando, motivados por interesses comuns e, em geral, por conversar pessoalmente, por telefone ou e-mail, para compartilhar conhecimento e resolver problemas em conjunto.

#### *2.2.1.2 Processo de Captura de Conhecimento*

A captura do conhecimento tem relação direta com a criação de novos conhecimentos; ou seja, captura de novos conhecimentos relevantes para as necessidades e estratégias corporativas atuais e futuras. A captura pode, em um dado momento, ser conflitante com a atividade de aquisição, porém, como descrito, esse processo visa criar novos conhecimentos. A captura visa identificar fontes internas e externas de conhecimento para que se possa ser tomada a decisão de adquirir tal conhecimento, bem como identificar a relevância e o valor desse novo conhecimento. De acordo com Probst et al. (2002), identificar o conhecimento externo significa descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Complementam dizendo que a gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência, interna e externa, suficiente para ajudar os funcionários a localizarem o que precisam.

Para Davenport e Prusak (2012), mapear “quem” sabe “o que” na organização é uma forma de capturar conhecimento tácito, revelando assim, um inventário da essência do conhecimento. Os autores argumentam que ter acesso ao conhecimento somente quando seu portador está disponível ou perdê-lo quando tal portador deixa a empresa são problemas importantes que podem ameaçar ou não o capital de conhecimento da organização.

#### *2.2.1.3 Processo de Organização de Conhecimento*

Organização ou codificação do conhecimento significa apresentar o conhecimento em uma forma que o torne acessível àqueles que precisam (DAVENPORT e PRUSAK, 2012). Para Wiig (2003), o conhecimento pode ser refinado, ou seja, organizado, transformado ou incluído em material escrito, bases de conhecimento, para torná-lo disponível e útil.

De acordo com Davenport e Prusak (2012), organizar ou codificar o conhecimento significa transformá-lo em código, não de computador é óbvio, tornando-o mais claro, portátil e organizado possível. Segundo os autores, nas organizações, a codificação converte o

conhecimento em formatos aplicáveis. Assim, gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas.

Para Davenport e Prusak (2012), uma dificuldade é a questão de como codificar sem perder as propriedades distintivas do conhecimento e sem transformá-lo em informações ou dados. E ressaltam que o conhecimento precisa sim de certa estrutura, mas sem excesso para não “matá-lo”. Os autores sugerem quatro princípios para a codificação bem-sucedida:

1. Os gerentes devem decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir (por exemplo, empresas cujo propósito estratégico envolva aproximar-se do cliente podem optar por codificar o conhecimento ligado a cliente).
2. Os gerentes devem ser capazes de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir esses objetivos.
3. Os gerentes do conhecimento devem avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação.
4. Os codificadores devem identificar um meio apropriado para codificação e a distribuição.

#### *2.2.1.4 Processo de Armazenamento de Conhecimento*

Para Probst et al. (2002), o processo de armazenar e atualizar conhecimento de potencial valor futuro deve ser estruturado cuidadosamente. Segundo os autores, a retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização. Dessa forma, aquele conhecimento que foi codificado e organizado deve ser armazenado para o fácil acesso dos indivíduos.

Normalmente, nesse processo se faz uso deliberado de tecnologias de suporte à gestão do conhecimento, comumente conhecido como os repositórios de conhecimento explícito estruturado (DAVENPORT; PRUSAK, 2012). A presença dos repositórios é bem expressiva há décadas na forma de banco de dados computadorizados de materiais publicados, indexadores de conteúdo, e demais tecnologias de armazenamentos.

De acordo com Davenport e Prusak (2012), no passado as organizações mantinham seus repositórios externos às corporações e eram usados para obter inteligência competitiva, conhecimento de mercado ou conhecimento externo técnico, jurídico e comercial. Hoje, muitas empresas estão construindo repositórios de conhecimento com base em fontes internas, tais como repositórios de conhecimento de produtos, conhecimento de marketing, conhecimento de clientes ou outros tipos de conhecimento. Entretanto, os autores fazem uma ressalva ao dizer que, embora esses sistemas resolvam, em parte, o problema da localização, costumam apresentar o problema do julgamento do conhecimento que está sendo fornecido.

### *2.2.1.5 Processo de Disseminação de Conhecimento*

A disseminação pode envolver também questões relacionadas à transferência e ao compartilhamento do conhecimento. Ou seja, uma vez identificados quais conhecimentos são relevantes para o negócio ou o fim social da organização, sua disseminação pode ser dar por diversas formas, por exemplo: revistas internas, boletins informativos, comunicados, conversas, workshops, eventos de socialização, educação corporativa, entre outros. Wiig (1999) corrobora dizendo que o conhecimento é distribuído por meio de educação, programas de formação, sistemas automatizados baseados no conhecimento e redes de peritos.

Para Davenport e Prusak (2012), uma maneira efetiva de disseminar ou transferir o conhecimento é contratando pessoas perspicazes e deixando que elas conversem entre si. Porém, os autores argumentam que a conversação entre funcionários é muito difícil de ser colocada em prática, pois quase sempre as organizações isolam as pessoas brilhantes sobrecarregando-as com tarefas, resultando na escassez de tempo, o que as impede de produzir conversas produtivas e não hierárquicas.

### *2.2.1.6 Processo de Aplicação de Conhecimento*

Para Wiig (1999), o conhecimento pode ser aplicado ou também não aproveitado. Para o autor, ao aplicar o conhecimento, este se torna base para futura aprendizagem e inovação. De acordo com Probst et al. (2002), o objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Porém, os autores ressaltam que a identificação e a distribuição bem-sucedida de conhecimento importante não garantem que este será utilizado nas atividades diárias da empresa.

Conforme Davenport e Prusak (2012), se o conhecimento não for absorvido, não terá sido transferido; ou seja, apenas disponibilizar o conhecimento não significa transferir. Para os autores, o acesso ao conhecimento é necessário, mas não garante que será utilizado. É comum entender e absorver conhecimento novo, mas não o colocar em prática por uma variedade de razões: não respeitar a fonte ou desconfiar dela, orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade e medo de assumir riscos. Saber não é o mesmo que fazer, ressaltam os autores.

## **2.2.2 Resultados de Gestão do Conhecimento para as Organizações**

Mensurar os resultados de gestão do conhecimento é um grande desafio para pesquisadores e praticantes da disciplina. Garantir a efetividade organizacional da gestão do conhecimento, requer mensurar os resultados de gestão do conhecimento indiretamente, pois,

conforme apresentado na literatura, trata-se de uma atividade meio e não uma atividade fim. Assim, uma preocupação da gestão do conhecimento é garantir um fluxo de conhecimento eficaz e, ao mesmo tempo, promover o desempenho da organização. Portanto, a gestão do conhecimento de alto desempenho é um passo fundamental para se atingir os objetivos de desempenho organizacional. Por isso, mensurar o desempenho torna-se parte e algo importante do desempenho organizacional (DE GOOIJER, 2000; AUSTIN e LARKEY, 2002; AHN; CHANG, 2002; ANANTATMULA; KANUNGO, 2006; RAGAB, e ARISHA, 2013; OUFKIR, FREDJ e KASSOU, 2016; OUFKIR e KASSOU, 2019).

Embora existam modelos e mecanismos de mensuração de ativos intangíveis, mensurar os ativos de conhecimento não é tarefa fácil, pois suas características são intangíveis. Logo, competências essenciais e habilidades distintas dos profissionais não podem efetivamente consistirem de listas no balanço contábil-financeiro. Isso implica um desafio significativo para mensuração da gestão do conhecimento, uma vez que diversos fatores que contribuem significativamente para o sucesso de uma organização tendem a iludir os meios tradicionais de quantificação. A maioria das soluções de mensuração dos benefícios da gestão do conhecimento é endereçada às organizações com fins lucrativos. Mesmo assim, é difícil medir os benefícios da gestão do conhecimento para os negócios, e mais difícil ainda para organizações do setor público, uma vez que seus resultados são benefícios sociais e não o simples lucro empresarial (OUFKIR e KASSOU, 2019; OUFKIR, FREDJ e KASSOU, 2016; RAGAB, e ARISHA, 2013; ANANTATMULA e KANUNGO, 2006; AHN e CHANG, 2002; AUSTIN e LARKEY, 2002; DE GOOIJER, 2000).

Embora não seja fácil mensurar o sucesso da gestão do conhecimento, nosso estudo busca de alguma forma contribuir para a construção do conhecimento no tema. Conforme afirmam Gupta, Yer e Aronson (2000), não há na literatura uma matriz absoluta para medir a contribuição da GC. As abordagens de mensuração do sucesso da gestão do conhecimento identificadas na literatura tratam de muitos aspectos. Parte da literatura considera avaliar a gestão do conhecimento em relação ao processo (LAWSON, 2003; CHANG LEE; KANG, 2005; LEE; GON KIM; KIM, 2012; CHEN e FONG, 2012; KUAH; WONG; WONG, 2012; OUFKIR; KASSOU, 2019). Entretanto, outra parte da literatura considera avaliar os influenciadores e os resultados de gestão do conhecimento, enquanto estudam essa relação (WONG, 2005; CHIN-LOY; MUJTABA, 2007; MIGDADI, 2008; ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009; LEE; GON KIM; KIM, 2012; MAS-MACHUCA; MARTÍNEZ COSTA, 2012; WU; CHEN, 2014; OUFKIR; KASSOU, 2019).

Lawson (2002; 2003) e Chin-Loy e Mujtaba (2007), em suas pesquisas, verificaram se os resultados de gestão do conhecimento poderiam estar associados à inovação, à vantagem competitiva e ao crescimento e desenvolvimento das competências das pessoas e da organização. Em resumo, as pesquisadoras vincularam empiricamente a gestão do conhecimento à inovação incremental e radical para validar a compreensão dos benefícios organizacionais da gestão do conhecimento eficaz para a vantagem competitiva e crescimento, e o papel da cultura organizacional, enquanto uma variável independente que influencia o sucesso da gestão do conhecimento. Lawson (2002; 2003) avaliou a gestão do conhecimento em relação ao processo, enquanto Chin-Loy e Mujtaba (2007) avaliou a relação entre os influenciadores e os resultados de gestão do conhecimento. Utilizaram técnicas estatísticas de primeira geração dos métodos multivariados, com uma amostra pequena, sendo 53 respondentes na pesquisa exploratória e 133 respondentes na pesquisa confirmatória, respectivamente.

Um resultado de gestão do conhecimento do ponto de vista financeiro é direto e tangível de sucesso da gestão do conhecimento. Por exemplo, atividades eficazes de gestão do conhecimento geram mais produtividade, as necessidades dos clientes são mais bem atendidas e conquista-se vantagem competitiva que se reflete positivamente nos benefícios organizacionais da GC. Outros três resultados de desempenho não financeiro e de longo prazo são identificados em estudos anteriores: satisfação do cliente, desenvolvimento de competências e inovação (LYU; ZHOU; ZHANG, 2016; OUFKIR; KASSOU, 2019).

A gestão do conhecimento pode também contribuir para a satisfação do cliente, desde que gerencie o conhecimento “sobre” e “do” cliente para melhorar as interações com o cliente e gerar satisfação. O crescimento dos funcionários em termos de alavancagem e desenvolvimento de competências também pode ser uma contribuição da gestão do conhecimento, que assume a ideia de que o conhecimento dos funcionários se traduz em competência crítica para organização. Propor atividades eficazes de gestão do conhecimento, para alavancar e desenvolver as competências dos funcionários, reflete positivamente em sua produtividade e pode gerar lealdade e satisfação (CHIN-LOY, 2003; CHIN-LOY; MUJTABA, 2007; CHEN; HUANG; CHENG, 2009; CHEN; FONG, 2012; MAS-MACHUCA; MARTÍNEZ COSTA, 2012; OUFKIR; KASSOU, 2019).

Outra contribuição da gestão do conhecimento pode ser examinada na inovação, a qual está intimamente ligada à teoria da criação do conhecimento corporativo (Nonaka, 1991). O processo de criação de conhecimento gera novos recursos e ativos de conhecimento para a implementação de resultados novos ou modificados em processos, produtos, serviços e gestão.

Cria-se assim, novo valor para a organização. Assim, a gestão do conhecimento é a que mais contribui para inovação, mesmo quando as atividades de gestão do conhecimento não levam esse rótulo ou simplesmente não são reconhecidas como tal (MORTENSEN; CARTER, 2005; CHIN-LOY; MUJTABA, 2007; ROPER; HEWITT-DUNDAS, 2011; SAITO; OUFKIR; KASSOU, 2019; FUKUNAGA, 2020).

Este estudo, do mesmo modo que Lawson (2002; 2003) e Chin-Loy (2007), busca vincular empiricamente os resultados da gestão do conhecimento à inovação, avaliar o processo e a influência da cultura organizacional em ambos os aspectos, mas de forma específica no contexto da gestão de tribunais de justiça, bem como ampliar significativamente a amostra e aplicar técnicas estatísticas da segunda geração de métodos multivariados, além de explorar os benefícios organizacionais da gestão do conhecimento. Não se pretende avaliar a inovação, a vantagem competitiva ou o crescimento dos profissionais, mas verificar se há relação positiva da gestão do conhecimento como um benefício a esses indicadores, na percepção dos respondentes das organizações alvo do estudo.

### **2.3 PERSPECTIVA EM CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Os esforços de implementação de gestão do conhecimento (GC) eficaz nas organizações enfrentam barreiras internas na organização, que não permitem o alcance dos objetivos de GC. A literatura revela que a principal barreira é a cultura organizacional, pois influencia os comportamentos centrais para a performance dos processos de conhecimento, tais como: (1) culturas e subculturas moldam ideias sobre o que é conhecimento e qual é válido para ser gerenciado; (2) a cultura define as relações entre conhecimento individual e organizacional, e determina quem pode controlar, compartilhar ou retê-lo; (3) a cultura cria o contexto para a interação social determinar como o conhecimento será usado; e (4) a cultura molda o processo em que o novo conhecimento é criado, legitimado e distribuído nas organizações (DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; LEIDNER; ALAVI; KAYWORTH, 2006; BARLEY; TREEM; KHUM, 2018).

A cultura organizacional revela-se um grande desafio para a alavancagem da gestão do conhecimento eficaz. Diferentes estudos apontam a importância da cultura organizacional para a gestão do conhecimento eficaz, mas poucos investigam essa relação e como essa influência se manifesta, não fornecendo aos praticantes e pesquisadores estruturas que permitam não apenas a sua compreensão, mas também elaborar estratégias para adaptar, usar ou mudar a

cultura para apoiar os esforços de GC. Além disso, poucos estudos investigam sistematicamente os tipos culturais e como podem estar associados aos tipos de gestão do conhecimento. E, por fim, nem sempre essa relação foi investigada de forma adequada (DE LONG; FAHEY, 2000; ALVESSON; KARREMAN, 2001; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; LEIDNER; ALAVI; KAYWORTH, 2006; ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010; BARLEY; TREEM; KHUM, 2018).

Em uma pesquisa simplificada no banco de dados do Web of Science (WOS), com os termos “organizational culture” e “knowledge management”, nos títulos, resumos e palavras-chave, obteve-se um resultado de 293 artigos na língua inglesa, no intervalo de 1945 a 2020. O Quadro 2.5 apresenta os artigos com mais de 100 citações de CO e GC em revistas de alto impacto pelos critérios da Fundação Clarivate.

### Quadro 2.5 – Artigos mais citados em CO e GC

N	Título	Autores	Revista	Citações
1	Diagnosing cultural barriers to KM	De Long e Fahey (2000)	Academy of Management Perspective	798
2	Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management	Zheng et al. (2010)	Journal of Business Research	362
3	An empirical examination of the influence of organizational culture on KM practices	Alavi, Kayworth e Leidner (2005)	Journal of Management Information Systems	268
4	Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture	Janz, e Prasarnphanich (2003)	Decision Sciences	267
5	Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise	Jarvenpaa e Staples (2001)	Journal of Management Information Systems	245
6	The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance	Brockman e Morgan (2003)	Decision Sciences	209
7	Knowledge management: practices and challenges	Gupta, Iyer e Aronson (2000)	Industrial Management & Data Systems	183
8	Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs	Yu, Lu e Liu (2010)	Computers in Human Behavior	161
9	Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches	Van Den Hooff e Huysman (2009)	Information & Management	156
10	Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital	Widen-Wulff e Ginman (2004)	Journal of Information Science	148
11	Knowledge management enablers: a case study	Yeh, Lai e Ho (2006)	Industrial Management & Data Systems	147
12	Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation	Ruppel e Harrington (2001)	Ieee Transactions on Professional Communication	134
13	Critical factors in adopting a KM system for the pharmaceutical industry	Hung et al. (2005)	Industrial Management & Data Systems	129
14	Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity	Lemon e Sahota (2004)	Technovation	123
15	Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique	Witherspoon et al. (2013)	Journal of knowledge management	108
16	Critical factors for knowledge management in project business	Ajmal, Helo e Kekale (2010)	Journal of Knowledge Management	101

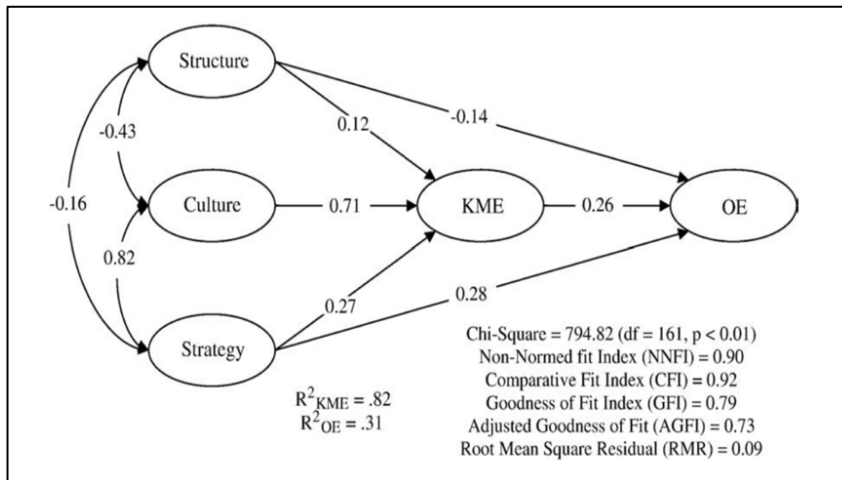
Fonte: Web of Science (2020).

De Long e Fahey (2000) e Alavi, Kayworth e Leidner (2005) realizaram estudos para entender como a cultura organizacional tem influência na gestão do conhecimento. De Long e Fahey (2000) investigaram 24 empresas que iniciaram projetos relacionados ao conhecimento, bem como à cultura organizacional, e realizaram 12 entrevistas com diretores de gestão do conhecimento. Os autores identificaram quatro aspectos em que a cultura molda

comportamentos em relação aos processos de conhecimento: (1) o conhecimento do ambiente externo é o ponto de partida e não o fim da inovação, nesse tipo de cultura há forte incentivo para a exploração do conhecimento do ambiente externo ao invés do contentamento da absorção; (2) incentivo ao debate intenso sobre questões estratégicas com contribuições internas e externas, esse tipo de cultura valoriza o questionamento intenso sobre todas as afirmações e reconcilia visões diferentes para criar novos conhecimentos; (3) alto nível de participação na busca, debate e síntese de conhecimentos relacionados a questões negócios; e (4) desafio às suposições e crenças existentes que moldaram os sucessos anteriores da organização. Alavi, Kayworth e Leidner (2005), a partir desses quatro aspectos, estudaram a influência da cultura no sucesso das práticas de gestão do conhecimento. Foi realizado um estudo de caso em uma organização. A pesquisa revelou um grande número de ferramentas que podem ser incorporadas a iniciativas de GC, descartando a ideia de que existe uma abordagem baseada em tecnologia ou baseada em pessoas, pois as ferramentas podem ser melhoradas para oferecer suporte a um sistema baseado em conteúdo ou colaboração ou em ambos. O estudo também aponta o importante papel da alta administração em legitimar e capacitar os líderes de GC.

Zheng, Yang e McLean (2010) examinaram o possível papel mediador da gestão do conhecimento na relação entre cultura organizacional, estrutura e eficácia organizacional. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com profissionais de recursos humanos de duas organizações, sendo coletadas 384 respostas. Para o tratamento dos dados, foi utilizado o desenvolvimento de modelagem estrutural, conforme Figura 2.17. Os resultados sugeriram que a GC medeia totalmente o impacto da cultura organizacional na eficácia organizacional, mas o efeito é parcial no impacto da estrutura e da estratégia organizacional na eficácia organizacional.

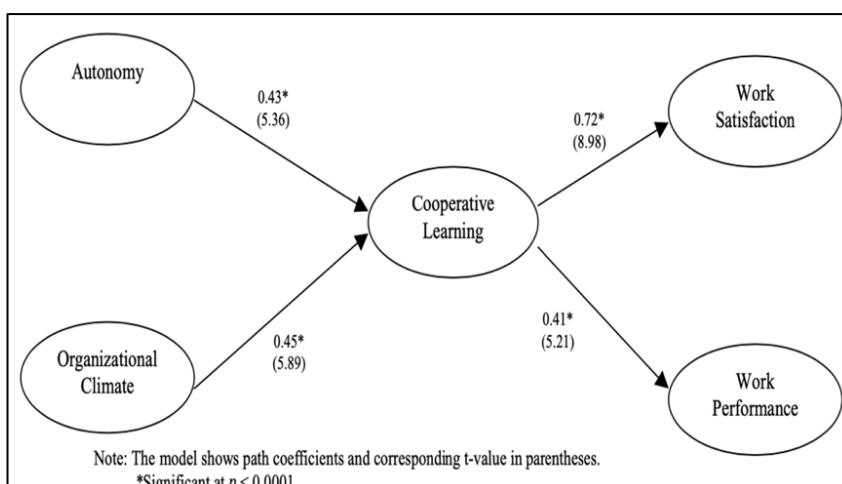
**Figura 2.17 – Modelo de Equações Estruturais para Efeito Mediador da GC**



Fonte: Zheng, Yang e McLean (2010).

Janz e Prasarnphanich (2003) buscaram identificar os antecedentes de uma cultura centrada no conhecimento. Estudaram a relação entre o clima organizacional, o nível de aprendizagem cooperativa entre os trabalhadores do conhecimento e o nível de conhecimento resultante, criado e disseminado. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 203 profissionais de sistemas de informação. O tratamento dos dados envolveu o desenvolvimento de modelagem estrutural, conforme Figura 2.18. Os resultados sugerem que a criação e a disseminação do conhecimento podem ser facilitadas, permitindo que os trabalhadores do conhecimento tenham a liberdade de exercer autoridade com seu conhecimento e elevando o “clima de trabalho de apoio”.

**Figura 2.18 – Modelo de Equações Estruturais para Cultura Centrada no Conhecimento**



Fonte: Janz e Prasarnphanich (2003).

Jarvenpaa e Staples (2001) exploram os fatores que ajudam a determinar as crenças de um indivíduo sobre a propriedade organizacional de informações e conhecimento que ele criou. A pesquisa descobriu que a crença na autopropriedade estava positivamente associada à

propriedade organizacional, e que a cultura organizacional e o tipo de funcionário também influenciam as crenças de propriedade organizacional. A pesquisa foi realizada em duas universidades, sendo coletadas 1.125 respostas de uma universidade australiana e 810 respostas de uma universidade canadense. Para o tratamento de dos dados, foi utilizada a técnica estatística de regressão múltipla da primeira geração de métodos multivariados para confirmar as relações das variáveis.

Brockman e Morgan (2003) avaliaram a relação entre o conhecimento existente, o desempenho de novos produtos e a inovação de novos produtos, o valor cultural de coesão e o valor cultural do empreendedorismo, considerando que essas variáveis são as que influenciam o sucesso da gestão do conhecimento. Foi utilizada abordagem quantitativa para coleta de dados. Foram listadas empresas envolvidas em desenvolvimento de novos produtos de diversos setores para estabelecer variações nas variáveis culturais e de sucesso do produto. O questionário foi enviado para 1.820 empresas, com retorno de 323 respondentes. O desenvolvimento de modelagem de equações estruturais foi utilizado como técnica estatística para confirmar ou refutar as hipóteses. Os resultados indicam que há uma associação positiva entre o valor cultural do empreendedorismo com a aquisição de informações inovadoras e que há uma associação positiva entre o valor cultural de coesão e interpretação compartilhada de informações recém-adquiridas.

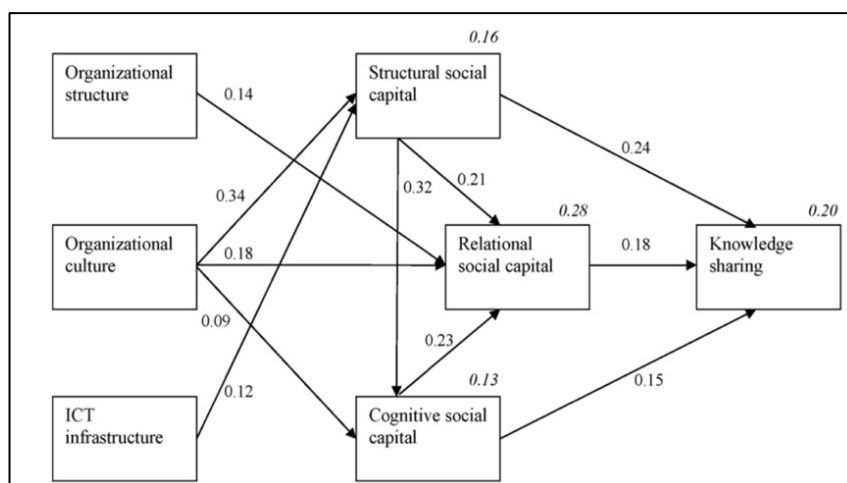
Gupta, Iyer e Aronson (2000), em um estudo de revisão, comentam que a cultura organizacional é o maior desafio da gestão do conhecimento, pois o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem eficaz requerem mudança cultural dentro da organização, novas práticas de gestão, comprometimento da alta administração e suporte tecnológico, embora a tecnologia seja secundária em relação à variável humana no processo de gestão do conhecimento.

Yu, Lu e Liu (2010) estudaram o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos em comunidades virtuais, por meio de lente cultural associada a três categorias: justiça; identificação; e abertura. A partir de uma abordagem quantitativa, o estudo pesquisou 442 membros de três comunidades online. Foi desenvolvida a modelagem de equações estruturais para investigar e descrever as relações entre as variáveis do modelo teórico proposto. Os resultados destacam a importância da justiça como um antecedente da cultura de compartilhamento e da abertura como variáveis que afetam significativamente o comportamento de compartilhamento de conhecimento. A categoria identificação não foi estatisticamente significativa para a cultura de compartilhamento, contrariando estudos anteriores, nos quais a identificação é importante para o comportamento de compartilhamento.

A pesquisa também descobriu que atos como gostar de ajudar, compartilhar cultura e utilidade/relevância estão relacionados ao comportamento de compartilhamento de conhecimento dos membros.

Van den Hoof e Huysman (2009) verificaram qual contribuição gerencial é necessária para promover o compartilhamento de conhecimento. O estudo verificou se os níveis estrutural, relacional e cognitivo do capital social influenciam positivamente o compartilhamento de conhecimento, em uma abordagem chamada emergente, ou seja, o compartilhamento do conhecimento independe de intervenções de gestão; e uma abordagem de engenharia, ou seja, a gestão pode intervir na promoção do compartilhamento de conhecimento, na qual foi verificado se a cultura organizacional é favorável ao conhecimento, se a estrutura organizacional e as tecnologias da informação influenciam positivamente o capital social (estrutural, relacional e cognitivo). Foram coletados 541 questionários de seis empresas diferentes. Foi desenvolvida a modelagem de equações estruturais para testar o modelo teórico, conforme Figura 2.19. Os resultados apontam que as duas abordagens são significantes, sendo a cultura organizacional um fator crucial, pois influencia as três dimensões do capital social, ao contrário das duas outras variáveis.

**Figura 2.19 – MEE para Abordagem de Engenharia e Emergente**



Fonte: Van den Hoof e Huysman (2009).

Widén-Wulff e Ginman (2004) realizaram um estudo de revisão sobre o papel do capital social no compartilhamento do conhecimento, no qual apresentam estudos empíricos sobre modelos de mensuração do capital social, em que a cultura organizacional é validada na dimensão do capital social estrutural.

Yeh, Lai e Ho (2006) realizaram um estudo de caso em duas organizações para investigar a relação entre estratégia e liderança, cultura organizacional, tecnologia da informação e pessoas, enquanto facilitadores da gestão do conhecimento, e a eficácia

organizacional. A pesquisa revela que o mais importante para a variável estratégia e liderança é o apoio da alta administração; para a cultura organizacional, o mais importante é a formação de uma cultura de compartilhamento; a variável pessoas indica que, além de cursos e outros canais de aprendizagem, um programa de incentivo é fundamental; e a variável tecnologia de informação indica que o mais importante é a busca ágil de conhecimento para reaproveitamento. A pesquisa ressalta também a importância de uma unidade dedicada à implementação da GC eficaz, assumindo principalmente a coordenação e a comunicação da promoção da GC.

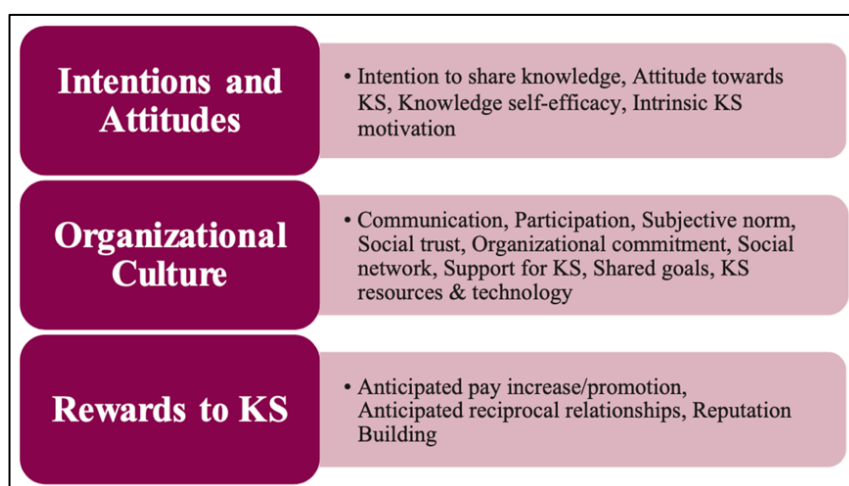
Ruppel e Harrington (2001) realizaram uma pesquisa com 44 gerentes de sistemas de informação do Estados Unidos da América para investigar a influência da cultura organizacional na implementação de intranets como ferramenta de suporte à gestão do conhecimento. Para a avaliação da cultura, foi utilizado o Modelo de Valores Concorrentes (Quinn e Rohrbaugh, 2006), e técnicas estatísticas de primeira geração de métodos multivariados. A pesquisa descobriu que a implementação da intranet pode ser facilitada por uma cultura que enfatiza uma atmosfera de confiança com outras pessoas, flexibilidade e inovação, políticas, procedimentos de gestão da informação.

Hung et al. (2005) investigaram os fatores críticos de sucesso para a implementação de um sistema de gestão do conhecimento (SGC). Foram levantadas 32 variáveis na literatura e realizado estudo de campo com 98 respondentes de um questionário enviado para 355 membros da Associação Gestão de Marketing Farmacêutico de Taiwan. A pesquisa revelou que sete fatores são considerados críticos: (1) estratégia de benchmarking e estrutura de conhecimento; (2) cultura organizacional; (3) tecnologia da informação; (4) envolvimento e treinamento dos funcionários; (5) liderança e comprometimento da alta administração; (6) ambiente de aprendizagem e controle de recursos; e (7) avaliação da formação profissional e do trabalho em equipe.

Lemon e Sahota (2004) realizaram um estudo de caso em um ambiente de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em uma organização do setor de telecomunicações para investigar a cultura organizacional como um pacote de repositórios de conhecimento com recursos de armazenamento e processamento de informações, para a manutenção da inovação. O estudo propõe uma ferramenta de auditoria que identifica vários arquétipos culturais e suas respectivas camadas de conhecimento auditadas; uma ferramenta de intervenção que sugere estratégias para a mudança direcionada para as camadas de conhecimento auditadas; uma ferramenta de manutenção de inovação que propõe estratégias para manutenção do arquétipo de cultura organizacional desejado.

Witherspoon et al. (2013) realizaram um estudo crítico de revisão sobre os determinantes das intenções e do comportamento do compartilhamento do conhecimento dos indivíduos nas organizações. Organizaram as descobertas de 46 estudos em três categorias: (1) atitude e intenção do compartilhador de conhecimento, com quatro variáveis; (2) recompensa para compartilhar conhecimento, com três variáveis; e (3) cultura organizacional, com nove variáveis. As categorias e variáveis podem ser observadas na Figura 2.20. Os resultados apontam que todas as variáveis das categorias contribuem positivamente para as intenções e os comportamentos de compartilhamento de conhecimento. O efeito moderador da cultura indica que é mais fácil motivar o compartilhamento de conhecimento em culturas coletivistas do que em culturas individualistas.

**Figura 2.20 – Antecedentes do Compartilhamento de Conhecimento**



Fonte: Witherspoon et al. (2013).

Ajmal et al. (2010) realizaram um estudo para identificar e examinar vários fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso de iniciativas de gestão do conhecimento em empresas baseadas em projetos. Por meio de revisão de literatura, propuseram um modelo conceitual de seis variáveis de importância para o sucesso das iniciativas de GC: (1) familiaridade com GC; (2) coordenação entre funcionários e departamentos; (3) incentivos aos esforços de conhecimento; (4) autoridade para realizar atividades de conhecimento; (5) sistema de tratamento do conhecimento; e (6) suporte cultural. Um questionário foi enviado a 400 gerentes de projetos e gerentes assistentes, sendo coletadas 41 respostas. O modelo estatístico calculou os pesos de cada variável. Os resultados do estudo revelaram que a ausência de incentivos e a falta de um sistema adequado são as barreiras mais significativas para o sucesso das iniciativas de GC em projetos. A falta de autoridade para gerenciar o conhecimento e a ausência de apoio cultural foram as barreiras menos significativas para iniciativas de GC.

Por meio da rede de citações, é possível afirmar que essas pesquisas mais citadas influenciaram diversos novos estudos sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento. Por exemplo, Auernhammer e Hall (2014), Krusch (2008), Al-Alaw et al. (2007) investigaram a relação da cultura organizacional e os processos de compartilhamento e a criação do conhecimento. Hsu (2014), Chi, Lan e Dorjgotov (2011) pesquisaram a relação da gestão do conhecimento e da cultura organizacional para o desempenho e a eficácia organizacional.

Shaikh (2011) e Lawson 2003 investigaram a influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento. O estudo de Shaikh (2011) foi realizado em 15 agências de duas instituições financeiras diferentes, 35 gerentes responderam aos questionários. Foi utilizado o modelo cultural de Kotter e Heskett (1994), que possui três dimensões: culturas fortes; culturas estrategicamente ajudadas; e culturas adaptáveis. Lawson (2003) verificou a relação entre cultura organizacional (variável independente) e gestão do conhecimento (variável dependente), do ponto de vista do processo, numa abordagem de pesquisa exploratória. Houve participação de 53 respondentes de seis organizações diferentes. Os resultados apontam para uma relação positiva entre cultura organizacional e gestão do conhecimento.

Chin-Loy e Mujtaba (2007) testaram um modelo sobre os efeitos moderadores da cultura organizacional na relação entre gestão do conhecimento e benefícios organizacionais da GC. A pesquisa contou com 133 respondentes de 38 empresas. Os resultados sugerem que a cultura adequada, em especial a inovativa (Quinn e Cameron, 2006; Santos, 2000), é importante para sucesso da gestão do conhecimento. Os resultados também sugerem que a gestão do conhecimento está positivamente relacionada com os benefícios organizacionais. Mas não conseguiu provar o efeito moderador da cultura organizacional na relação entre processo de gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento.

Como se pode observar, nenhum dos estudos mais citados abordam o campo do setor público ou administração pública, tampouco a disciplina de gestão de tribunais. Massaro, Dumay e Garlatti (2015) realizaram um estudo sobre a literatura de gestão do conhecimento no setor público, abrangendo artigos publicados nos principais periódicos e/ou especializados em gestão do conhecimento, conforme Quadro 2.6.

#### **Quadro 2.6 – Artigos Publicados nos Principais Periódicos de Gestão do Conhecimento**

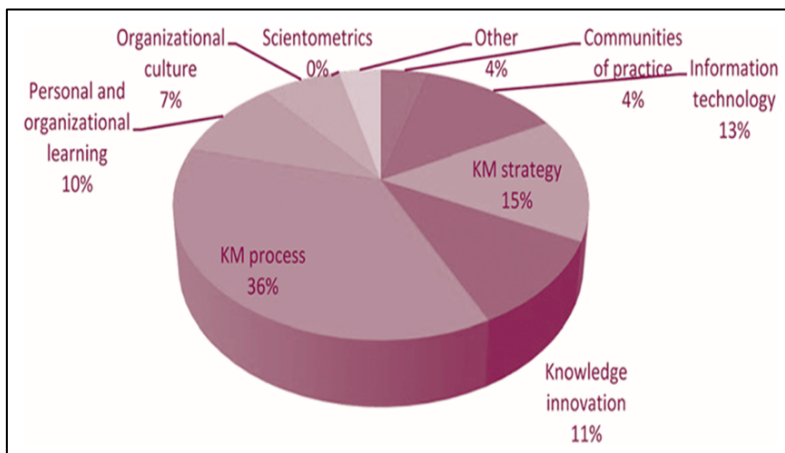
#	Periódico	N. de Artigos	Citações
1	Journal of Knowledge Management	35	978
2	Journal of Intellectual Capital	0	0
3	The Learning Organization	24	353
4	Knowledge Management Research and Practice	19	195
5	Knowledge and Process Management	7	26
6	International Journal of Knowledge Management	10	25
7	Journal of Information and Knowledge Management	30	216

#	Periódico	N. de Artigos	Citações
8	Journal of Knowledge Management Practice	32	106
9	Electronic Journal of Knowledge Management	11	290
10	International Journal of Learning and Intellectual Capital	12	27
	Total	180	2.216

Fonte: Massaro, Dumay e Garlatti (2015).

Os dez periódicos mais importantes foram definidos de acordo com Serenko e Bontis (2013). Os resultados demonstraram que apenas 7% dos artigos referem-se ao tema cultura organizacional, conforme Figura 2.21, sendo que nenhum deles abordou as temáticas cultura organizacional e gestão do conhecimento na disciplina de gestão de tribunais.

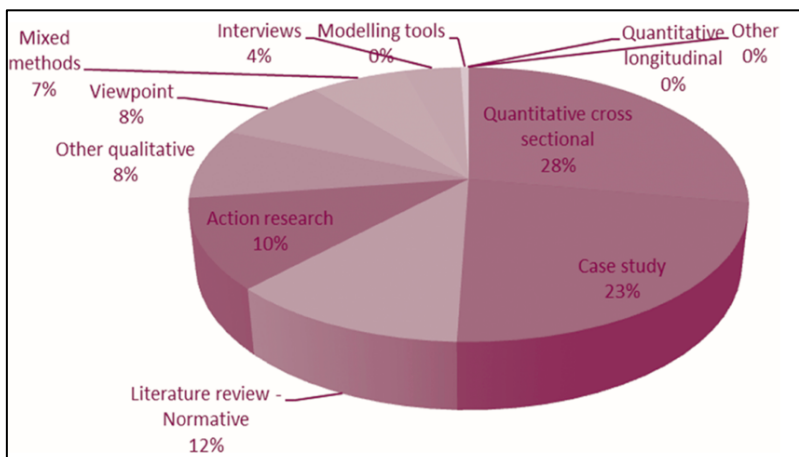
**Figura 2.21 – Temas dos Artigos**



Fonte: Massaro, Dumay e Garlatti (2015).

Em relação aos métodos de pesquisas utilizados, Massaro, Dumay e Garlatti (2015) apontam que as abordagens quantitativas representam 28% da amostra, sendo essas abordagens as mais utilizadas; e o estudo de caso a segunda abordagem mais utilizada, representando 23% da amostra ou 41 artigos. A revisão de literatura representa 12% da amostra, sendo a terceira abordagem mais utilizada. O resultado completo pode ser observado na Figura 2.22.

**Figura 2.22 – Métodos de Pesquisa dos Artigos**



Fonte: Massaro, Dumay e Garlatti (2015).

Conforme podemos observar nos estudos apresentados sobre a cultura organizacional e gestão do conhecimento, nenhum deles refere-se à disciplina de gestão de tribunais. Também pode-se notar que, embora os estudos busquem examinar a relação entre as duas variáveis, não avaliam determinados aspectos da gestão do conhecimento como um processo sistemático apontado pela literatura vigente, o que não permite uma investigação mais profunda dessa relação, dos tipos de culturas organizacional e dos tipos de gestão do conhecimento, conforme afirmado no início deste tópico. Nesse ponto, este estudo assemelha-se à pesquisa de Chin-Loy e Mujtaba (2007) e Lawson (2003) ao verificar a relação entre cultura e gestão do conhecimento; gestão do conhecimento e benefícios organizacionais; e o efeito da cultura na relação entre GC e benefícios organizacionais, residindo neste último a primeira diferença, pois não assumimos qual efeito é esse; ao contrário, este estudo visa verificar qual o efeito da cultura organizacional se moderador ou mediador. Na relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento, também se busca descobrir que tipo de relação existe, se moderadora ou mediadora, e verificar que tipo de relação existe entre a gestão do conhecimento e os benefícios organizacionais, se é uma relação mediadora ou moderadora, resultando em outro modelo de teórico de pesquisa. Além disso, a pesquisa visa desenvolver novos conhecimentos na disciplina de gestão de tribunais, ou seja, foca-se na administração pública. Finalmente, a pesquisa diferencia-se drasticamente pelo desenvolvimento de modelagem de equações estruturais como modelo estatístico para validação do modelo teórico por meio de dados empíricos.

### **3. GESTÃO DE TRIBUNAIS DE JUSTIÇA**

Este capítulo está organizado em quatro seções e lança luz sobre o objeto deste estudo. A primeira seção apresenta a organização judiciária no Brasil. Em sequência, as ideias que fundamentam a modernização da administração judiciária e a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A terceira seção apresenta conceitos da gestão de tribunais de justiça. A última seção enfoca Tribunal Federal da 1ª Região.

#### **3.1 ORGANIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL**

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado, conforme a Constituição Federal de 1988, norma fundamental e suprema do Estado Brasileiro, a qual prevê em seu artigo 2º a existência dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, independentes e harmônicos entre si. O papel do Poder Judiciário, de forma ampla, é julgar os conflitos que surgem na sociedade

brasileira e, para tanto, possui autonomia administrativa e financeira também garantidas na Constituição Federal. O Brasil adota o sistema de unicidade jurisdicional, no qual apenas o Poder Judiciário pode, em caráter definitivo, interpretar e aplicar a lei em cada caso concreto com o objetivo de garantir o direito das pessoas e promover a justiça. Uma vez que a Constituição Federal em seu artigo 5º garante o direito à cidadania, é função do Poder Judiciário garantir os direitos individuais, coletivos e sociais, e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado, ou seja, compete ao Poder Judiciário interpretar as leis e aplicar o Direito de acordo com os casos que são apresentados por meio de processos judiciais, que se iniciam por iniciativa dos interessados.

A organização do Poder Judiciário é prevista na Constituição Federal nos seus artigos 92 a 106. Mendes (2009) comenta que a Constituição de 1988 dotou os tribunais brasileiros de um poder de autogoverno. Logo, os tribunais podem: eleger seus órgãos diretivos, elaborar seus regimentos internos, organizar suas secretarias e serviços auxiliares, dar provimento de cargos de magistrados de carreira da respectiva jurisdição e provimento dos cargos necessários à administração da justiça. Além disso, a autonomia administrativa financeira permite aos tribunais elaborar seu orçamento dentro dos limites com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias.

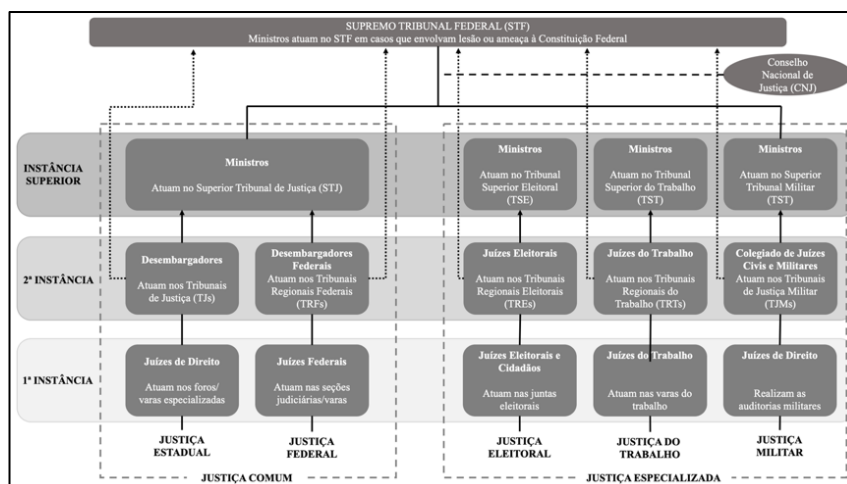
O Poder Judiciário é composto por Juízes, Desembargadores e Ministros, de acordo com a instância em que atuam, todos denominados Magistrados. A estrutura do Poder Judiciário é subdividida em órgãos que atuam em esferas específicas, conforme Figura 3.1. O Supremo Tribunal Federal (STF) é o órgão máximo do Poder Judiciário no Brasil. Composto por 11 ministros, o STF tem como principal função zelar pelo cumprimento da Constituição Federal, sendo também a última instância da justiça brasileira e que dá a palavra final em disputas judiciais no País em questões constitucionais.

No processo de reforma do judiciário brasileiro, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 45, de dezembro de 2004, em que se destaca a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A instituição do CNJ possui como função a adoção de mecanismos de controle eficaz da atividade administrativa dos vários órgãos jurisdicionais. Em outras palavras, o CNJ atua como um órgão de coordenação e planejamento das atividades administrativas do Poder Judiciário, e não tanto como um órgão disciplinador. Logo, cabe ao CNJ responder aos desafios da modernização e às eficiências oriundas de visões e práticas fragmentadas da administração do Poder Judiciário (MENDES, 2009). Mais adiante detalharemos melhor as atividades do CNJ.

Conforme Figura 3.1, abaixo hierarquicamente ao STF, compondo a Justiça Comum, há o Superior Tribunal de Justiça (STJ), responsável por fazer uma interpretação uniforme da

legislação federal, sendo composto por 33 Ministros. Junto ao STJ, temos a atuação do Conselho Federal da Justiça (CFJ), que realiza a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus (instâncias). Na Justiça Comum, há órgãos que funcionam no âmbito da União e dos Estados, e isso inclui o Distrito Federal e Territórios. No âmbito da União, o sistema judiciário conta com a Justiça Federal, incluindo os Juizados Especiais Federais.

**Figura 3.1 – Estrutura do Poder Judiciário no Brasil**



Fonte: adaptado pelo Autor, de STF e TRF1 (2020).

A Justiça Federal é o conjunto de órgãos do Poder Judiciário para julgar ações nas quais a União, suas autarquias, fundações e empresas públicas federais figuram como autoras ou rés, bem como intervenientes de qualquer natureza, sendo sua competência prevista nos artigos 108 e 109 da Constituição Federal do Brasil. É organizada em cinco regiões, definidas geograficamente e que não guardam relação com as regiões definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). É composta por Juizes Federais que atuam na primeira instância e por Desembargadores que atuam na segunda instância nos tribunais regionais federais. A Justiça Federal está organizada em cinco regiões jurisdicional. Cada região possui um Tribunal Regional Federal (TRF), que é a segunda instância. A primeira instância está dividida em Seções Judiciárias em cada um dos Estados da Federação que compõe a região jurisdicional federal, no qual as cidades sediam Subseções Judiciárias que são as Varas Federais (criminal, cível etc.). No Quadro 2.7, podemos verificar essa organização.

**Quadro 2.1 – Organização da Justiça Federal**

<b>Região</b>	<b>Seções Judiciárias</b>
<b>TRF da 1ª Região</b>	Acre
	Amapá
	Amazonas
	Bahia
	Distrito Federal
	Goiás
	Maranhão
	Mato Grosso
	Minas Gerais
	Pará
	Piauí
	Roraima
	Rondônia
Tocantins	
<b>TRF da 2ª Região</b>	Espírito Santo
	Rio de Janeiro
<b>TRF da 3ª Região</b>	Mato Grosso do Sul
	São Paulo
<b>TRF da 4ª Região</b>	Paraná
	Rio Grande do Sul
	Santa Catarina
<b>TRF da 5ª Região</b>	Alagoas
	Ceará
	Paraíba
	Pernambuco
	Rio Grande do Norte
	Sergipe

Fonte: CFJ (2020).

O estudo de campo refere-se ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1). Portanto, dedicaremos um capítulo especial ao detalhamento das anuências relacionadas à temática desta pesquisa mais adiante. Assim, continuaremos a descrever a estrutura do Poder Judiciário no Brasil para uma compreensão mais ampla dos desafios de gestão, da teoria organizacional e das limitações da pesquisa e pesquisas futuras.

Ainda na Justiça Comum, conforme Figura 3.1, no âmbito estadual do Sistema Judiciário Brasileiro compõe essa categoria, a Justiça Estadual. É composta pelos Juízes de Direito que atuam na primeira instância e pelos Desembargadores que atuam na segunda

instância nos Tribunais de Justiça (TJs). A competência da Justiça Estadual está prevista nos artigos 125 e 126 da Constituição Federal do Brasil. Em resumo, processa e julga quaisquer causas que não estejam sujeitas à competências de outros órgãos do Poder Judiciário, o que representa o maior volume de disputas judiciais no Brasil. A organização da Justiça Estadual, na qual estão incluídos os juizados especiais cíveis e criminais, é de competência de cada um dos Estados da Federação e do Distrito Federal.

Na Justiça Federal e na Justiça Estadual, os juizados especiais são competentes para processar e julgar disputas judiciais de menor potencial ofensivo e de baixo valor econômico. Na regra geral, uma disputa judicial tem origem na primeira instância e, por meio de recursos cabíveis ao processo jurídico, pode ser levada à segunda instância, havendo recurso para o STJ (e demais tribunais superiores) e recurso ao STF. Mas, há ações judiciais que podem se iniciar na segunda instância e nos tribunais superiores, por exemplo contra autoridades que possuem prerrogativa de foro.

Conforme a Figura 3.1, ainda no âmbito federal faz parte do Sistema Judiciário Brasileiro a Justiça Especializada, composta pela Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e a Justiça Militar, em que há tribunais superiores para cada especialidade. Na Justiça do Trabalho, são julgadas as disputas judiciais individuais e coletivas entre trabalhadores e patrões, regulada no artigo 114 da Constituição Federal do Brasil. É composta por juízes trabalhistas que atuam na primeira instância e nos Tribunais Regionais do Trabalho (TRT), também pelos Ministros que atuam no Tribunal Superior do Trabalho (TST).

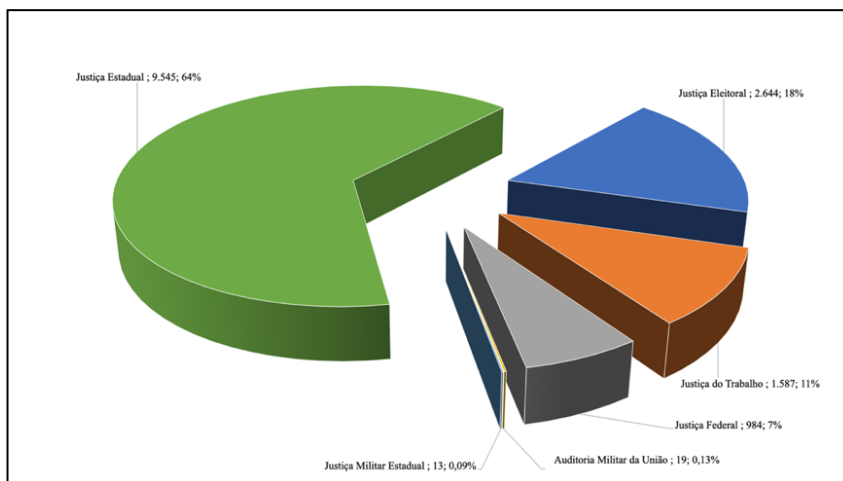
A Justiça Eleitoral é composta por juízes eleitorais que atuam na primeira instância e nos Tribunais Regionais Eleitorais (TRE) e por Ministros que atuam no Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Compete à Justiça Eleitoral, organizar, monitorar, apurar as eleições, diplomar os candidatos eleitos e dar garantia constitucional de direito a voto direto e sigiloso, sendo sua função descrita nos artigos 118 a 121 da Constituição Federal do Brasil.

A Justiça Militar é regulada nos artigos 122 a 124 da Constituição Federal do Brasil. É composta por juízes militares que atuam na primeira instância e na segunda instância no Tribunal de Justiça Militar (TJM) e por Ministros que atuam no Superior Tribunal Militar (STM). Compete à Justiça Militar processar e julgar os crimes militares.

Segundo o relatório Justiça em Números (2020) do CNJ, o Poder Judiciário Brasileiro possui 90 tribunais mais o STF, o qual não compõe o referido relatório, totalizando assim 91 tribunais. Na estrutura do primeiro grau do Poder Judiciário, há 14.792 unidades judiciárias, sendo 10.680 (72%) varas estaduais, trabalhistas e federais, 1.436 (9,7%) juizados especiais,

2.644 (17,9%) zonas eleitorais, 19 (0,13%) auditorias militares da União e 13 (0,09%) auditorias militares estaduais, conforme apresentado na Figura 3.2.

**Figura 3.2 – Unidades Judiciárias de 1º Grau**



Fonte: Justiça em Número, CNJ (2020).

Em relação ao orçamento, a despesa total do Poder Judiciário foi de R\$100.157.648.446 em 2019, segundo o relatório Justiça em Números (2020) do CNJ, sendo que 90,6% desse montante refere-se a despesas com recursos humanos e 9,4% a outras despesas, como tecnologia, despesas correntes e outras despesas de capital. O Poder Judiciário possui uma força de trabalho de 446.142 profissionais, sendo 18.091 magistrados, 276.331 servidores e 159.876 auxiliares (terceirizados). A arrecadação girou em torno de R\$76,43 bilhões, cerca de 76% das despesas totais. O relatório aponta também dados sobre a gestão judiciária, na qual no ano de 2019 ingressaram 30,2 milhões de novos processos ou casos, 77,1 milhões de casos em tramitação e 32 milhões de sentenças e decisões terminativas foram proferidas.

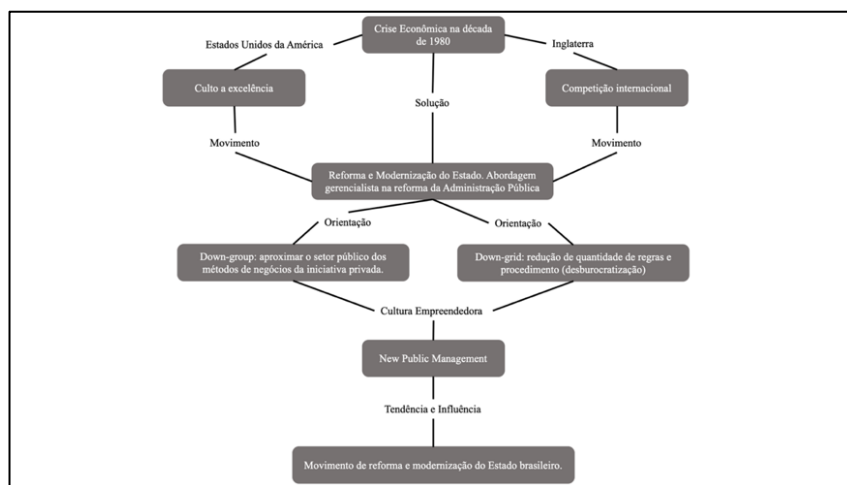
### 3.2 MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DO JUDICIÁRIO

A modernização do judiciário brasileiro e, de forma mais ampla, os movimentos de modernização e a reforma do Estado brasileiro foram influenciados pelos movimentos europeu e norte-americano de reforma do setor público. Esses movimentos são considerados de inspiração gerencialista, pois adotam ideias de produtividade e eficiência, ideias antes exclusivas da iniciativa privada, ou seja, têm como base uma cultura do empreendedorismo. Ambos os movimentos tiveram origem nas últimas décadas do século XX, e foram estimuladas por crises econômicas. No Reino Unido, com início no governo de Margareth Thatcher, foi uma resposta à competição internacional. Nos Estados Unidos, com início do governo Ronald Reagan, época do desenvolvimento do culto à excelência, foi uma decorrência da competição

industrial com o Japão. A abordagem gerencialista aplicada na reforma da administração pública valoriza os mesmos conceitos da iniciativa privada, tais como: racionalidade, autonomia, iniciativa, criatividade, responsabilidade, produtividade, eficiência e competitividade (OUCHI, 1986; DUNLEAVY; HOOD, 1994; MARINI, 2005; PAULA, 2005; LIMA, 2013; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Esse movimento ficou conhecido como New Public Management (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP). Para Dunleavy e Hood (1994), o termo gera controvérsia, uma vez que é usado para resumir uma forma de reorganizar os órgãos do setor público para aproximar suas abordagens de gestão, relatórios, contabilidade, transparência e governança das abordagens aplicadas aos negócios. No geral, envolve mudanças nas duas coordenadas básicas de desenho da organização do setor público: (1) *down-group* – significa tornar o setor público menos distinto do setor privado, em relação a pessoas, estrutura de recompensas, métodos de fazer negócios; e (2) *down-grid* – significa reduzir a quantidade de regras e de procedimentos, em relação a pessoas, contratos e dinheiro. A Figura 3.3 busca sintetizar o movimento e a temática.

**Figura 3.3 – Movimento Internacional de Reforma e Modernização do Estado**



Fonte: elaborado pelo Autor (2020).

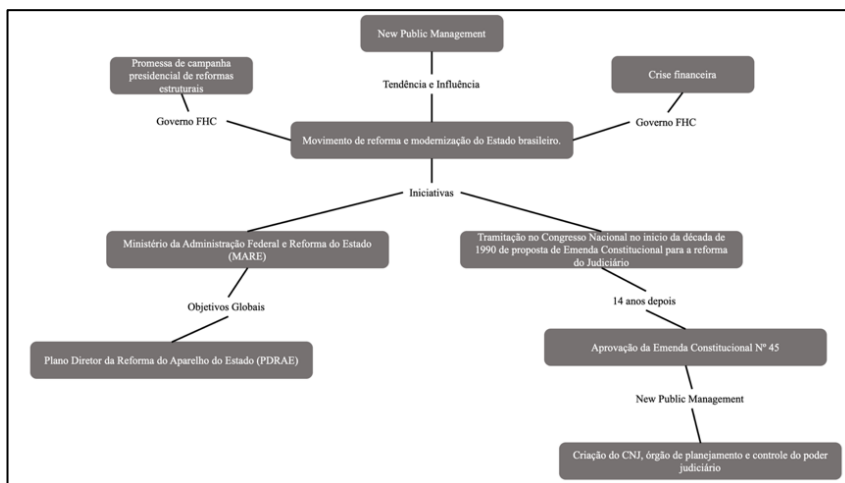
Na década de 1990, esse movimento se espalhou por toda a Europa e para América Latina. No Brasil, o movimento foi formalizado no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), basicamente pelo mesmo contexto de outros países da região, como aprofundamento da crise financeira, promessas de campanha presidencial de reformas estruturais, entre elas a necessidade de repensar a administração pública, devido a evidências do esgotamento do modelo burocrático vigente. Assim, o Governo FHC implantou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que em 1995 elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) dando relevância ao movimento do NPM (MARINI, 2005; PAULA, 2005; LIMA, 2013; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Marini (2005) comenta que o PDRAE teve como aspiração inicial promover uma reflexão conceitual sobre as três formas de administração pública: (1) patrimonialista – ainda presente em algumas práticas; (2) burocrática – cultura dominante; e (3) gerencial – emergente, devido aos movimentos britânico e norte-americano. Além disso, Bresser-Pereira (1996) e Marini (2005) destacam que um “movimento desta envergadura” buscava mudança em três dimensões da velha administração pública: (1) Institucional-legal – extinção de barreiras de natureza constitucional e de outros regramentos; (2) Cultural – mudar a cultura burocrática por uma cultura nova e gerencialista; (3) Gestão – adoção de uma nova organização, arranjos e práticas institucionais, novas competências organizacionais e humanas, e mecanismos gerenciais mais adequados.

O PDRAE definiu objetivos globais em relação a problemas identificados que deveriam serem solucionados, e propôs um novo arranjo institucional que distinguiu quatro seguimentos específicos de ação do Estado: (1) núcleo estratégico – elaboração de leis e políticas públicas, e a cobrança do seu cumprimento; (2) atividades exclusivas – indelegáveis e necessitam do poder do Estado para sua execução; (3) atividades não-exclusivas – prestação de serviços sociais de alta relevância, na qual o Estado atua de forma simultânea com organizações privadas e do terceiro setor; e (4) produção de bens e serviços – movimento de privatização no setor de infraestrutura, na qual o governo regulava a atuação de organizações públicas e privadas (BRESSER-PEREIRA, 1996; MARINI, 2005).

Os objetivos definidos pelo PDRAE indicam certa inclinação para a reforma do Poder Executivo. Entretanto, o movimento iniciado na década de 1990, em busca de resultados mais efetivos da ação do Estado, tinha como visão estratégica transformar o modelo de administração pública vigente no Brasil. Logo, os demais poderes também deveriam buscar elaborar seus planos de reforma e modernização. No início da década 1990, a reforma do judiciário também foi pauta de intensa discussão. Naquele momento, começou a tramitar no Congresso Nacional a proposta de Emenda Constitucional para a reforma do judiciário. Em 2004 foi aprovada Emenda Constitucional nº 45, na qual a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) era uma de suas principais determinações (RENAULT, 2005; SENA; SILVA; LUQUINI, 2012; LIMA, 2013; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016). A Figura 3.4 busca sintetizar o movimento e temática da reforma e modernização do Estado brasileiro e do Poder Judiciário.

**Figura 3.4 – Movimento Brasileiro de Reforma do Estado e do Poder Judiciário**



Fonte: elaborado pelo Autor (2020).

A Emenda Constitucional nº 45 buscou resolver uma série de problemas do Poder Judiciário, que de forma sintética são: (1) lentidão na tramitação dos processos judiciais; (2) pouca transparência; (2) obsolescência administrativa; (3) dificuldade de acesso; (4) complexidade estrutural; (5) concentração de litigiosidade; e (6) desarticulação institucional. Sendo que o acesso dos cidadãos à prestação jurisdicional de qualidade é um fator importante na garantia de direito à cidadania. Além disso, a morosidade, a ineficiência e a falta de transparência sempre foram características marcantes do sistema judiciário brasileiro, e fez do judiciário a instituição que menos se modernizou em comparação aos demais poderes (RENAULT, 2005; SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

A Emenda Constitucional nº 45 constitui um documento com inovações para solucionar esses problemas elucidados acima: (1) planejamento e controle do Poder Judiciário – criação de órgão de controle externo do Poder Judiciário previstos nos artigos 103-B e 130-A, inseridos na Constituição Federal do Brasil, permitindo a criação do CNJ e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP); (2) eficiência e celeridade do judiciário – instituição da súmula vinculante e da repercussão geral como requisito necessário para o recurso extraordinário decorrente do reconhecimento do direito a um processo judicial e administrativo célere; (3) autonomia e independência dos magistrados – as principais inovações desse princípio são as que tratam da autonomia financeira do Poder Judiciário; (4) funções essenciais e acesso à justiça – concessão de autonomia as defensorias públicas (RENAULT, 2005).

Isto posto, em 14 de junho de 2005, foi instalado o Conselho Nacional da Justiça (CNJ) nos termos do artigo 103-B da Constituição Federal do Brasil. Em seu próprio sítio na Internet,

o CNJ define-se como uma “instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que se diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual”. Possui como missão “desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas para os valores de justiça e paz social”. E como visão de futuro “ser reconhecido como órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da Justiça brasileira”. Enquanto função, o CNJ possui as seguintes atribuições de transparência e controle:

- Na Política Judiciária: zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações.
- Na Gestão: definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário.
- Na Prestação de Serviços ao Cidadão: receber reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado.
- Na Moralidade: julgar processos disciplinares, assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.
- Na Eficiência dos Serviços Judiciais: realizar, fomentar e disseminar melhores práticas que visem à modernização e à celeridade dos serviços dos órgãos do Judiciário. Com base no relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País, formular e executar políticas judiciárias, programas e projetos que visam à eficiência da justiça brasileira.

Conforme o artigo 103-B da Constituição Federal de 1998, o CNJ compõe-se de 15 membros com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos. O Conselho é presidido pelo presidente do STF, já contabilizado entre os nove magistrados, e nas suas ausências e impedimentos, pelo vice-presidente do STF.

É importante ressaltar que o CNJ não substitui em nenhuma hipótese a administração dos tribunais, e possui como premissa atuar apenas quando os órgãos do Poder Judiciário, os primeiros responsáveis pelos seus próprios destinos, evidenciar inegável ineficiência e deficiência. Mas, diante de sua principal atribuição de controle e supervisão da atividade administrativa e financeira do Judiciário nacional, supervisionar também significa participar do

processo de modernização da gestão e contribuir para a elaboração de uma estratégia para o Judiciário. Assim, a implementação pelo CNJ do planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário representa um grande avanço na busca da excelência da prestação jurisdicional, direcionando os órgãos do Poder Judiciário para boa execução de uma estratégia nacional definida (KIM; SILVA, 2020).

Conforme discutimos acima, a abordagem gerencialista da New Public Management (NPM) propõe uma ideia de serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, ou seja, um modelo mais próximo dos mecanismos de gestão de negócios da iniciativa privada. Logo, essa abordagem proporcionou e proporciona uma série de mudanças e transformações na organização pública e na forma de se fazer administração pública. E isso estimula os pesquisadores a elaborarem estudos sobre cultura organizacional, gestão do conhecimento, liderança, estrutura organizacional, gestão estratégica, gestão de pessoas, educação corporativa, entre outros, no setor público e, especificamente, no judiciário (DUNLEAVY; HOOD, 1994; BRESSER-PEREIRA, 1996; KIM; SILVA, 2020).

Kim e Silva (2020) afirmam que em 2009 o CNJ efetivamente, com o normativo de 2009 (Resolução nº 70), conseguiu sistematizar nacionalmente os protocolos de gestão estratégica do judiciário, uma vez que os tribunais começaram a elaborar seus planos estratégicos, construir mecanismos de acompanhamento das metas nacionais, ou seja, as estratégias dos tribunais agora seguem alinhadas com a estratégia nacional do Poder Judiciário. E isso é importante porque, embora a Constituição Federal conceda a autonomia administrativa e financeira aos tribunais, todos estão inseridos na organização do Poder Judiciário, ou seja, trata-se de organizações inseridas em uma rede organizações, mas com uma mesma finalidade: a prestação jurisdicional acessível e de qualidade. E o papel do CNJ de “orquestrar” todos os órgãos do judiciário afim de que estes possuam um mesmo norte é fundamental para o sucesso do sistema judiciário. Assim, cada tribunal necessita ter claro o objetivo comum do judiciário para elaborar sua estratégia e planejamento para atender a seu escopo jurisdicional.

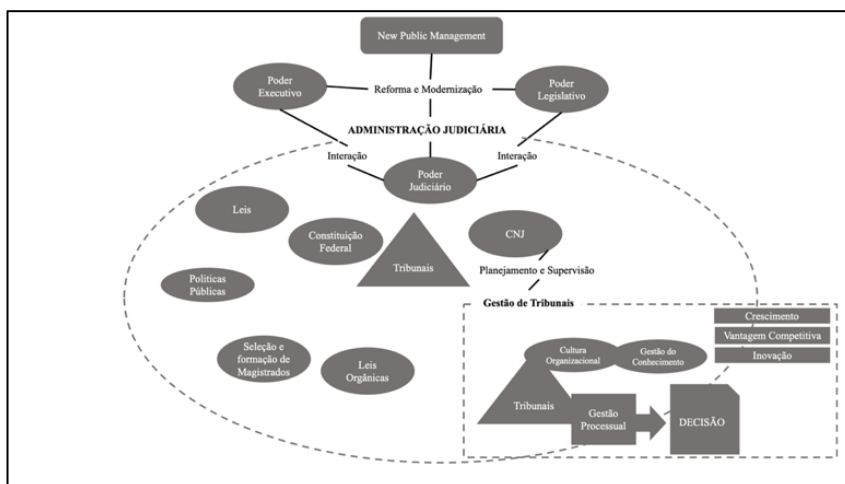
Em relação a gestão do conhecimento (GC), o CNJ considerando seu papel instituiu atos normativos para os órgãos do Poder Judiciário se organizarem em relação à temática, uma das mais recente trata da política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário (Resolução nº 240, de 09/09/2016), que define a GC como um processo de identificação, codificação e compartilhamento de conhecimento organizacional e também como um princípio orientados para a gestão de pessoas. Recentemente, foi lançado o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário (Portaria Nº140, de 25/09/2019), com intuito de ampliar a gestão do conhecimento e disseminar iniciativas e projetos inovadores em busca da melhoria da gestão e

da prestação jurisdicional. Além disso, a gestão do conhecimento é objetivo de valorização da política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário (Resolução nº 192, de 08/05/2014). Além disso, o CNJ promove diversos eventos com os órgãos com objetivo de influenciar a gestão do conhecimento.

A organização do Poder Judiciário é, na verdade, mais ampla e envolve uma série de detalhes em seu entorno, como as políticas públicas da administração da justiça, da administração judiciária, leis orgânicas, mapa dos tribunais, reformas processuais, seleção e formação de juízes, magistrados, funcionários, administração e gestão dos tribunais, gestão processual e organização dos serviços (COELHO, 2017).

A administração judiciária enquanto disciplina, refere-se ao estudo e à análise de gestão e administração do Poder Judiciário, ou seja, o estudo da organização político-administrativa do Poder Judiciário, no cerne da ciência política da administração pública. No domínio dos tribunais, a gestão (*court management*) refere-se ao alcance global das tarefas organizacionais e das atividades configuradas para desenvolver a quantidade e a qualidade na provisão da prestação jurisdicional. E a gestão processual (*case management*) é a intervenção dos atores jurisdicionais no tratamento das disputas judiciais, utilizando mecanismos para ordenar as tarefas processuais de um modo mais célere e equitativo. A gestão processual pode ser ou deve ser parte integrante da gestão de tribunais, mas dando importância à distinção entre elas, primeiro por congregar diferentes problemas e soluções, segundo por ter graus de relevâncias distintas nas diferentes tradições jurídicas (COELHO, 2017). A Figura 3.5 mostra essas diferenças.

**Figura 3.25 – Gestão de Tribunais, Variáveis de Estudo e Resultados**



Fonte: elaborado pelo Autor (2020).

Coelho (2017) afirma que os tribunais podem e devem ser analisados de acordo com conceitos e modelos da teoria organizacional. Logo, os tribunais podem ser encarados como

como organizações complexas com características semelhantes a outras organizações complexas, mas que se distinguem pelo seu papel político-social e pela singularidade estrutural e funcional.

### 3.3 GESTÃO DE TRIBUNAIS

Coelho (2017) afirma que os tribunais necessitam ter gestão e possuir um modelo de organização alinhado com aspectos essenciais do sistema judiciário, da função jurisdicional e da cultura nacional e do local da própria organização do Poder Judiciário. Gallas (1971) comenta que o estudo sobre a administração de tribunais tem raízes na década 1900. Entretanto, Coelho (2017) aponta que o interesse pela gestão de tribunais ganhou força na década de 1970 nos Estados Unidos, sendo disseminado para o resto do mundo nas últimas décadas.

Tolman (1960) estudou 25 sistemas de administração dos Estados Norte-Americanos. O sistema considerado melhor previa um controle administrativo centralizado, de todos os Tribunais e Juízes do Estado, pelo Presidente do Tribunal. Entretanto, esse sistema foi duramente criticado em 1968 por Warren E. Burger, presidente do Tribunal de Justiça Americana, em discurso para a American Bar Association (organização similar à Ordem dos Advogados no Brasil), comenta que, em 1906, Dean Roscoe Pound, em discurso na mesma entidade, disse que o trabalho dos tribunais do século XX não poderia ser realizados com os mesmos métodos e máquinas do século XIX e ainda argumenta que o aviso de Pound não foi atendido, pois os tribunais ainda estão sendo operados com os mesmos métodos básicos, procedimentos e máquinas que Pound disse não serem bons o suficiente 1906. E ainda, caracteriza o sistema de tribunais como “arcaico” em três aspectos: (1) multiplicidade de tribunais; (2) preservação de jurisdições concorrentes; e (3) desperdício do poder judicial (GALLAS, 1971).

Essa ideia de mudança passa pela educação na visão de Gallas (1971). Para o pesquisador, a deficiência da educação para a administração pública era refletida em toda a literatura e mais notável ainda na administração de tribunais. Isso também pode ser percebido em outra fala de Burger ao comentar que “temos pelo menos 25 astronautas capazes de voar para a lua, mas não temos tantos administradores profissionais para servir a todos os tribunais no sistema”. Gallas (1971) ressalta ainda que as propostas que exigiam a transferência de responsabilidades administrativas dos sistemas judiciários para gerentes que empregam métodos modernos de gestão nem eram novas nem consistiam em novidade. A respeito disso, Gable (1971) realizou um estudo de caso sobre modernização da gestão de tribunais no Tribunal Superior de Los Angeles, o qual possuía um diretor executivo desde 1938. Assim, Gallas (1971)

aponta que a disciplina do Direito que possui ênfase nos precedentes tende a uma forma mais estática que, se aplicada ao campo da administração, gera uma ideia de padronização. Entretanto, a administração é um processo social, portanto um fenômeno dinâmico, assim, qualquer estratégia de estudo da administração judiciária e da gestão de tribunais deve então focar na dinâmica e não na estática.

Contudo, a American Bar Association (ABA) em 1974 adotou normas de organização de tribunais para melhoria e modernização da organização judiciária pouco diferentes das primeiras normas da ABA de 1938, ou seja, baseada amplamente em um modelo de gestão burocrático ou de sistema fechado, encorajamento para os juízes e administradores de tribunais a centralizar, formalizar e enrijecer a gestão, quando o oposto era altamente desejável (SAARI, 1976). A crítica proferida por Saari (1976) aponta para uma ideia de que quando a gestão limita as tendências da burocracia e promove a flexibilidade, a sobrevivência dos tribunais aumenta. O pesquisador acredita na perspectiva do sistema aberto no qual a organização e seu ambiente são interdependentes, concentrando nas trocas entre a organização e seu ambiente, assim, o ambiente reflete nas abordagens usadas dentro da organização para tomada de decisão e planejamento.

Baar (1999) argumenta que a reforma judiciária nas décadas de 1980 e 1990, iniciada nos Estados Unidos e depois estendida para vários países, tornou-se parte integrante do processo de desenvolvimento econômico, político e administrativo e aponta que a reforma do judiciário não está ligada apenas à teoria do papel dos tribunais e do Direito no desenvolvimento político e econômico, mas também ao surgimento do campo da administração judicial e da gestão de tribunais.

Trata-se de uma ideia mais próxima do movimento do New Public Management que discutimos anteriormente. Conforme comentamos, o movimento também teve origem nos Estados Unidos, buscando um processo de melhoria contínua (Perters e Waterman, 2004), ou seja, a excelência. Há aspectos específicos para os tribunais buscarem a excelência organizacional: (1) criar um ambiente de inovação, para estimular servidores e magistrados a serem mais inovadores; (2) apresentar resultados claros e especificados e acordados entre a administração e disseminados para os servidores do Tribunal; (3) medir o desempenho regularmente com medidas claras e vinculadas aos objetivos estratégicos, bem como descrever os resultados bem-sucedidos (AMERICAN JUDICATURE SOCIETY, 2013).

Assim, diversos estudos deram origem ao campo da administração e gestão de tribunais. Friesen (1971) examinou as restrições e conflitos do papel singular dos tribunais para encontrar um modelo de gestão útil. Cannon (1973) pesquisou as mudanças necessárias para a Justiça

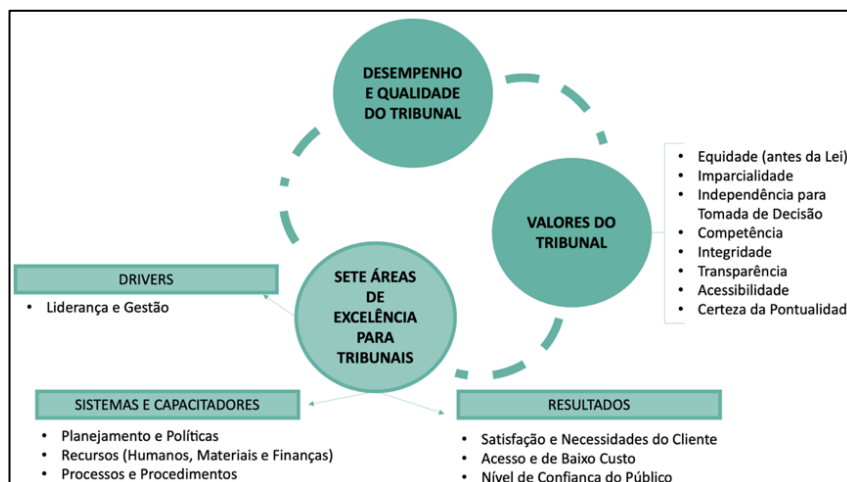
Federal se tornar um sistema inovativo. Rosebloom (1987) estudou a parceria entre administração pública e judiciária. Raine e Willson (1993) investigaram a cultura organizacional e a gestão logística do agendamento dos tribunais. Dahlin (1996) pesquisou os valores que deveriam ser especificados para o uso de tecnologias de suporte ao processamento de casos para tomada de decisões judiciais.

No contexto da gestão de tribunais, também foram realizadas pesquisas sobre a cultura organizacional e o impacto no desempenho do Tribunal. Schneider (2004) realizou uma pesquisa empírica em um estudo de caso que abrange a Division of Judges of the U.S. National Labor Relations Board e a German Labor Courts of Appeal. O estudo revelou que os juízes compartilham normas e valores relacionados ao trabalho, obtêm status a partir de sua posição na comunidade profissional e são suscetíveis à revisão por pares. Assim, a gestão por desempenho pode ser percebida como um meio de manter e direcionar a cultura organizacional.

Em sua pesquisa, Elliott (2000) identificou três dimensões da cultura na “sala” do Tribunal do Condado de Los Angeles, a primeira são as práticas formais, a segunda as práticas informais e a última as crenças. Em relação aos juízes verificaram-se quatro dimensões, jargão, artefatos eletrônicos, material e formas físicas. Myers (2015) afirma que a cultura do Tribunal pode levar a melhorias no trabalho. Em seu estudo, o autor, analisou a cultura do Tribunal de Fiança no Canadá e a cultura dominante deu mais importância à eliminação da súmula do que fornecer justiça, ou seja, a cultura da prorrogação assumiu o processo judicial.

Assim, a excelência em tribunais vem sendo amplamente discutida nos últimos anos, e tendo influência do New Public Management, ou seja, de modelos de gestão mais próximos dos modelos de gestão e métodos de negócios. Um exemplo é o consórcio formado por Estados Unidos, Europa, Ásia e Austrália em 2008 na criação de uma estrutura de excelência para tribunais, tendo como resultado o International Framework for Court Excellence (IFCE). O IFCE foi estruturado com princípios da gestão da qualidade total. Definições tradicionais de qualidade apontam para superação da expectativa do cliente, melhorando continuamente processos, produtos e serviços, por meio do envolvimento criativo dos funcionários (HAWKES, 1992). Qualidade também é definida como um processo contínuo de melhoria (PETERS e WATERMAN, 2004). Dessa forma o IFCE contempla sete áreas de excelência, a dimensão de desempenho e qualidade, além da dimensão de valores do Tribunal, conforme Figura 3.6.

**Figura 3.6 – Modelo Internacional para Excelência em Tribunais**



Fonte: National Center for State Courts, 2013.

No Brasil, Teixeira e Rego (2017) analisaram a adoção e a implementação do processo judicial eletrônico no Tribunal de Justiça do Distrito Federal. Foram realizadas entrevistas com 25 advogados que atuam nesse Tribunal. Os resultados apontam que os advogados percebem o impacto da tecnologia no seu trabalho e na velocidade das decisões judiciais e a redução de custos nas operações, mas que ainda há necessidade de melhorias. Por exemplo, cada Tribunal possui um sistema, o que dificulta a integração de informações.

Oliveira (2017) fez um levantamento dos dez anos de atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na melhoria da eficiência da gestão no Poder Judiciário. O estudo revelou alguns avanços após a implantação do CNJ com ideias de planejamento estratégico e utilização de metas voltadas à busca pela eficiência. Identificou-se a necessidade de estudos em nível micro que permitam avaliar o grau de eficiência técnica das unidades e dos magistrados.

Lima, Fraga e Oliveira (2016) realizaram um estudo do Tribunal de Justiça da Bahia com o intuito de avaliar a compatibilidade do modelo gerencialista adotado na reforma do Poder Judiciário, considerando a relação indissociável entre a cultura nacional e a cultura organizacional. A pesquisadoras apontam que essa relação produziu um efeito indesejado, no qual os funcionários criam certa resistência a um modelo que não se encaixam em sua realidade.

Gomes, Guimarães e Akutsu (2017) pesquisaram a produtividade de juízes e assistentes administrativos em relação à gestão do acervo dos processos pendentes na primeira instância da Justiça Estadual de São Paulo. O estudo identificou que há uma relação direta positiva entre o acervo da vara judicial e produção dos juízes, entretanto a força dessa relação varia de acordo com a especialidade da vara judicial e é moderada pela quantidade de assistentes administrativos nos tribunais, pela experiência do juiz e o tamanho da jurisdição que o juiz

trabalha, indicando que a hipótese da produtividade exógena é mais complexa do que o retratado nos estudos anteriores.

Guimarães, Odelius, Medeiros e Santana (2011) estudaram a inovação gerencial realizada no Superior Tribunal de Justiça. A inovação introduziu um novo modelo de gestão baseado no planejamento estratégico e na abordagem de gestão de processos de trabalho e o suporte de tecnologias de informação. Os resultados indicam que a inovação contribuiu para o desenvolvimento de uma visão sistêmica dos processos-chave, reduziu os efeitos fragmentadores da divisão de atividades de trabalho dentro do Tribunal. O estudo também revelou que três novas capacidades organizacionais foram desenvolvidas como resultado na inovação: (1) gestão eletrônica do tribunal; (2) gestão de projetos; e (3) gestão de processos de trabalho.

Enquanto disciplina, a gestão de tribunais ainda é nova e oferece vasto campo de estudo e, ao mesmo tempo, gera controvérsia pela sua aproximação dos modelos de gestão de negócios. Entretanto, Coelho (2017) afirma que, enquanto organização, os tribunais podem e devem ser analisados de acordo com os conceitos e modelos da teoria organizacional, o que nos permite entender melhor aspectos bem discutidos nos modelos de gestão de negócios e se for o caso, adaptar, melhorar ou mesmo refutar sua aplicabilidade para a disciplina de gestão de tribunais, principalmente nos temas: a) organização e administração judiciárias; (b) gestão do tribunal e gestão judiciária; (c) gestão estratégica e desempenho; (d) gestão de recursos humanos e liderança; (d) cultura e clima organizacional; (e) gestão de recursos financeiros, materiais e tecnológicos; (f) orçamento e contabilidade dos tribunais; (g) governança e gestão de riscos; e (h) sistemas de informação, conhecimento e qualidade, inovação e modernização. Finalmente, a gestão de tribunais ainda tem recebido pouca atenção de pesquisadores e, conseqüentemente, da literatura de administração pública (GUIMARÃES et al., 2011; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; COELHO, 2017).

### 3.4 TRIBUNAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO

O Tribunal Federal da 1ª Região (TR1), com sede em Brasília-DF, tem jurisdição no Distrito Federal e nos estados do Acre, do Amapá, do Amazonas, da Bahia, de Goiás, do Maranhão, de Mato Grosso, de Minas Gerais, do Pará, do Piauí, de Rondônia, de Roraima e do Tocantins. O TRF1 (segunda instância) é composto por 27 juízes vitalícios, nomeados pelo Presidente da República, intitulados como Desembargadores Federais. A primeira instância é composta pelos juízes federais e juízes substitutos dispostos nas seções e subseções judiciárias,

cujos conjuntos formam a Justiça Federal da 1ª Região. Assim, a Justiça Federal da 1ª Região possui sob sua jurisdição um Tribunal, 14 Seções Judiciárias e 82 Subseções Judiciárias. Outra unidade é a Vara Judiciária, local que corresponde à lotação do Juiz Federal, onde o magistrado realiza suas atividades. A Vara Judiciária está limitada em uma Comarca, que é o território em que o Juiz Federal irá exercer sua jurisdição e pode abranger um ou mais municípios, dependendo do número de habitantes, eleitores, do movimento forense e da extensão territorial dos municípios do estado. Assim, uma Comarca pode contar com vários ou apenas um Juiz Federal que, nesse caso, terá todas as competências destinadas. O Relatório Justiça em Número do CNJ (2020) aponta que na jurisdição do TRF1 há o quantitativo de 294 unidades, entre Varas Judiciárias e Juizados Especiais Federais (JEFs).

Em razão da matéria principal no Tribunal, são estabelecidas quatro áreas de especialização: (1) previdência social, benefícios assistenciais e regime de servidores públicos civis e militares; (2) penal, de improbidade administrativa e desapropriação; (3) administrativa, civil e comercial; e (4) tributária, financeira e de conselhos profissionais.

O TRF1 é dirigido por um Presidente, um Vice-Presidente e o Corregedor Regional, eleitos entre os Desembargadores mais antigos com dois anos de mandato, compondo também o Conselho de Administração, órgão de caráter permanente responsável pelo estabelecimento de normas, orientação e controle administrativo-financeiro do Tribunal e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus da 1ª Região, sendo também presidido pelo Presidente do TRF1. Os juízes diretores e vice-diretores de Foro, dirigentes das Seções e Subseções Judiciárias (primeira instância), são indicados pelo Presidente do TRF1 ao Conselho de Administração para homologação.

O relatório Justiça em Números (2020) do CNJ aponta que o orçamento do TRF1 para o ano de 2019 foi de R\$3.586.132.327, sendo que 94,2% desse montante refere-se a despesas com recursos humanos e cerca de R\$72.925.473 a despesas com tecnologia. Em relação à força de trabalho, o TRF1 conta com 572 magistrados e 7.212 servidores efetivos. Se considerarmos o contingente total de 14.399, os magistrados representam 4% (95,5% na primeira instância e 4,5% na segunda instância), os servidores efetivos, requisitados e comissionados representam 54,9% (sendo 79% da área jurídica e 21% na área administrativa; deste total 89,3% na primeira instância e 10,7% na segunda instância) e a força de trabalho auxiliar (terceirizados) representam 41,1% desse contingente total.

Em relação à estratégia organizacional, a Justiça Federal tem como sua Missão: “Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva”. Como Visão: “consolidar-se perante a sociedade como uma justiça efetiva e transparente”. E, finalmente,

calca-se nos seguintes Valores: “ética, respeito à cidadania e ao ser humano, responsabilidade ambiental, transparência, qualidade e inovação”. Dessa forma, os valores permeiam a estratégia e interligam os processos de trabalho e projetos com os objetivos institucionais. Na Figura 3.1 podemos observar o mapa estratégico da Justiça Federal e, principalmente, os objetivos estratégicos.

**Figura 3.1 – Mapa Estratégico da Justiça Federal**



Fonte: TRF1 (2020).

Conforme o relatório Justiça em Números (2020) do CNJ, em relação às disputas judiciais, o TRF1 em 2019 teve 2.140.154 novos casos e 3.536.836 casos pendentes, gerando o montante de 5.676.990 de casos em tramitação. O relatório aponta ainda que o total de casos baixados (solucionados) em 2019 foi de 1.999.471 e 1.134.125 sentenças.

Em relação à cultura organizacional (CO), uma das variáveis de estudo, embora o TRF1 na explicitação de sua cadeia de valor aponte a cultura organizacional como um insumo de seu capital humano, não indica ações claras de gerenciamento ou mesmo de compreensão de sua organizacional. Uma vez que a CO possui efeito em quase todas as dimensões da organização, e que o movimento de modernização do Estado brasileiro e, em específico, do Poder Judiciário está alinhado ao New Public Management (NPM), decifrar e compreender a cultura organizacional é de suma importância para a gestão de tribunais. A relação positiva entre cultura organizacional e estratégia, entre desempenho e entre gestão de mudanças já foi largamente estudada no campo da iniciativa privada (por exemplo, Peters e Waterman, 1982; Santos, 1998; Deal e Kennedy, 2000; Santos, 2000; Quinn e Cameron, 2006; Chin-Loy e Mujtaba, 2007; Cheung, Wong e Wu, 2011; Carvalho, 2012; Denison et al., 2012; Fukunaga e Santos, 2017) e pouco discutida na administração pública. Assim, este trabalho permite não apenas compreender sua relação com a gestão do conhecimento, outra variável de estudo, mas também

oferecer uma leitura quanto a sua compreensão e os desafios para o desenvolvimento organizacional.

Em relação à gestão do conhecimento (GC), o TRF1 possui mais avanços. Em 2016, o presidente do TRF1, na época Dr. Hilton Queiroz, promulgou a Resolução Presi 32 que instituiu a gestão do conhecimento para Justiça Federal da 1ª Região. A resolução de certa forma funciona também como uma estratégia de gestão do conhecimento, estabelecendo objetivos de conhecimento, norteando as iniciativas e estruturando a operação. O documento aponta os motivos para promulgação da resolução, entre eles destacam-se: (a) o relatório final do grupo de trabalho para o desenvolvimento de estratégias e soluções para a retenção de conhecimentos relevantes para a instituição; (b) o princípio da eficiência, um dos norteadores da administração pública conforme artigo 37 da Constituição Federal; (c) a sistematização de práticas para tornar conhecimentos relevantes para o Tribunal acessíveis aos servidores; (d) o compartilhamento de iniciativas e boas práticas; (e) a transferência e o aproveitamento dos conhecimentos tácitos e explícitos para que sejam aplicados institucionalmente; (f) mediante os processos de inovação e aprendizagem para permanente adaptação da organização e sua força de trabalho, ser ferramenta essencial; e (g) as capacidades de criar, adquirir e transferir conhecimentos.

A Resolução Presi 32 não apenas institui a gestão do conhecimento (GC) como também regulamenta a atividade e a implementação dos Comitês Multidisciplinar de Gestão do Conhecimento (COGECON) que serão responsáveis por designar as áreas responsáveis pelas atividades de gestão do conhecimento (GC) e validar e aprovar as proposições apresentadas por essas áreas. Além do Tribunal cada Seção Judiciária também deverá organizar e implementar um COGECON, seus membros serão constituídos por servidores com domínio nas áreas de conhecimento relevantes para as atividades de GC determinadas pela resolução.

Para efetivar a GC no TRF1, são descritas no Artigo 2º da Resolução Presi 32, que as seguintes atividades deverão ser desempenhadas: (1) identificar as áreas de conhecimento estratégico; (2) detalhar os conhecimentos críticos de cada área, determinando o nível de seu armazenamento e transformá-los em conhecimento organizacional; (3) identificar e mapear fontes de conhecimento tácito e explícito; (4) promover a socialização do conhecimento de especialistas e propiciar a transferência de expertise para servidores aptos a assumir novas atribuições; (5) implementar mecanismos de conversão de conhecimento tácito em explícito para criação de capacitação e outros ativos de conhecimento como narrativas, banco de práticas e de ideias e base de conhecimento em wiki (página na web); (6) propor modelo de gestão afim de evitar a descontinuidade das trabalhos e projetos dos servidores em aproximação à aposentadoria; (7) propor medidas que promovam o desenvolvimento de competências em

gestão do conhecimento; (8) identificar organizações e manter intercâmbio para a troca de conhecimento; (9) promover em meio virtual a manutenção do conhecimento institucional; (10) adotar mecanismos que estimulem e viabilizem a participação de servidores em práticas de compartilhamento de conhecimento; e (11) propor medidas que promovam a cultura organizacional de preservação do patrimônio intelectual.

Isto posto, Albuquerque, Fukunaga, Santos e Santos (2018) apontam que a promulgação da Resolução Presi 32 foi um marco no TRF1, pois, considerando que a organização é extremamente hierárquica, exige-se um documento formal para garantir o desenvolvimento da iniciativa. Os autores ainda comentam que, até o ano de 2015, o conhecimento produzido no Tribunal encontrava-se disperso e desorganizado, devido à falta de mecanismos de gestão e falta de interesse das pessoas em registrar, compartilhar e disseminar esses conhecimentos. Além disso, a aposentadoria de servidores em cargos estratégicos sem a previsão de reposição devido à redução orçamentária imposto pelo Governo Federal.

Para solucionar os problemas (risco de perda de conhecimento, risco de aumento de ineficiência e não realização dos desejos da sociedade) que afetam os objetivos estratégicos da organização, os objetivos de gestão dos conhecimentos determinados na Resolução Presi 32 buscam reter e criar conhecimento para a inovação jurisdicional (ALBUQUERQUE, FUKUNAGA, SANTOS e SANTOS, 2018).

Assim, foram criados no Tribunal e em 14 Seções Judiciárias os Comitês Multidisciplinares de Gestão do Conhecimento (COGECON), conforme regulamentação da Resolução Presi 32. O seu principal objetivo foi, em conjunto com as unidades de planejamento estratégico, identificar as fontes de conhecimento tácito e explícito. Assim, foi realizada uma atividade de mapeamento de conhecimento crítico para identificar as lacunas de conhecimento nas unidades de trabalho. Então, foi proposto a implementação de três iniciativas: (1) criação de um banco de boas práticas e boas ideias – para capturar e registrar o conhecimento individual e transformá-lo em organizacional; (2) storytelling – para elaborar e contar histórias sobre estratégia, tecnologia, biblioteca, administração e execução judicial, para reter o conhecimento dos servidores em transição para a aposentadoria; e (3) Café com Conhecimento – evento de compartilhamento de conceitos e casos de GC de outros órgãos públicos (ALBUQUERQUE, FUKUNAGA, SANTOS e SANTOS, 2018). No Quadro 3.1, organizamos as iniciativas, os resultados e os processos de gestão do conhecimento.

**Quadro 3.1 – Processos de Gestão do Conhecimento, Iniciativas e Resultados**

Processo de GC	Iniciativas	Resultados Almejados
Criação de Conhecimento	Banco de Ideias	(5) implementar mecanismos de conversão de conhecimento tácito em explícito
	Associação à SBGC	(8) identificar organizações e manter intercâmbio para a troca de conhecimento
Captura de Conhecimento	Mapeamento de Conhecimento Crítico	(1) identificar áreas de conhecimento estratégico; (3) identificar e mapear fontes de conhecimento tácito e explícito.
	Storytelling	(10) adotar mecanismos que estimulem e viabilizem a participação de servidores em práticas de compartilhamento de conhecimento
Organização de Conhecimento	Mapeamento de Conhecimento Crítico	(2) detalhar os conhecimentos críticos de cada área
Armazenagem de Conhecimento	Mapeamento de Conhecimento Crítico	(2) determinando o nível de seu armazenamento
	Banco de Práticas e Banco de Ideias	(9) promover em meio virtual a manutenção do conhecimento institucional
Disseminação	Storytelling	(4) promover a socialização do conhecimento de especialistas
	Café com Conhecimento	(10) adotar mecanismos que estimulem e viabilizem a participação de servidores em práticas de compartilhamento de conhecimento
Aplicação	Adoção do Modelo de Referência de GC da SBGC	(6) propor modelo de gestão afim de evitar a descontinuidade dos trabalhos e projetos dos servidores
	Curso EaD de Gestão do Conhecimento	(7) propor medidas que promovam o desenvolvimento de competências em gestão do conhecimento

Fonte: elaborado pelo Autor (2020).

Além disso, também foi criado e disponibilizado curso de gestão do conhecimento na modalidade de educação à distância (EaD) para o desenvolvimento de competências dos servidores em relação ao tema. Há também o programa de educação corporativa com duas iniciativas: (1) UniCorp – aprendizagem continuada e educação corporativa, para servidores e magistrados, sobre gestão; e (2) Esmaf – escola de magistratura federal da 1ª Região, com o objetivo de promover preparação, formação, treinamento e aperfeiçoamento dos magistrados federais. O TRF1 também se associou a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), para construção de relacionamento com outras organizações a fim de trocar informações sobre implementação de gestão do conhecimento, e adotou o Modelo de Referência de GC da entidade para servir de norteador para a organização.

## 4. METODOLOGIA

Para a estratégia de pesquisa deste estudo, definiu-se o tipo de pesquisa quantitativa. Primeiro, a abordagem quantitativa e o método exploratório proporcionaram a base lógica da investigação. Segundo, aplicou-se à fase de análise dos resultados e de proposição o apoio da literatura revisada. Foi realizado o exame de relações entre variáveis. As variáveis foram medidas por instrumentos permitindo a análise dos dados numéricos por meio de procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

O objetivo geral da pesquisa é verificar, no contexto da gestão de tribunais de justiça, os relacionamentos e os efeitos entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento para a organização.

Este capítulo está organizado em seis seções. A primeira descreve a população e a amostra, a segunda indica as variáveis de pesquisa, a terceira descreve as questões e as hipóteses de pesquisa, a quarta apresenta os instrumentos de coleta de dados, a quinta descreve as técnicas de tratamentos de dados (modelo de equações estruturais) e, finalmente, a sexta seção apresenta a análise dos dados.

### 4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo de campo foi realizado no Tribunal Federal da 1ª Região (TRF1) com sede no Distrito Federal, em suas Seções Judiciárias (SJs) e Subseções Judiciárias (SSJs) localizadas em 13 estados e no Distrito Federal, considerando tal organização e jurisdição da Justiça Comum Federal também denominada Justiça Federal da 1ª Região, conforme detalhado no capítulo de revisão da literatura.

O último relatório Justiça em Números (2020) do CNJ, que se refere aos dados de 2019, aponta que o TRF1 possui um efetivo total de 14.399 profissionais, sendo 572 magistrados, 7.212 servidores efetivos e 6.615 terceirizados. Para o estudo, apenas serão consideradas as categoria de magistrados e servidores efetivos. Logo, o universo para estudo de campo foi de 7.784 profissionais lotados na área jurídica e administrativa do TRF1, SJs e SSJs.

Isto posto, foram distribuídos 7.784 questionários dos quais retornaram um total de 2.891 casos, que representa 37,14% do universo. Em relação ao total de respondentes, 1.719 (59%) foram considerados válidos, que representa 22,08% do universo, 1091 (38%) não completaram o questionário e foram descartados, e finalmente 81 (3%) dos respondentes não aceitaram responder. Logo, a amostra deste estudo é de 1.719 casos.

## 4.2 VARIÁVEIS DE PESQUISA

Esta pesquisa considera três constructos: Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento e Resultados de GC para a Organização. Isto posto, o constructo cultura organizacional, considerada nesta pesquisa variável latente exógena independente, contém quatro componentes de primeira ordem (inferior) de acordo com a proposta de Cameron e Quinn (2006):

- Cultura Organizacional:
  - Cultura Clã ou de Comunidade;
  - Cultura Inovativa;
  - Cultura racional ou de mercado;
  - Cultura hierárquica.

O constructo gestão do conhecimento é considerado nesta pesquisa variável latente endógena independente-dependente, contém seis componentes de primeira ordem (inferior) de acordo com a proposta de Lawson (2002):

- Gestão do Conhecimento
  - Criação de Conhecimento
  - Captura de Conhecimento
  - Organização de Conhecimento
  - Armazenagem de Conhecimento
  - Disseminação de Conhecimento
  - Aplicação de conhecimento

Finalmente, o constructo resultados de gestão do conhecimento considerado nesta pesquisa como variável latente endógena dependente busca medir os resultados da gestão do conhecimento, vinculando-a empiricamente à inovação e associando ao crescimento e desenvolvimento de competências, e vantagem competitiva, conforme proposta Lawson (2002):

- Resultados de Gestão do Conhecimento para as Organizações

## 4.3 QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA

O problema central deste estudo foi verificar de que maneira a cultura organizacional se relaciona com a gestão do conhecimento e seus resultados. Especificamente, foi possível verificar de que maneira a gestão do conhecimento se relaciona com seus resultados (inovação, crescimento e vantagem competitiva). Finalmente, o estudo também verificou quais efeitos

(moderador ou mediador) a cultura organizacional exerce sobre os resultados de gestão do conhecimento para as organizações. Isto posto, considera-se as seguintes questões de pesquisa (QP):

- QP1: Qual o relacionamento e efeitos entre cultura organizacional e gestão do conhecimento?
- QP2: Qual o relacionamento e efeitos entre gestão do conhecimento e resultados de GC?
- QP3: Qual o relacionamento e efeitos entre cultura organizacional e resultados de GC?
- QP4: Qual efeito a cultura organizacional oferece para gestão do conhecimento e seus resultados?
- QP5: Como a cultura organizacional e a gestão do conhecimento contribuem para os resultados da GC?

Para ampliar as questões de pesquisa, foram geradas hipóteses a partir da revisão da literatura, ver Figura 4.1. As diferentes culturas organizacionais também possuem formas de tratar o conhecimento, o tipo cultural clã trata o conhecimento e a informação de forma coletiva, o tipo cultural inovativo trata o conhecimento e a informação de forma intuitiva, o tipo hierárquico trata o conhecimento e a informação de maneira formal, e o tipo racional trata o conhecimento e a informação de forma individual (SANTOS, 2000; QUINN; CAMERON, 2006; FUKUNAGA, 2015; FUKUNAGA; SANTOS, 2017). Lawson (2003) e Fukunaga e Santos (2017) pesquisaram a relação entre cultura organizacional e a gestão do conhecimento, ambos os estudos apresentaram relação significativa entre as variáveis. Allamed et. al. (2013) verificaram a relação entre a cultura e os processos de conhecimento e obteve relação significativa em seus resultados. Entretanto, em nenhum dos estudos foi determinado o tipo dessa relação, se possui um efeito moderador ou mediador. Além disso, não foi verificado a relação da cultura organizacional e benéficos organizacionais da gestão do conhecimento:

- H1<sub>N</sub>: Não há relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento.
- H1<sub>P</sub>: Há relação significativa entre cultura organizacional e gestão do conhecimento.
- H2<sub>N</sub>: Não há relação entre cultura organizacional e resultados de gestão do conhecimento.
- H2<sub>P</sub>: Há relação significativa entre cultura organizacional e resultados de gestão do conhecimento.

Hoje a inovação no setor público busca se aproximar de modelos de gestão utilizados pela iniciativa privada, com certas adaptações considerando o contexto do setor público (BRESSER-PEREIRA, 1996; GUIMARÃES et. al., 2011). Guimarães et. al. (2011) aponta que a inovação no setor público envolve esforços para desenvolver uma maior abertura e interação com o ambiente em que está inserido. Chin-Loy (2003) afirma que a gestão do conhecimento é a que mais contribui com a inovação. Ordones de Pablos (2003) e Chin-Loy (2003) afirmam que a estratégia de crescimento e desenvolvimento de competências pode ser significativa para o valor futuro de uma organização. Pemberton e Stone (2000) e Chin-Loy (2003) afirmam que o desenvolvimento de competências essenciais baseadas no conhecimento é uma característica da organização que aprende. Afirmaram ainda que a adaptabilidade resultante e o aumento da capacidade de resposta organizacional garantem que os concorrentes tenham dificuldade em identificar, compreender e emular tais competências. Akhter (2003) e Chin-Loy (2003) comentam que o planejamento estratégico e a gestão do conhecimento fornecem a estrutura e o contexto para integrar o conhecimento como um recurso para se obter vantagem competitiva. Pemberton e Stone (2000) e Chin-Loy (2003) corroboram que os recursos de conhecimento são a verdadeira fonte de vantagem competitiva. Allred (2001) e Chin-Loy (2003) afirmam que o conhecimento está no cerne da inovação, do crescimento e da competitividade. Chin-Loy e Mujtaba (2007) e Fukunaga e Santos (2017) realizaram um estudo sobre a relação entre gestão do conhecimento e inovação, gestão do conhecimento e crescimento, e gestão do conhecimento e vantagem competitiva, o resultado aponta para relação positiva significativa. Ambos os estudos foram realizados em organizações da iniciativa privada consideradas referências em gestão do conhecimento, além disso, a amostra foi consideravelmente pequena:

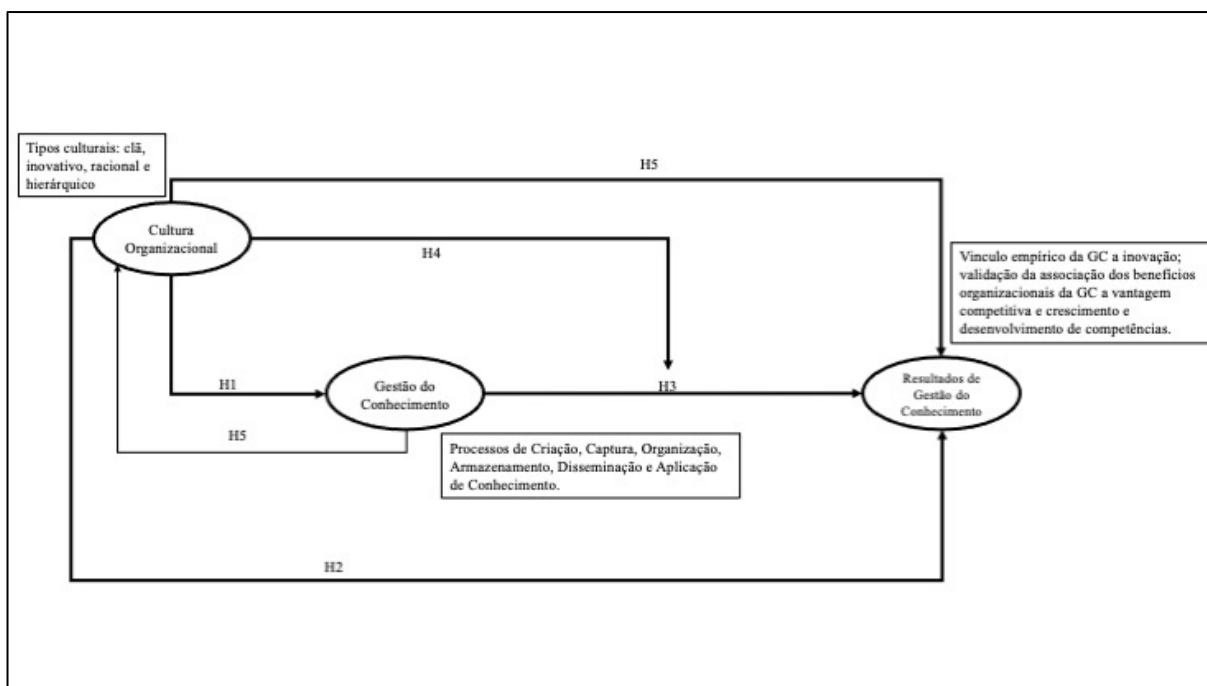
- H3<sub>N</sub>: Não há relação entre gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento.
- H3<sub>P</sub>: Há relação positiva significativa entre gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento.

O capital intelectual, o conhecimento organizacional e o conhecimento das pessoas são ativos críticos que as organizações modernas possuem (ULRICH, 2000; CHIN-LOY, 2003). Como ideia central a gestão do conhecimento visa estabelecer um ambiente no qual o conhecimento é compartilhado e abertamente aceito, e frequente temos cultura organizacional como uma barreira a esse ambiente (SCHWARWALDER, 1999; CHIN-LOY, 2003). Chin-Loy e Mujtaba (2007) verificaram o efeito moderador da cultura organizacional na relação entre gestão do conhecimento, inovação, crescimento e vantagem competitiva. O resultado não foi

significativo e não foi testada a hipótese de a cultura organizacional exercer um efeito mediador:

- H4<sub>N</sub>: Não há um efeito mediador entre cultura organizacional e gestão do conhecimento nos resultados de gestão do conhecimento.
- H4<sub>P</sub>: Há um efeito mediador entre cultura organizacional e gestão do conhecimento nos resultados de gestão do conhecimento.
- H5<sub>N</sub>: A relação entre gestão do conhecimento e seus resultados não é moderada pela cultura organizacional.
- H5<sub>P</sub>: A relação entre gestão do conhecimento e seus resultados é moderada pela cultura organizacional.

**Figura 4.1 – Desenho da Pesquisa**



Fonte: adaptado de Lawson (2003); Chin-Loy e Mujtaba (2007); Fukunaga e Santos (2017).

#### 4.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizados três instrumentos: (1) Instrumento demográfico; (2) Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional, de Cameron e Quinn (2006) e Santos (2000; 2021); e (3) Instrumento de Avaliação de Gestão do Conhecimento, de Lawson (2002). No total, o questionário contém 72 itens. O Quadro 4.1 apresenta o número de questões por instrumento. O questionário foi configurado na plataforma online SurveyMonkey e gerado um

coletor, o acesso foi concedido por meio de *web link* gerado pela plataforma e enviado por e-mail pela secretaria de comunicação do Tribunal para o plano amostral.

#### **Quadro 4.1 – Organização dos Instrumentos de Coleta de Dados**

Bloco	Instrumento	nº de Itens
I	Demográfico	16
II	Cultura Organizacional	24
III	Gestão do Conhecimento	24
IV	Resultados de Gestão do Conhecimento	08
Total		72

Fonte: elaborado pelo Autor (2020).

O Instrumento Demográfico contém questões que visam compreender melhor o perfil dos respondentes e levantar informações relevantes sobre a organização. Além disso, o Instrumento indagou os respondentes sobre sua noção da existência da Resolução Presi 32 (implementação e normatização das atividades de GC), sua compreensão do conceito de GC e noção sobre a existência de iniciativas formais de GC em sua unidade, e pode ser observado no ANEXO I.

O Instrumento de Avaliação de Cultura mensura seis dimensões da cultura organizacional: (1) características dominantes; (2) liderança organizacional; (3) gestão de pessoas; (4) lema organizacional; (5) ênfase estratégica; e (6) critérios de sucesso. Cada dimensão possui quatro itens para avaliação do respondente, totalizando 24 itens de avaliação. Cada item corresponde a um dos quatro tipos cultura organizacional do modelo de valores concorrentes (MVC) e sua combinação fornece uma representação do MVC da organização identificando qual o tipo cultural dominante. Assim, os itens 1, 5, 9, 13, 17 e 21 correspondem à cultura clã; os itens 2, 6, 10, 14, 18 e 22 correspondem à cultura inovativa; os itens 3, 7, 11, 15, 19 e 23 correspondem à cultura racional; e os itens 4, 8, 12, 16, 20 e 24 correspondem à cultura hierárquica, conforme pode ser observado no ANEXO II. As alternativas são consideradas a partir da intensidade e semelhança em que ocorrem na organização, sendo a escala Lickert definida como: (1) nunca ocorre; (2) raramente ocorre; (3) ocasionalmente ocorre; (4) frequentemente ocorre; e (5) sempre ocorre.

O Instrumento de Avaliação de Gestão do Conhecimento mensura seis processos de conhecimento: (1) criação de conhecimento; (2) captura de conhecimento; (3) organização de conhecimento; (4) armazenagem de conhecimento; (5) disseminação de conhecimento; e (6) aplicação de conhecimento. Cada dimensão possui quatro afirmações descritivas avaliação do respondente, totalizando 24 itens de avaliação, conforme pode ser observado no ANEXO III.

Utiliza uma escala de cinco pontos do tipo Likert: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo e nem discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo. O KMAI busca vincular empiricamente a GC à inovação, ao crescimento e à vantagem competitiva (indicadores de contribuição da gestão do conhecimento), demonstrando assim os resultados de GC para a organização. Assim, no Instrumento de Avaliação de GC em um bloco separado, há oito afirmações descritivas que visam capturar a percepção dos respondentes sobre a contribuição da gestão do conhecimento para a inovação, crescimento e vantagem competitiva.

#### 4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados desta pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento do Partial Least Square Path Modeling (PLS) ou Modelagem de Caminho Parcial Menos Quadrado (PMQ) na aplicação da Structural Equation Modeling (SEM) ou Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Abaixo, no subtópico desta seção, descrevemos cada uma das etapas do desenvolvimento do PLS-SEM.

##### 4.5.1 Desenvolvimento de Modelagem de Equações Estruturais

A modelagem de equações estruturais (MEE) ou *structural equation modeling* (SEM), como método de análise estatística, é utilizada para aumentar a capacidade de desenvolver e confirmar os resultados de pesquisas em ciências sociais. A modelagem de equações estruturais representa a segunda geração de métodos de análise multivariada, que permitem aos pesquisadores incorporar variáveis não observáveis medidas indiretamente por variáveis indicadoras. Além disso, facilitam a contabilização de erros de mediação em variáveis observadas (HAIR et al., 2014). O Quadro 4.2 demonstra a organização de métodos multivariados.

**Quadro 4.2 – Organização de Métodos Multivariados**

	<b>Essencialmente Exploratório</b>	<b>Essencialmente Confirmatório</b>
Primeira Geração de Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Cluster</li> <li>• Análise Fatorial Exploratória</li> <li>• Escalonamento Multidimensional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Variância</li> <li>• Regressão Logística</li> <li>• Regressão Múltipla</li> </ul>
Segunda Geração de Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLS-SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CB-SEM</li> <li>• Análise Fatorial Confirmatória</li> </ul>

Fonte: Hair et al. (2014).

Pesquisadores das ciências sociais aplicaram de forma ampla as técnicas da primeira geração de métodos multivariados. Mas, nos últimos 20 anos, muitos pesquisadores, cada vez mais, buscam aplicar técnicas da segunda geração de métodos multivariados para superar as fraquezas dos métodos da primeira geração (HAIR et al., 2014). Dedicaremos esse espaço na revisão da literatura para estabelecer uma base conceitual adequada à construção da modelagem de equações estruturais aplicado a esta pesquisa.

Conforme comentamos, a *structural equation modeling* (SEM) representa a segunda geração de métodos estatísticos de análise multivariada. A análise multivariada aplica métodos estatísticos que analisam simultaneamente diversas variáveis. O Quadro 4.2 demonstra os principais tipos de métodos estatísticos associados à análise de dados multivariados, tanto da primeira quanto da segunda geração.

Existem dois tipos de SEM: (1) PLS-SEM – também chamado de modelagem de caminho ou *Partial Least Square*, é principalmente usado para desenvolver teorias em pesquisas exploratórias, concentrando-se na explicação da variância nas variáveis dependentes ao examinar o modelo. O PLS-SEM lida com muitas variáveis independentes, mesmo quando variáveis preditoras exibem multicolinearidade; (2) CB-SEM – baseado em covariância ou *covariance based*, é principalmente usada para confirmar ou rejeitar teorias, determinando quão bem um modelo teórico proposto pode estimar a matriz para um conjunto de dados de amostra. O CB-SEM testa as relações dentre um conjunto de múltiplas variáveis (GARSON, 2012; HAIR et al., 2014; SOUZA, 2017).

Para a escolha do uso de análise multivariada, é necessário fazer diversas considerações. Hair et al. (2014) aponta entre os mais importantes os seguintes cinco elementos: (1) variável ou constructo; (2) mensuração; (3) escalas de mensuração; (4) codificação; e (5) distribuição de dados. A descrição de cada elemento é apresentada no Quadro 4.3.

#### Quadro 4.3 – Elementos para Escolha de Uso de Análise Multivariada

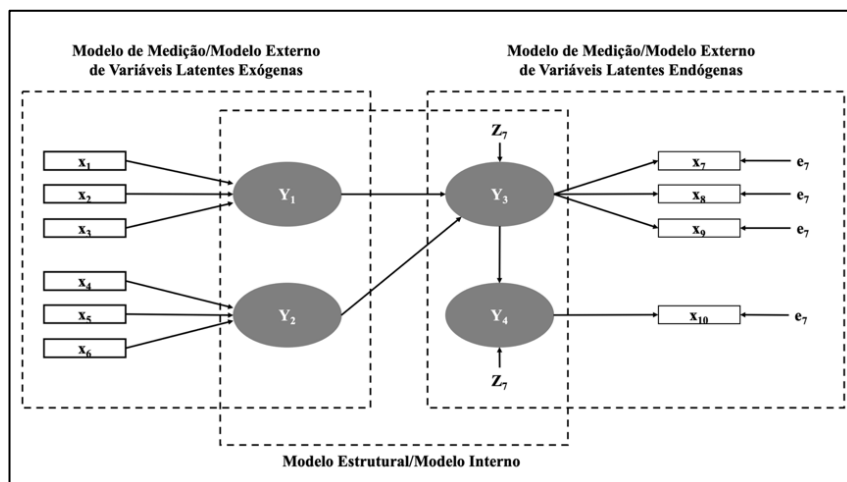
Elemento	Descrição
Variável	<ul style="list-style-type: none"> <li>A variável é uma combinação linear de diversas variáveis que são escolhidas com base no problema de pesquisa.</li> <li>A variável é o bloco de construção fundamental da análise multivariada.</li> <li>O processo de combinação de variáveis calcula um conjunto de pesos. Multiplicar os pesos vezes as observações de dados associados para as variáveis. Como exemplo, segue fórmula matemática para essa combinação com cinco variáveis:   <math display="block">\text{Valor Variável} = x_1w_1 + x_2w_2 + \dots + x_5w_5</math> </li> <li>Onde “x” representa as variáveis individuais (perguntas de um questionário) e “w” representa os pesos.</li> <li>Os dados podem ser organizados em uma matriz de dados, onde “i” é um índice que representa o número de respostas. Um valor da variável é calculado para cada “i” respondentes da amostra.</li> </ul>

Mensuração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensuração é o processo de atribuição de números a uma variável com base em um conjunto de regras.</li> <li>• Não podemos medir diretamente conceitos abstratos. Entretanto, podemos medir indicadores ou manifestações de conceitos abstratos.</li> <li>• Quando um conceito é difícil de medir, uma abordagem é medi-lo indiretamente com um conjunto de indicadores proxy. Cada item representa um único aspecto separado de um conceito abstrato maior.</li> <li>• As várias medidas são combinadas para formar uma única pontuação composta, ou seja, a pontuação da variável.</li> <li>• Em alguns casos, a pontuação composta é uma soma simples das várias medidas. Em outros casos, as pontuações das medidas individuais são combinadas para formar uma pontuação composta usando um processo de ponderação linear para as várias medidas individuais.</li> <li>• A lógica é a precisão, assim, tem mais probabilidade de representar todos os aspectos do conceito. Isso envolve a redução do erro de mensuração, que é a diferença entre o valor verdadeiro de uma variável e o valor obtido por uma mensuração.</li> </ul>
Escala de Mediação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma escala de mensuração é uma ferramenta com um número predeterminado de respostas fechadas que pode ser usado para obter uma resposta a uma pergunta.</li> <li>• Existem quatro tipos de escalas de mensuração, cada uma representando um nível diferente de mensuração: (1) nominal; (2) ordinal; (3) intervalo; e (4) razão.</li> </ul>
Codificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de números a categorias para facilitar a mensuração.</li> <li>• A pré-codificação é atribuir números antecipadamente a respostas (por exemplo, pontos de escala) que são especificados em um questionário. A pós-codificação é atribuir números a categorias de respostas depois que os dados são coletados.</li> </ul>
Distribuição de Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem muitos tipos diferentes de distribuição de dados, por exemplo: normal, não normal, binomial e Poisson.</li> <li>• O uso SEM geralmente requer distinguir distribuições normais de não normais.</li> <li>• Distribuições normais são geralmente desejáveis, especialmente ao trabalhar com CB-SEM. Em contraste, PLS-SEM geralmente não faz suposições sobre as distribuições de dados.</li> <li>• Para avaliar se os dados são normais podem se realizar testes estatísticos, tais como: teste de Kolmogorov-Smirnov e o teste de Shapiro-Wilk. Além disso, pode-se examinar dois tipos de distribuição: assimetria e curtose.</li> </ul>

Fonte: adaptado pelo Autor (2020) de Hair et al.(2014).

A *structural equation modeling* com *Partial Least Square* (PLS-SEM) é uma alternativa à regressão, correlação canônica e CB-SEM. O PLS são diagramas usados para exibir visualmente as hipóteses e relações variáveis na aplicação da SEM. Os constructos, ou seja, as variáveis que não são medidas diretamente, também chamadas de variáveis latentes (VL), são representadas em PLS-SEM como círculos ou ovais (CHIN, 1998; GARSON, 2012; HAIR et al., 2014; SOUZA, 2017;). Conforme Figura 4.2, são as variáveis Y1 e Y4.

**Figura 4.2 – Exemplo de um Modelo de Caminho**



Fonte: adaptado pelo Autor (2020) de Hair et al. (2014).

Conforme comentado, as variáveis proxy ( $x_1$  a  $x_{10}$ ) são representadas por retângulos, são indicadores ou variáveis de manifesto do constructo, ou seja, são as variáveis observáveis (VO). As relações entre constructos e relação entre constructos e seus indicadores atribuídos são demonstradas com setas. As setas sempre são de uma única ponta, ou seja, representam relações direcionais e consideram uma relação preditiva. Com forte suporte teórico podem ser interpretadas como relação causais. Conforme também pode se observar na Figura 4.2, o modelo PLS contém dois elementos: (1) modelo estrutura ou modelo interno – que representa os constructos e demonstra as relações entre eles; (2) modelos de mensuração ou modelos externos dos constructos – que demonstram as relações entre constructos e variáveis indicadoras (CHIN, 1998; GARSON, 2012; HAIR et al., 2014; SOUZA, 2017).

No exemplo da Figura 4.2, há dois tipos de modelos de mensuração: (1) um para as variáveis latentes exógenas – constructos que explicam outros constructos no modelo; e (2) um para as variáveis latentes endógenas – constructos que estão sendo explicados no modelo. Os termos de erro representam a variação inexplicada quando um PLS é estimado, por exemplo “ $e_7$ ” ou “ $e_8$ ” estão conectados a constructos endógenos e por reflexo nas variáveis indicadoras. Os termos de erro “ $e_7$ ” a “ $e_{10}$ ” estão nos indicadores na qual as relações partem do constructo para o indicador, ou seja, indicadores medidos de forma reflexiva. Entretanto, não há termos de erro nos indicadores medidos formativamente, por exemplo “ $x_1$ ” a “ $x_6$ ” no qual a relação parte do indicador para o constructo (HAIR et al., 2014).

Ainda na Figura 4.2, no modelo estrutural também há termos de erro, veja que “ $Z_3$ ” e “ $Z_4$ ” estão associadas às variáveis latentes endógenas “ $Y_3$ ” e “ $Y_4$ ”, sendo que, são rotuladas de forma diferente “ $Z_n$ ”. Entretanto, no modelo estrutural as variáveis latentes exógenas não possuem termos de erro. Finalmente, são necessários dois tipos de teoria para desenvolver um

PLS: (1) teoria da mensuração – especifica como cada constructo é medido; (2) teoria estrutural – especifica como os constructos estão relacionados uns com os outros no modelo estrutural (HAIR et al., 2014). O Quadro 4.4 sintetiza detalhes em relação às duas teorias para o desenvolvimento do PLS.

#### Quadro 4.4 – Teoria da Mensuração e Teoria Estrutural

Teoria	Descrição e Síntese
Teoria da Mensuração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificação de como as variáveis latentes são medidas. Há duas abordagens de medir variáveis: Formativa e Reflexiva.</li> <li>• Formativa: Verifique que na Figura 2.7.1, as setas direcionais estão apontando das variáveis observáveis para as variáveis latentes exógenas, o que indica uma relação causal, preditiva nessa direção.</li> <li>• Reflexiva: Verifique que na Figura 2.7.1, as setas direcionais estão apontando das variáveis latentes endógenas para as variáveis observáveis, indicando a suposição de que a variável latente causa a mensuração da variável indicadora.</li> <li>• As medidas reflexivas possuem termos de erro, ao contrário das medidas formativas.</li> <li>• A inclusão de um termo de erro na mensuração na proposição do modelo permite estimativas mais aperfeiçoadas das relações causais entre construtos.</li> </ul>
Teoria Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra variáveis latentes e as relações de caminho entre elas no modelo estrutural.</li> <li>• A localização e a sequência dos constructos são baseadas na teoria ou na experiência do pesquisador, mas, a sequência é sempre da esquerda para a direita.</li> <li>• As variáveis do lado esquerdo do modelo são variáveis independentes, precedem sequencialmente e preveem as variáveis da direita.</li> <li>• Qualquer variável do lado direito é dependente, no entanto também pode ser independente ao mesmo tempo.</li> <li>• As variáveis apenas independentes são chamadas de variáveis latentes exógenas, verifique na Figura 2.7.1. As variáveis apenas dependentes ou independentes-dependentes são chamadas de variáveis latentes endógenas.</li> </ul>

Fonte: Hair et al. (2014).

Na abordagem de mensuração reflexiva, as variáveis observáveis são significativamente correlacionadas entre si, e nesse caso a queda de um indicador não muda o significado da variável latente, pois presume-se que os demais indicadores são também significativos. Na abordagem de mensuração formativa, cada variável observável indica uma dimensão do significado da variável latente, logo, a falta de uma variável observável muda o significado da variável latente. Então, a variação em uma variável observável não implica variação das demais, assim não precisam estar correlacionadas ou possuir alta consistência interna, em outras palavras, um Alfa de Cronbach maior que 0,7 (CHIN, 1998; GARSON, 2012; HAIR et al., 2014; SOUZA, 2017).

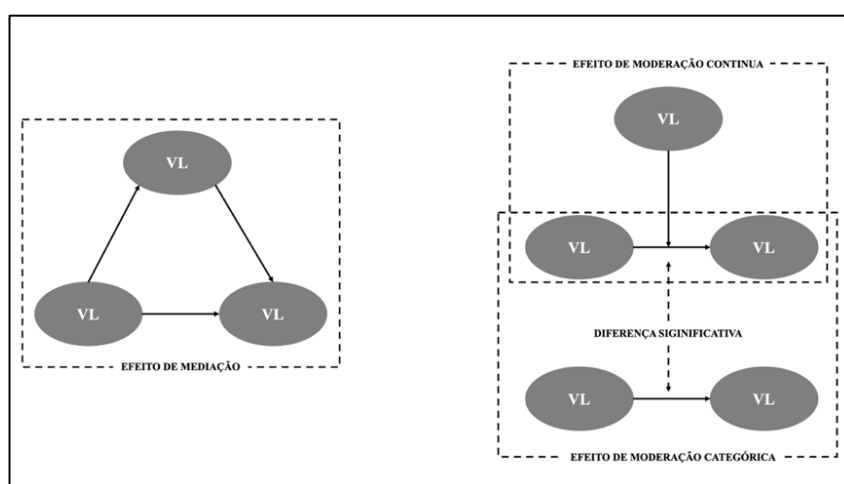
Hair et al. (2014) comentam que os pesquisadores estudam as relações independente-dependente linear entre dois ou mais constructos, entretanto, os autores destacam que as relações no modelo são mais complexas e envolvem efeitos de mediação ou de moderação. O Quadro 4.5 descreve as peculiaridades de cada uma.

**Quadro 4.5 – Relação de Mediação e Moderação**

Relação	Descrição
Mediação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O efeito de mediação é criado quando um terceiro constructo intervém entre outros dois constructos relacionados.</li> <li>• Trata-se de um efeito indireto, pois envolve uma sequência de relacionamento com pelo menos um constructo interveniente envolvido.</li> <li>• Logo, um efeito indireto é um caminho composto, ou seja, sequência de dois ou mais efeitos diretos.</li> <li>• A aplicação mais comum da mediação é “explicar” por que existe uma relação entre um constructo exógeno e uma endógeno.</li> </ul>
Moderação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O efeito moderador de uma variável independente altera a força ou mesmo a direção de uma relação entre dois constructos no modelo.</li> <li>• Ao contrário do efeito mediador o efeito moderador não depende de uma variável preditora.</li> <li>• Existem dois tipos de relacionamento moderador: contínuo ou categórico.</li> <li>• Moderador Contínuo: variável moderadora é medida metricamente.</li> <li>• Moderador Categórico: variável moderadora serve como uma variável de agrupamento dividindo os dados em subamostras.</li> </ul>

Fonte: Hair et al. (2014).

Conforme Figura 4.3, o diagrama deve demonstrar cada tipo de relação. Nota-se que, no exemplo do efeito de mediação, uma variável latente preditora intervém indiretamente entre duas variáveis latentes (VL). No efeito moderador contínuo, a variável latente preditora intervém na relação entre duas variáveis latentes. Entretanto, no efeito moderador categórico, os dados da amostra de uma relação entre variáveis latentes são divididos, por exemplo: feminino e masculino, servindo como uma variável de agrupamento. Assim, nesse caso, teste-se o mesmo modelo para diferentes amostras de respondentes e busca-se descobrir se há diferenças estatísticas significativas (HAIR et al., 2014).

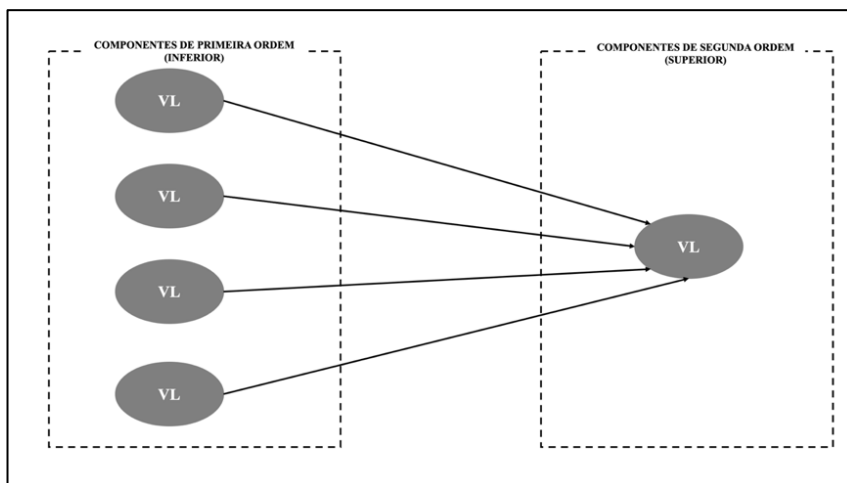
**Figura 4.3 – Efeito de Mediação e de Moderação**

Fonte: Hair et al. (2016).

Hair et al. (2014) argumentam que os pesquisadores podem escolher operacionalizar os constructos em níveis mais altos de abstração, construindo modelos de ordem superior ou modelos de componentes hierárquicos. Conforme Figura 4.4, uma variável latente pode ser

representada por componentes de primeira ordem que capturam atributos separados da variável latente (VL), formando-a como um componente de segunda ordem mais abstrata.

**Figura 4.4 – Modelos de alta ordem e componentes hierárquicos**



Fonte: Hair et al. (2016).

Hair et al. (2014) comentam que a modelagem de ordem superior resume os componentes de ordem inferior em um único constructo multidimensional de ordem superior. Com ponto positivo dessa abordagem, pode-se destacar a austeridade teórica e a redução da complexidade do constructo. Esse processo de modelagem pode ser desenvolvido para qualquer número de camadas, mas normalmente, os pesquisadores restringem a duas camadas.

Em resumo, o PLS-SEM é muito flexível em suas propriedades de modelagem, e seu algoritmo requer que todos os modelos sejam recursivos. O PLS-SEM lida com mais facilidade com os modelos de mensuração formativos e reflexivos. O PLS-SEM tem capacidade de estimar modelos muito complexos, incluindo aqueles com dezenas de construtos e centenas de variáveis indicadoras. A amostra deve ser significativa ( $n > 100$ ) permitindo a análise fatorial estabelecer quais indicadores medem as variáveis latentes correspondentes (SOUZA, 2017; HAIR et al., 2014; HAIR, et al., 2009). Hair et al. (2014) define um procedimento sistemático em oito etapas para o desenvolvimento do PLS-SEM:

- Etapa 1: especificação do modelo estrutural;
- Etapa 2: especificação do modelo de mensuração;
- Etapa 3: coleta e análise de dados;
- Etapa 4: estimativa do modelo de caminho PLS;
- Etapa 5a: avaliação dos resultados do PLS-SEM dos modelos de mensuração formativa;
- Etapa 5b: avaliação dos resultados do PLS-SEM dos modelos de mensuração reflexiva;

- Etapa 6: avaliação dos resultados do PLS-SEM do modelo estrutural;
- Etapa 7: análises avançadas de PLS-SEM;
- Etapa 8: Interpretação de resultados e desenho de resultados.

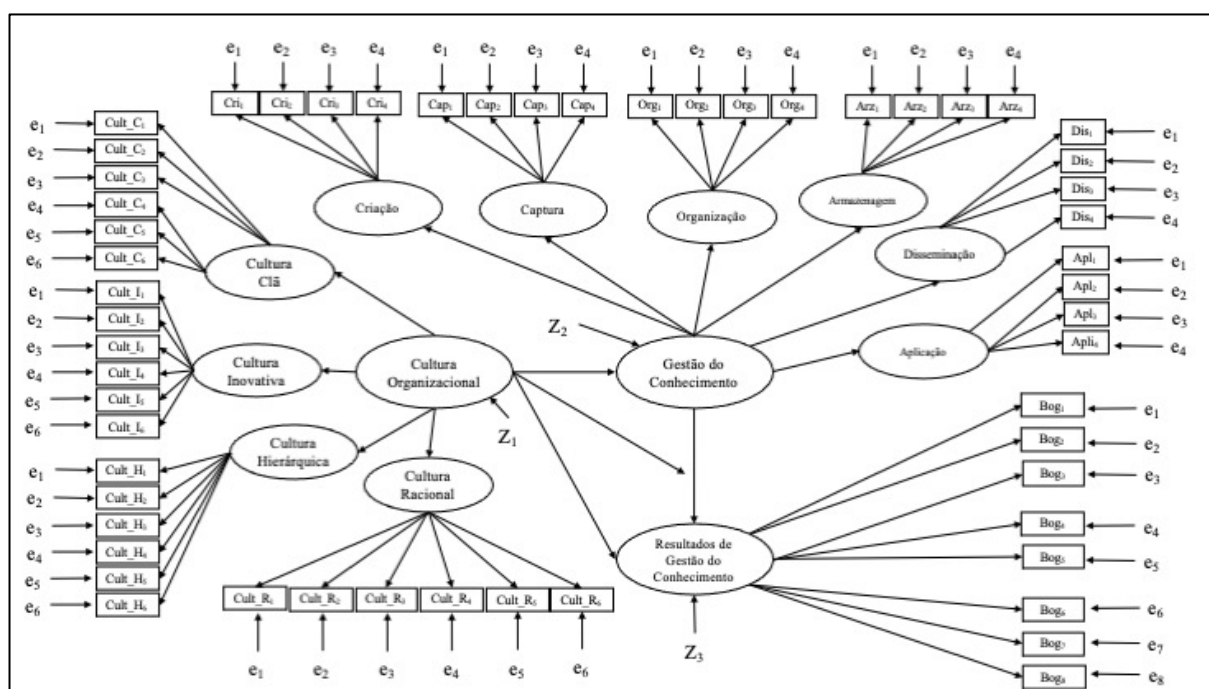
Conforme comentamos, no início deste tópico, existem duas abordagens de SEM: PLS-SEM (essencialmente exploratório); e CB-SEM (essencialmente confirmatório). Neste estudo, considerando o problema e o objetivo de pesquisa foi selecionado a abordagem PLS-SEM. No capítulo de metodologia, será descrito o desenvolvimento do PLS-SEM para esta pesquisa.

#### 4.5.2 Desenvolvimento Inicial da Modelagem para o Estudo

Considerando as variáveis do estudo, o constructo Cultura Organizacional é a variável latente exógena, ou seja, variável independente nesse modelo. O constructo Gestão do Conhecimento é a variável latente endógena, sendo para fins deste estudo independente-dependente. Finalmente, o constructo Resultados de Gestão do Conhecimento é também variável latente endógena, mas exclusivamente como variável dependente.

A mensuração dos constructos utiliza escala de mensuração ordinal e foi pré-codificada de acordo com a escala Lickert de cinco pontos, conforme descrito no tópico de coleta de dados. Assim, as perguntas de cada instrumento de cada um dos constructos são as variáveis indicadoras. A Figura 4.5 demonstra visualmente o desenvolvimento do modelo.

**Figura 4.5 – PLS-SEM para CO, GC e Resultados de GC**



Fonte: elaborado pelo Autor (2020).

Conforme Figura 4.5, pode-se observar que as setas unidirecionais são apontadas das variáveis latentes para as variáveis observáveis, indicando a suposição de que a variável latente causa a mensuração da variável observável, logo a abordagem de mediação é reflexiva. Conforme pode ser observado, foram estimados termos de erros ( $e_n$ ) para as variáveis observáveis e os termos de erros ( $Z_n$ ) para as variáveis latentes. Nesse ponto, é importante ressaltar que o modelo estrutural e o modelo de mensuração estimados podem sofrer ajustes após a coleta de dados e testes iniciais a serem realizados no software SmartPLS.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento de análise de dados foi organizado em três etapas: (1) Análise e descrição do perfil da amostra; (2) Análise e descrição do diagnóstico gerencial da avaliação da cultura organizacional, gestão do conhecimento e dos resultados da gestão do conhecimento; e (3) Análise do modelo de equações estruturais.

A análise e descrição do perfil da amostra visa qualificar e caracterizar a amostra, apresentar os números de respondentes total e respostas completas, a distribuição dos respondentes por nível hierárquico, faixa etária dos respondentes e tempo de serviço. Assim pode-se inferir questões sobre a representatividade da amostra.

A análise e descrição do diagnóstico gerencial descreve os resultados da avaliação da cultura organizacional, compara as diferenças de resultados entre as diversas categorias hierárquicas para saber se há diferenças sobre a percepção da cultura e identifica a tipologia cultural da organização. Descreve os resultados da avaliação da gestão do conhecimento, compara os resultados dos diversos níveis hierárquicos. E, finalmente, descreve os resultados da percepção dos resultados de GC para a organização.

As análises e discussões da modelagem de equações estruturais de caminhos mínimos quadrados (PLS-SEM) para este estudo, conforme Hair et al. (2017), é baseada na estimativa do modelo que fornece medidas empíricas das relações entre os indicadores e os constructos (modelo de mensuração), e entre constructos (modelo estrutural), permitindo a comparação entre modelos de mensuração e estruturais. Assim, podemos determinar o quão bem a teoria se ajusta aos dados. Os resultados do PLS-SEM são revidados e avaliados por meio de um processo sistemático. Para uma melhor apresentação, esta seção foi organizada em quatro etapas: (1) análise dos dados; (2) análise dos componentes principais; (3) análise do modelo de mensuração; e (4) análise do modelo estrutural.

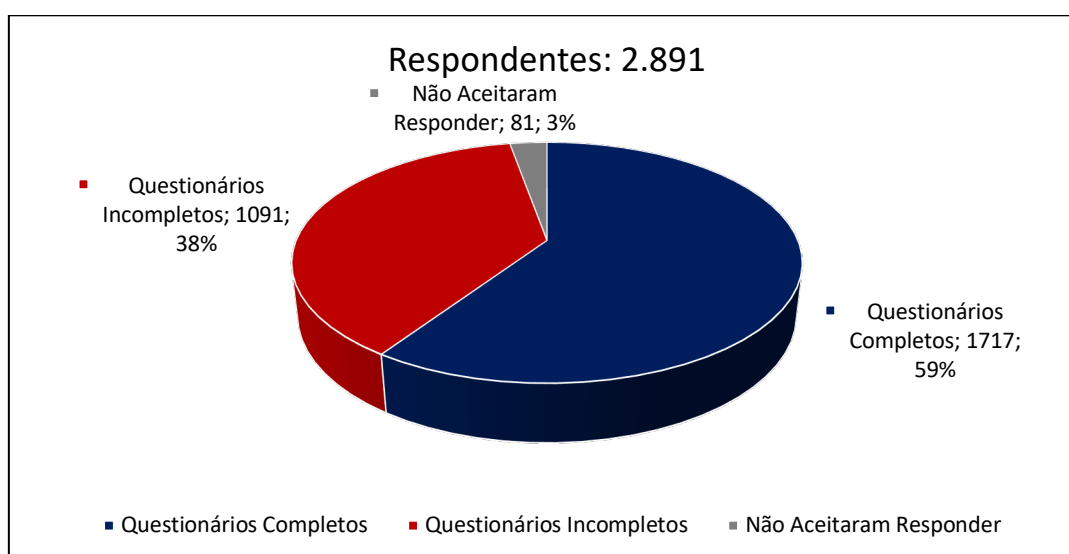
## 5. RESULTADOS

Este Capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos no estudo. O Capítulo está organizado em cinco seções. A primeira seção concentra-se na descrição da amostra e no perfil dos respondentes. A segunda seção apresenta o diagnóstico da cultura organizacional e a representação do Modelo de Valores Concorrentes (MVC) para a organização alvo do estudo. A terceira seção traz o diagnóstico da gestão do conhecimento e de seus resultados para a organização. A quarta seção descreve os resultados estatísticos obtidos da modelagem de equações estruturais. Finalmente, a quinta seção, com base nos resultados e na revisão da literatura, faz a proposição de fundamentos para a construção de modelos de gestão do conhecimento, suportados pela gestão da cultura organizacional, para tribunais de justiça.

### 5.1 AMOSTRA E PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra foi delimitada aos magistrados e servidores públicos do TRF1 e das SJs que compõem a organização da Justiça Federal da 1ª Região. Isso significa que estagiários e profissionais terceirizados não participaram da etapa de coleta de dados, por considerarmos em comum acordo que esses dois segmentos de colaboradores não possuíam conhecimento necessário sobre a organização em relação à complexidade dos temas pesquisados. A Figura 5.1 apresenta a relação dos respondentes da pesquisa.

**Figura 5.1 – Relação dos Respondentes da Pesquisa**

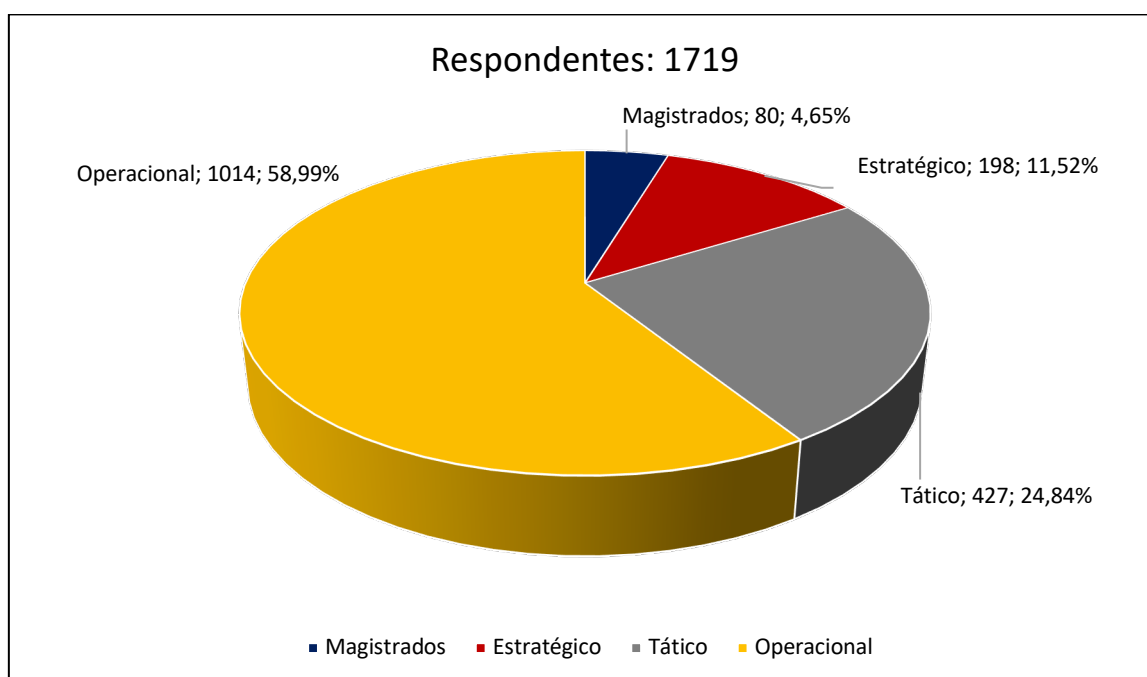


Fonte: dados da pesquisa.

O questionário foi enviado para o total de 7.784 colaboradores. Conforme pode-se observar na Figura 5.1, o total de respondentes foi de 2.891, que representa 37,14% do universo. Em relação ao total de respondentes, 1.719 (59%) foram considerados válidos, que representa 22,08% do universo, 1.091 (38%) não completaram o questionário e foram descartados, e finalmente 81 (3%) dos respondentes não aceitaram responder à pesquisa.

Em relação ao total de questionários completos e válidos, 60,44% dos respondentes declaram pertencer à área fim (judicial) da organização e 39,56% dos respondentes afirmaram pertencer à área meio (administrativa) da organização. Conforme Figura 5.2, também buscou-se identificar o nível hierárquico na organização, sendo que 80 (4,65%) são magistrados, 198 (11,52%) do nível estratégico, 427 (24,84%) do nível tático e 1014 (58,99%) do nível operacional.

**Figura 5.2 Distribuição dos Respondentes por Nível Hierárquico**



Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa revelou que 59% dos participantes com respostas válidas estão acima da faixa de 41 anos de idade e 41% dos respondentes dos questionários validados estão abaixo da faixa de 40 anos de idade, e menos de 1% com até 25 anos de idade, conforme demonstra em detalhes a Tabela 5.1.

**Tabela 5.1 – Faixa Etária dos Respondentes**

Faixa Etária	Absoluto	Percentual (%)
até 25 anos	16	0,93%
de 26 a 30 anos	137	7,98%
de 31 a 35 anos	243	14,15%
de 36 a 40 anos	306	17,82%
de 41 a 45 anos	324	18,87%
de 46 a 50 anos	316	18,40%
de 51 a 55 anos	265	15,43%
acima de 55 anos	110	6,41%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de serviço, o levantamento dos dados demográficos apontou que 29% dos respondentes trabalham na organização na faixa de até cinco anos, 17,53% na faixa de seis a dez anos, 16,07% na faixa de 11 a 15 anos, e apenas 1,75% na faixa de 31 a 35 anos, como se vê na Tabela 5.2.

**Tabela 5.2 – Tempo de Serviço dos Respondentes na Organização**

Tempo de Serviço	Absoluto	Percentual (%)
até 5 anos	500	29,12
de 6 a 10 anos	301	17,53
de 11 a 15 anos	276	16,07
de 16 a 20 anos	274	15,96
de 21 a 25 anos	248	14,44
de 26 a 30 anos	77	4,48
de 31 a 35 anos	30	1,75
de 36 a 40 anos	4	0,23
de 41 a 45 anos	5	0,29
de 46 a 50 anos	0	0,00
acima de 51 anos	2	0,12

Fonte: dados da pesquisa.

## 5.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste tópico, o principal objetivo é descrever os resultados da avaliação da cultura organizacional e identificar os tipos culturais que se manifestaram na organização objeto do estudo. Dessa forma, verificar qual o tipo cultural predominante ou se é possível estabelecer um equilíbrio entre os quatro tipos culturais do modelo de valores concorrentes. Conforme

Tabela 5.3, foi extraído o valor médio de cada um dos tipos culturais da organização e por categorias hierárquicas.

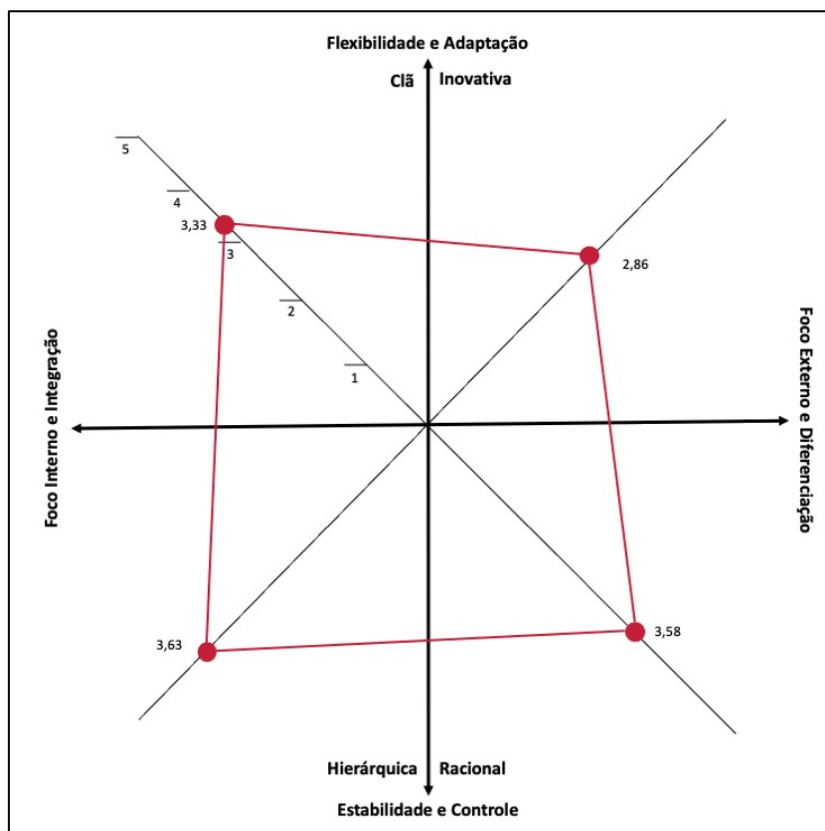
**Tabela 5.3 – Valor Médio por Tipo Cultural e Categoria Hierárquica**

	Clã	Inovativo	Racional	Hierárquico
<b>1ª Região</b>	3,33	2,86	3,58	3,63
<b>Magistrado</b>	3,51	2,77	3,73	3,77
<b>Estratégico</b>	3,61	3,06	3,79	3,81
<b>Tático</b>	3,32	2,84	3,53	3,57
<b>Operacional</b>	3,27	2,83	3,55	3,60

Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa apontou que o resultado da avaliação da cultura organizacional na organização estudada demonstrou certo equilíbrio em três dos quatro tipos culturais, exceto o tipo cultural inovativo. Contudo, há de se ressaltar que a cultura do tipo hierárquico foi predominante na média geral e na média de cada nível hierárquico, seguida pelo tipo cultural racional e o tipo cultural clã. A Figura 5.3 apresenta graficamente o modelo de valores concorrentes para a organização estudada.

**Figura 5.3 – Modelo de Valores Concorrentes para Justiça Federal da 1ª Região**



Fonte: dados da pesquisa.

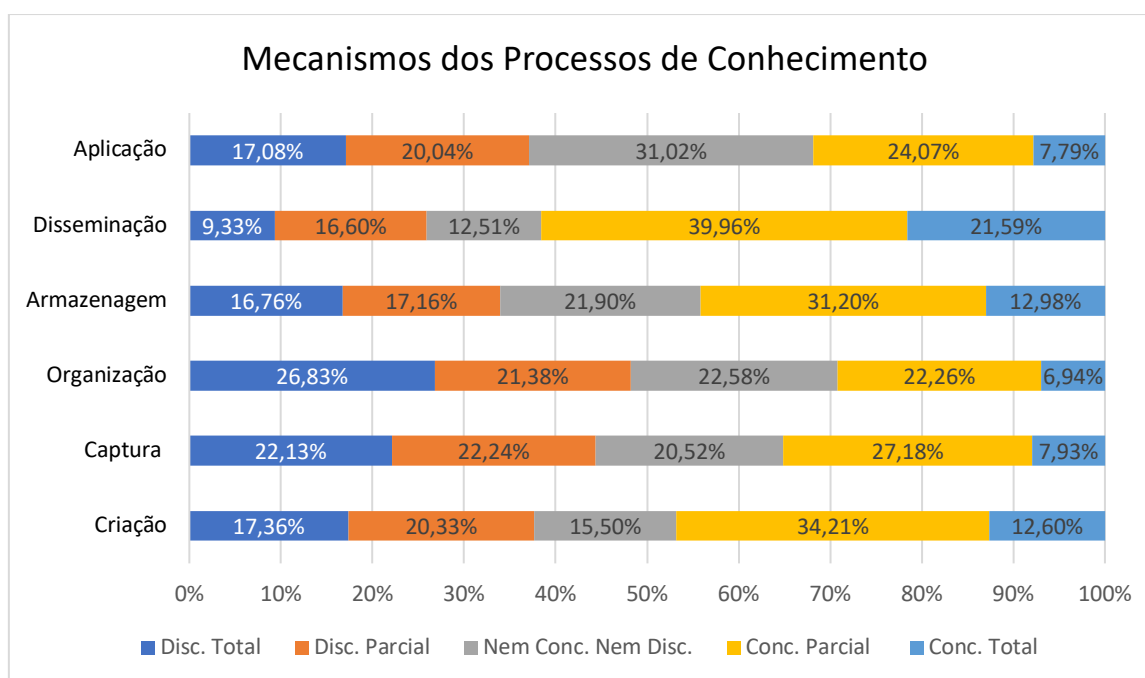
Na Figura 5.3, percebe-se que, nos quadrantes inferiores, estão dispostos os valores e as crenças culturais de maior expressão, representados pela culturas hierárquica e racional. As culturas clã e inovativa se manifestam nos quadrantes superiores como os tipos que apresentam menores evidências. Deduz-se, de forma clara, que os perfis culturais identificados apresentam, entre si, uma dimensão comum, no seu eixo vertical, e que seus valores são antagônicos em seu eixo horizontal.

Inferre-se inicialmente que os tipos culturais predominantes (hierárquica e racional) e os de menor destaque (clã e inovativo) possuem características que priorizam a busca da manutenção do sistema, focam o ambiente interno e a integração, e o sistema sociotécnico, com foco no ambiente externo organizacional e na diferenciação. Num segundo ponto, deve-se ressaltar que os atributos culturais mais valorizados na organização pesquisada estão direcionados para mecanismos de controle e estabilidade, competição, centralização, procedimentos e previsibilidade. Contrapondo-se, os princípios culturais, que priorizam mecanismos de flexibilidade a mudanças, orientados para colaboração e criação, maior abertura, inovação, senso de comunidade, participação e coesão, estão um pouco mais ausentes.

### 5.3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico, o principal objetivo é descrever os resultados da avaliação da gestão do conhecimento e identificar se o ciclo formado a partir dos seis processos de conhecimento (criação, captura, organização, armazenagem, disseminação e aplicação de conhecimento) combinados proporciona alguma dinâmica de gestão com impacto no conhecimento. A Figura 5.4 apresenta os resultados para a Justiça Federal da 1ª Região, demonstrando a percepção dos respondentes quanto à existência de mecanismos (métodos, técnicas, práticas, políticas) em cada um dos processos de conhecimento. Cerca de 31,86% dos respondentes concordam que existem mecanismos de aplicação de conhecimento, 61% concordam que existem mecanismos de disseminação de conhecimento, por volta de 44,18% concordam que a organização possui mecanismos de armazenagem de conhecimento, apenas 29% concordam que existem mecanismos de organização de conhecimento, para 35,11% a organização possui mecanismos de captura de conhecimento e, finalmente, 46,81% dos respondentes concordam que a organização possui mecanismos de criação de conhecimento.

**Figura 5.4 – Avaliação dos Processos de Conhecimento**



Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa também levantou dados sobre a formalização da gestão do conhecimento que, no caso do Justiça Federal da 1ª Região, é normatizada pela Resolução Presi 32, que descreve a política e estratégia de gestão do conhecimento e instrui sua implementação. Apenas 27,81% dos respondentes declaram conhecer a resolução. Também foi perguntado aos respondentes sobre a implementação de iniciativas formais de gestão do conhecimento em suas unidades, 19,37% afirmaram conhecer as iniciativas formais de gestão do conhecimento, 45,49% afirmaram não ter conhecimento sobre as iniciativas formais, enquanto 35,14% afirmaram não saber responder à questão.

Essa distorção pode ocorrer pela diversidade de compreensão e entendimento sobre o que é exatamente gestão do conhecimento, e ainda a existência da diferença entre práticas formais de gestão do conhecimento e práticas informais de gestão do conhecimento, que embora busquem solucionar problemas de conhecimento, mas não são rotulados como tal. O questionário também perguntou aos participantes qual era a compreensão deles sobre o que é gestão do conhecimento. O Quadro 5.1 sintetiza as respostas. Os respondentes podiam escolher mais de uma opção. Em uma amostra significativa, cerca de 84% declaram compreender gestão do conhecimento como um método de compartilhamento de conhecimento, por volta de 73% indicaram ser um método de aplicação de conhecimento e 40% afirmaram ser um método de armazenagem de conhecimento.

**Quadro 5.1 – Definição Simples de GC na Compreensão dos Respondentes**

Definições de GC	%	Absoluto
Compartilhamento de conhecimento	84,33	1.448
Criação de conhecimento	51,02	876
Aplicação de conhecimento	73,56	1.263
Processos de conhecimento	52,48	901
Aprendizagem organizacional	56,55	971
Inteligência organizacional	53,47	918
Inovação	49,10	843
Gestão da informação	63,66	1.093
Repositório de conhecimento	40,65	698
Outro (especifique)	3,49	60

Fonte: dados da pesquisa.

Isto posto, a pesquisa também levantou dados sobre a participação dos respondentes em práticas que buscavam solucionar problemas de conhecimento, sendo formal ou informal. No total, foram identificadas 267 práticas entre formal e informal. Excluindo-se as repetições e aquelas que ainda eram apenas projetos ou ideias, chegou-se a um total de 49 práticas conforme Quadro 5.2. As práticas foram classificadas em formais e informais e, em alguns casos de práticas formais, há indicação da área responsável, com o suporte da área de gestão do conhecimento do Tribunal.

**Quadro 5.2 – Práticas Formais e Informais com Impacto no Conhecimento**

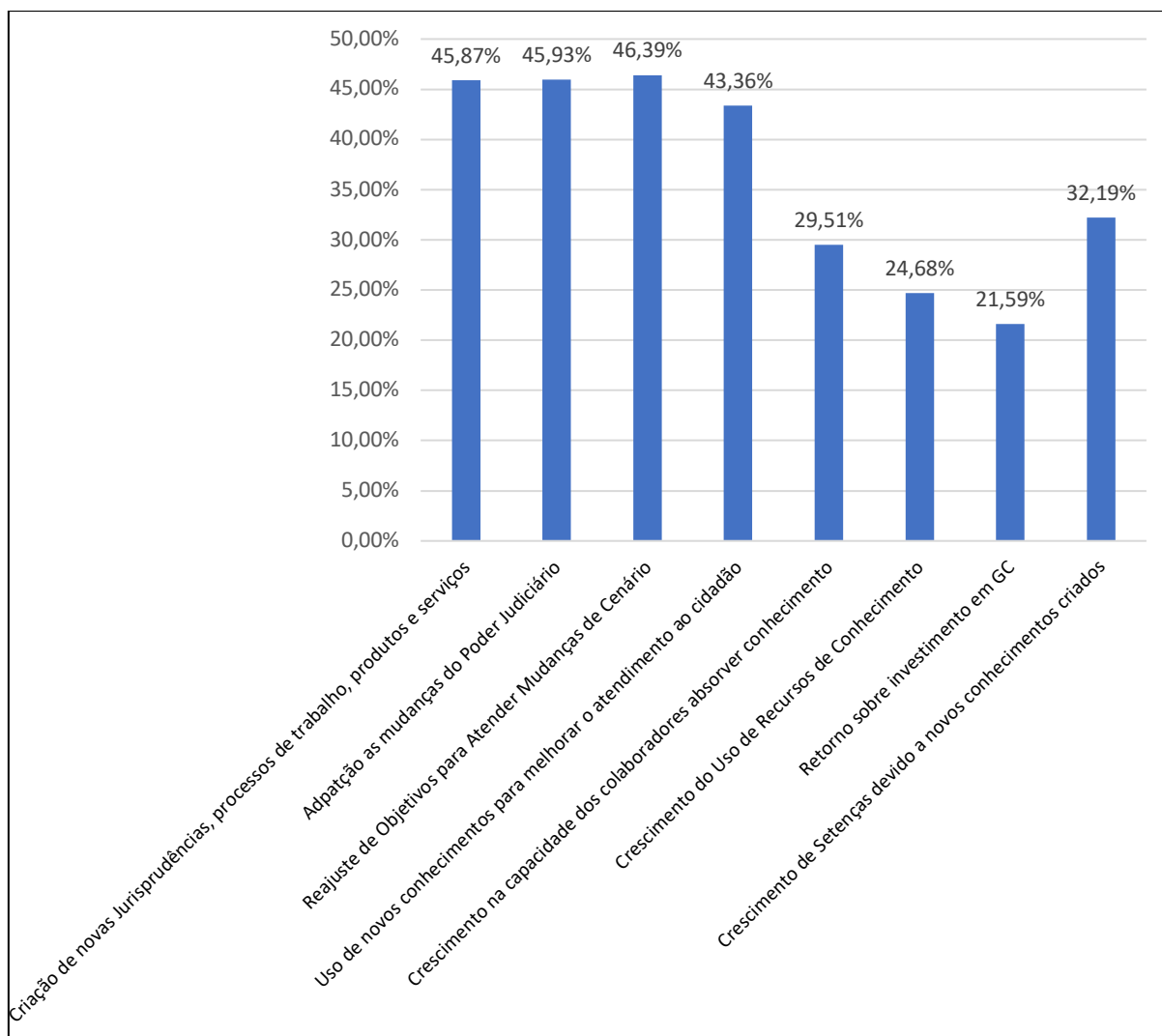
Práticas	Status
Reuniões de Procedimentos	Informal
Troca de Conhecimento Adm	Informal
Material Didático sobre procedimento	Informal
Lições aprendidas	Formal
Café com Conhecimento	Formal
Banco de modelos de minutas	Informal
Grupo de e-mail de entendimento jurisprudencial	Informal
Boas Práticas	Formal
Storytelling	Formal
Cursos	Formal (educação corporativa)
Palestras Semanais	Informal
Seminários	Formal (educação corporativa)
EAD	Formal (educação corporativa)
Manutenção e aprimoramento de repositório	Informal
Reuniões periódicas para reciclagem	Informal
Videoconferências	Informal
Coffee Break, para apresentação de um Projeto	Informal
Boletins Gerenciais	Informal
Treinamentos Setoriais	Formal (educação corporativa)
Reuniões de Gestão	Informal
Compartilhamento de decisões judiciais	Informal
Manual de rotinas cartorárias	Formal
Aulas ministradas por um dos servidores no fim do expediente	Informal
Discussão de decisões e jurisprudências entre os servidores	Informal

Wiki Sepag	Informal
Método racional de arquivamento	Formal
Digitalização de peças de autos à pedido da parte	Formal
Boletins Informativos	Informal
Registro de inovações	Formal
Repasse de conhecimento por escrito	Informal
Terça saudável	Informal
Ritual de Gestão	Informal
Quadros históricos	Informal
Mapeamento do conhecimento crítico	Formal
Reuniões mensais de gestão	Informal
Normativo atualizado da gestão da unidade	Informal
Carta de serviços	Formal
Mapeamento de rotinas de trabalho	Informal
Criação de certos modelos padronizados em matérias repetitivas	Informal
Manuais passo a passo de procedimentos	Informal
Servidor com a palavra	Informal
Terça Gerencial	Informal
Universidade Corporativa	Formal
Wiki	Formal
Check list	Informal
Passo a passo	Informal
Projeto prescrição zero	Informal
Educador Judiciário	Informal
Elaboração de "tutoriais" para dúvidas	Informal

Fonte: dados da pesquisa.

Finalmente, também foi coletado dados sobre a percepção dos respondentes sobre os resultados de gestão do conhecimento, a Figura 5.5 apresenta os percentuais dos respondentes que concordam com a existência de resultados da gestão do conhecimento. Destaca-se que os indicadores de criação de novas jurisprudências, processos de trabalho, produtos e serviços; adaptação a mudanças; e uso de novos conhecimentos tiveram valores aproximados entre 43% e 46% de concordância.

**Figura 5.5 – Percepção sobre os Resultados de Gestão do Conhecimento**



Fonte: dados da pesquisa.

#### 5.4 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nesta seção, vamos demonstrar resultados, análises e discussões da modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para este estudo. Hair et al. (2017) afirma que a estimativa do modelo fornece medidas empíricas das relações entre os indicadores e os constructos (modelo de mensuração), e entre constructos (modelo estrutural), permitindo a comparação entre modelos de mensuração e estruturais. Assim, podemos determinar o quão bem a teoria se ajusta aos dados. Os resultados do PLS-SEM são revidados e avaliados por meio de um processo sistemático. Para melhor apresentação, esta seção foi organizada em quatro etapas: (1) análise dos dados, (2) análise dos componentes principais; (3) análise do modelo de mensuração; e (4) análise do modelo estrutural.

### 5.4.1 Análise dos Dados da Pesquisa

Embora a Modelagem de Equação Estruturais (MEE) seja um método estatístico não paramétrico, ou seja, não exige que os dados sejam normalmente distribuídos, a prudência metodológica indica a verificação de duas medidas de distribuição, em relação aos dados coletados de cada uma das variáveis observáveis ou indicadores (VO), para garantir que os dados não estejam muito fora do normal e não criar distorções na avaliação dos significados: *Skewness* e *Kurtosis*.

A diretriz geral de parâmetros para *Skewness* indica que o resultado adequado varie entre +1 e -1, quando maior ou menor que esse parâmetro, existe a probabilidade de a distribuição estar distorcida, uma vez que a medida de *Skewness* avalia a simetria da distribuição de uma variável (se a distribuição se estende para direita ou esquerda). No caso da medida de *Kurtosis*, a diretriz geral de parâmetros também indica que o resultado adequado varie entre +1 e -1, quando maior significa que a distribuição é muita alta, quando menor significa que a distribuição é muito plana, uma vez que a medida de *Kurtosis* avalia a distribuição dos dados em relação à curva normal (elevada e estreita ou achatada). Todavia, para violações extremas de normalidade Marôco (2014) considera que apenas será significativa para *Skewness* maior que 2 a 3 e *Kurtosis* maior que 7 a 10, sendo questionável a qualidade dos índices de ajustamento e das estimativas dos parâmetros, quando nesse caso se indica o uso de transformações matemáticas para normalizar as variáveis. A Tabela 5.1 demonstra os resultados para *Kurtosis* e *Skewness* da pesquisa e indicam que estão dentro os parâmetros especificados.

**Tabela 5.1 – Média, Desvio-Padrão, Kurtosis e Skewness**

VO	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Kurtosis	Skewness
clan_1	1	0	3,676	4	1	5	0,925	0,052	-0,570
clan_2	2	0	3,106	3	1	5	1,018	-0,554	-0,127
clan_3	3	0	3,280	3	1	5	0,985	-0,482	-0,235
clan_4	4	0	3,554	4	1	5	0,946	-0,205	-0,448
clan_5	5	0	3,207	3	1	5	1,090	-0,699	-0,207
clan_6	6	0	3,333	3	1	5	1,078	-0,568	-0,341
inov_1	7	0	3,165	3	1	5	1,061	-0,604	-0,175
Inov_2	8	0	3,030	3	1	5	1,060	-0,623	-0,059
Inov_3	9	0	2,737	3	1	5	1,059	-0,613	0,157
Inov_4	10	0	2,818	3	1	5	1,095	-0,694	0,121
Inov_5	11	0	2,685	3	1	5	1,071	-0,608	0,203
Inov_6	12	0	2,734	3	1	5	1,076	-0,601	0,181
rac_1	13	0	3,828	4	1	5	0,962	0,248	-0,765

rac_2	14	0	3,566	4	1	5	1,078	-0,290	-0,566
rac_3	15	0	3,712	4	1	5	1,005	-0,157	-0,612
rac_4	16	0	3,387	4	1	5	1,099	-0,619	-0,354
rac_5	17	0	3,530	4	1	5	1,101	-0,527	-0,465
rac_6	18	0	3,437	4	1	5	1,113	-0,635	-0,388
hier_1	19	0	3,941	4	1	5	0,906	0,456	-0,813
hier_2	20	0	3,465	4	1	5	1,037	-0,253	-0,531
hier_3	21	0	3,875	4	1	5	0,952	0,250	-0,733
hier_4	22	0	3,784	4	1	5	0,901	0,061	-0,610
hier_5	23	0	3,352	3	1	5	1,027	-0,533	-0,263
hier_6	24	0	3,348	3	1	5	1,095	-0,569	-0,360
cric_1	25	0	3,453	4	1	5	1,194	-0,649	-0,605
cric_2	26	0	3,172	4	1	5	1,319	-1,191	-0,302
cric_3	27	0	2,515	2	1	5	1,306	-1,208	0,280
cric_4	28	0	3,033	3	1	5	1,278	-1,161	-0,178
cape_1	29	0	2,630	3	1	5	1,246	-1,141	0,110
cape_2	30	0	2,818	3	1	5	1,264	-1,196	-0,009
cape_3	31	0	2,831	3	1	5	1,251	-1,177	-0,043
cape_4	32	0	2,780	3	1	5	1,352	-1,294	0,083
orge_1	33	0	2,716	3	1	5	1,298	-1,230	0,082
orge_2	34	0	2,556	3	1	5	1,228	-1,033	0,205
orge_3	35	0	2,559	2	1	5	1,331	-1,219	0,268
orge_4	36	0	2,613	3	1	5	1,251	-1,116	0,173
armc_1	37	0	3,292	4	1	5	1,253	-0,944	-0,417
armc_2	38	0	3,285	4	1	5	1,272	-0,984	-0,405
armc_3	39	0	3,188	3	1	5	1,258	-1,011	-0,317
armc_4	40	0	2,493	3	1	5	1,212	-0,977	0,161
disc_1	41	0	3,571	4	1	5	1,270	-0,703	-0,688
disc_2	42	0	3,660	4	1	5	1,176	-0,336	-0,758
disc_3	43	0	3,452	4	1	5	1,229	-0,747	-0,549
disc_4	44	0	3,235	4	1	5	1,297	-1,097	-0,365
aplc_1	45	0	2,782	3	1	5	1,200	-1,050	0,015
aplc_2	46	0	3,098	3	1	5	1,168	-0,588	-0,213
aplc_3	47	0	2,804	3	1	5	1,163	-0,913	-0,022
aplc_4	48	0	2,733	3	1	5	1,192	-0,969	0,027
rgc_1	49	0	3,297	3	1	5	1,065	-0,344	-0,396
rgc_2	50	0	3,086	3	1	5	1,240	-1,035	-0,274
rgc_3	51	0	3,211	3	1	5	1,208	-0,823	-0,322
rgc_4	52	0	3,193	3	1	5	1,125	-0,616	-0,316
rgc_5	53	0	2,928	3	1	5	1,093	-0,514	-0,217
rgc_6	54	0	2,924	3	1	5	1,023	-0,128	-0,229
rgc_7	55	0	2,769	3	1	5	1,074	-0,477	-0,129
rgc_8	56	0	3,103	3	1	5	1,036	-0,119	-0,237

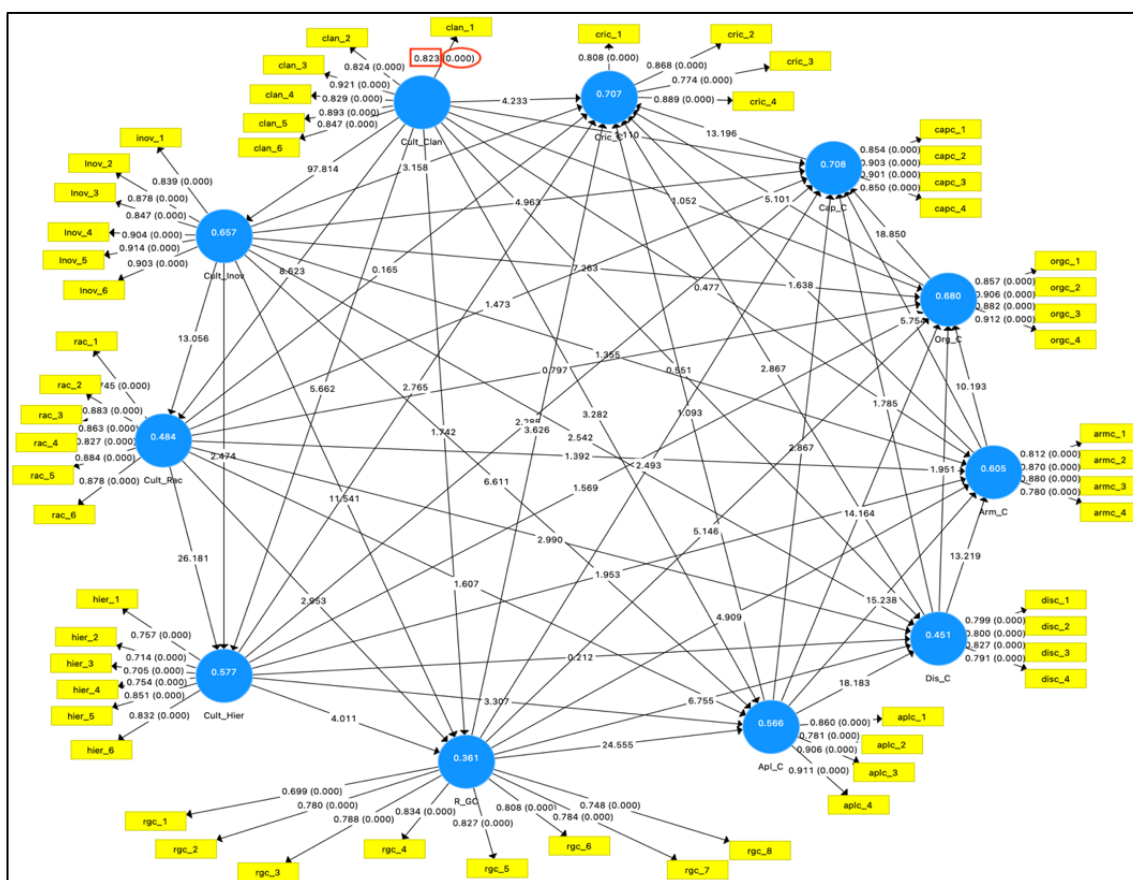
Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Conforme Tabela 5.1, pode-se observar que no caso da Kurtosis alguns resultados excederam ligeiramente as diretrizes gerais de parâmetros, entretanto estão dentro dos parâmetros de violações extremas de normalidade, portanto, não sendo necessário normalizar as variáveis. Em relação a Skewness, todos os itens estão dentro das diretrizes gerais de parâmetros. Assim pode-se considerar aceitável para o tratamento com MEE. Nota-se também que a Tabela 5.1 apresenta os resultados de média, mediana e desvio-padrão para cada uma das VO considerando o número total de 1717 casos.

### 5.4.2 Análise de Componentes Principais

Essa etapa prévia à análise da modelagem de equações estruturais visa, num primeiro momento, verificar se conseguimos mensurar os constructos ou variáveis latentes (VL) e verificar a correlação entre as variáveis de um mesmo constructo complexo para a construção de componentes hierárquicos de segunda e primeira ordem, a fim de simplificar o modelo e eliminar problemas de colinearidade (BIDO; SILVA, 2019).

Figura 5.6 – Análise de Componentes Principais



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Para realizar essa operação é necessário conectar todas as variáveis latentes uma com as outras, a ideia é mesma que a análise fatorial confirmatória, para garantir o funcionamento correto do algoritmo do SmartPLS (v.3.3.3), alterando a configuração do esquema de ponderação para fator, já que o interesse é no modelo de mensuração e na correlação entre variáveis de um mesmo (BIDO; SILVA, 2019). A Figura 5.6 demonstra as cargas fatoriais do modelo de mensuração destacada com retângulo na cor vermelha e o valor de P, destacado com um círculo vermelho. Nota-se que o valor de P é significativo a 1% em todas as correlações. Esse resultado indica que é possível mensurar os constructos. A Tabela 5.2 apresenta a correlação no nível dos componentes. Nota-se que há alta correlação entre variáveis de um mesmo constructo complexo (cultura organizacional e gestão do conhecimento).

**Tabela 5.2 – Correlação no Nível dos Componentes Principais**

	<b>Apl_C</b>	<b>Arm_C</b>	<b>Cap_C</b>	<b>Cric_C</b>	<b>Cult_Clan</b>	<b>Cult_Hier</b>	<b>Cult_Inov</b>	<b>Cult_Rac</b>	<b>Dis_C</b>	<b>Org_C</b>	<b>R_GC</b>
<b>Apl_C</b>	<b>0,866</b>										
<b>Arm_C</b>	0,732	<b>0,837</b>									
<b>Cap_C</b>	0,723	0,676	<b>0,877</b>								
<b>Cric_C</b>	0,695	0,634	0,790	<b>0,836</b>							
<b>Cult_Clan</b>	0,555	0,442	0,573	0,622	<b>0,857</b>						
<b>Cult_Hier</b>	0,477	0,407	0,494	0,532	0,607	<b>0,771</b>					
<b>Cult_Inov</b>	0,609	0,488	0,643	0,666	0,811	0,603	<b>0,881</b>				
<b>Cult_Rac</b>	0,475	0,396	0,484	0,524	0,648	0,740	0,673	<b>0,848</b>			
<b>Dis_C</b>	0,652	0,664	0,547	0,548	0,394	0,368	0,415	0,389	<b>0,804</b>		
<b>Org_C</b>	0,770	0,696	0,807	0,748	0,572	0,486	0,645	0,486	0,542	<b>0,890</b>	
<b>R_GC</b>	0,706	0,609	0,631	0,637	0,514	0,466	0,579	0,488	0,560	0,653	<b>0,785</b>

Nota 1: Todas as correlações são significantes a 1%.

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

A Tabela 5.3 apresenta a correlação no nível dos itens, ou seja, variáveis observáveis. Nota-se que os valores destacados em negrito na diagonal agrupam VOs de uma mesma variável latente. Pode-se então observar a correlação entre itens de variáveis de um constructo mais complexo (cultura organizacional e gestão do conhecimento). Os resultados apresentados nas Tabelas 5.2 e Tabela 5.3 suportam a criação de um modelo de componentes hierárquicos de primeira e segunda ordem, além do suporte teórico (RINGLE et al., 2015; BIDO; SILVA, 2019).

Tabela 5.3 – Correlação no Nível das Variáveis Observáveis (Cargas Cruzadas)

	Apl C	Arm C	Cap C	Cric C	Cult Clan	Cult Hier	Cult Inov	Cult Rac	Dis C	Org C	R GC
aplc_1	<b>0,860</b>	0,650	0,657	0,643	0,522	0,423	0,556	0,434	0,611	0,697	0,612
aplc_2	<b>0,781</b>	0,542	0,485	0,467	0,361	0,352	0,391	0,319	0,504	0,506	0,501
aplc_3	<b>0,906</b>	0,662	0,661	0,629	0,506	0,441	0,565	0,441	0,568	0,698	0,651
aplc_4	<b>0,911</b>	0,669	0,679	0,645	0,514	0,429	0,571	0,435	0,570	0,740	0,665
armac_1	0,605	<b>0,812</b>	0,572	0,544	0,399	0,372	0,428	0,373	0,551	0,586	0,516
armac_2	0,587	<b>0,870</b>	0,578	0,536	0,348	0,347	0,391	0,329	0,574	0,561	0,494
armac_3	0,608	<b>0,880</b>	0,550	0,532	0,377	0,361	0,404	0,347	0,622	0,569	0,517
armac_4	0,647	<b>0,780</b>	0,561	0,508	0,353	0,278	0,409	0,273	0,470	0,612	0,511
capc_1	0,596	0,567	<b>0,854</b>	0,636	0,471	0,409	0,529	0,378	0,445	0,675	0,513
capc_2	0,643	0,619	<b>0,903</b>	0,708	0,473	0,431	0,533	0,407	0,514	0,712	0,569
capc_3	0,660	0,610	<b>0,901</b>	0,718	0,502	0,452	0,567	0,441	0,499	0,714	0,579
capc_4	0,637	0,576	<b>0,850</b>	0,705	0,563	0,440	0,624	0,466	0,459	0,729	0,550
cric_1	0,554	0,506	0,612	<b>0,808</b>	0,489	0,445	0,510	0,419	0,488	0,543	0,525
cric_2	0,612	0,539	0,676	<b>0,868</b>	0,591	0,479	0,617	0,486	0,475	0,653	0,557
cric_3	0,525	0,500	0,620	<b>0,774</b>	0,451	0,356	0,487	0,363	0,402	0,596	0,467
cric_4	0,626	0,574	0,726	<b>0,889</b>	0,538	0,488	0,601	0,475	0,467	0,701	0,575
clan_1	0,419	0,322	0,434	0,481	<b>0,823</b>	0,505	0,632	0,540	0,302	0,429	0,404
clan_2	0,527	0,416	0,540	0,590	<b>0,824</b>	0,509	0,706	0,521	0,394	0,533	0,481
clan_3	0,515	0,403	0,535	0,572	<b>0,921</b>	0,542	0,737	0,572	0,359	0,536	0,463
clan_4	0,398	0,340	0,410	0,453	<b>0,829</b>	0,487	0,619	0,518	0,299	0,420	0,390
clan_5	0,515	0,404	0,535	0,571	<b>0,893</b>	0,542	0,753	0,593	0,339	0,531	0,474
clan_6	0,462	0,377	0,474	0,511	<b>0,847</b>	0,535	0,704	0,586	0,323	0,473	0,419
hier_1	0,270	0,239	0,286	0,334	0,385	<b>0,757</b>	0,367	0,553	0,242	0,276	0,263
hier_2	0,304	0,252	0,315	0,337	0,419	<b>0,714</b>	0,356	0,483	0,217	0,300	0,286
hier_3	0,239	0,228	0,246	0,260	0,299	<b>0,705</b>	0,303	0,478	0,201	0,223	0,247
hier_4	0,256	0,239	0,265	0,297	0,354	<b>0,754</b>	0,312	0,493	0,238	0,259	0,275
hier_5	0,509	0,432	0,528	0,557	0,628	<b>0,851</b>	0,648	0,636	0,385	0,524	0,503
hier_6	0,487	0,390	0,499	0,529	0,579	<b>0,832</b>	0,616	0,706	0,339	0,507	0,452
inov_1	0,525	0,420	0,551	0,580	0,706	0,559	<b>0,839</b>	0,597	0,395	0,535	0,511
Inov_2	0,535	0,420	0,560	0,593	0,720	0,546	<b>0,878</b>	0,609	0,357	0,561	0,514
Inov_3	0,503	0,403	0,509	0,537	0,688	0,487	<b>0,847</b>	0,547	0,325	0,527	0,472
Inov_4	0,542	0,428	0,587	0,599	0,740	0,536	<b>0,904</b>	0,613	0,363	0,581	0,514
Inov_5	0,563	0,454	0,585	0,601	0,733	0,536	<b>0,914</b>	0,593	0,365	0,596	0,520
Inov_6	0,548	0,455	0,603	0,607	0,698	0,521	<b>0,903</b>	0,596	0,386	0,606	0,526
rac_1	0,255	0,197	0,247	0,273	0,393	0,535	0,390	<b>0,745</b>	0,223	0,246	0,275
rac_2	0,417	0,341	0,433	0,456	0,580	0,629	0,609	<b>0,883</b>	0,337	0,422	0,433
rac_3	0,332	0,277	0,346	0,389	0,492	0,615	0,512	<b>0,863</b>	0,287	0,347	0,363
rac_4	0,475	0,399	0,479	0,508	0,638	0,673	0,631	<b>0,827</b>	0,378	0,485	0,468
rac_5	0,444	0,374	0,447	0,501	0,583	0,639	0,621	<b>0,884</b>	0,355	0,464	0,457
rac_6	0,435	0,375	0,447	0,478	0,557	0,655	0,599	<b>0,878</b>	0,360	0,444	0,440
disc_1	0,559	0,580	0,490	0,479	0,342	0,339	0,373	0,341	<b>0,799</b>	0,474	0,475
disc_2	0,509	0,546	0,412	0,421	0,304	0,308	0,334	0,318	<b>0,800</b>	0,424	0,452
disc_3	0,500	0,514	0,425	0,408	0,301	0,247	0,311	0,275	<b>0,827</b>	0,400	0,419
disc_4	0,522	0,488	0,426	0,448	0,316	0,282	0,325	0,296	<b>0,791</b>	0,438	0,452
orgc_1	0,641	0,620	0,664	0,629	0,449	0,412	0,495	0,400	0,497	<b>0,857</b>	0,525
orgc_2	0,693	0,636	0,698	0,664	0,477	0,423	0,549	0,406	0,487	<b>0,906</b>	0,594
orgc_3	0,685	0,585	0,739	0,675	0,570	0,454	0,639	0,479	0,454	<b>0,882</b>	0,600
orgc_4	0,720	0,636	0,766	0,692	0,535	0,437	0,605	0,441	0,492	<b>0,912</b>	0,602
rgc_1	0,500	0,449	0,445	0,433	0,328	0,325	0,366	0,346	0,457	0,434	<b>0,699</b>
rgc_2	0,533	0,451	0,499	0,522	0,423	0,377	0,479	0,410	0,444	0,514	<b>0,780</b>
rgc_3	0,533	0,462	0,508	0,513	0,393	0,402	0,464	0,413	0,448	0,505	<b>0,788</b>
rgc_4	0,587	0,502	0,533	0,518	0,414	0,366	0,469	0,396	0,479	0,524	<b>0,834</b>
rgc_5	0,597	0,507	0,523	0,543	0,436	0,384	0,501	0,397	0,432	0,562	<b>0,827</b>
rgc_6	0,569	0,512	0,482	0,495	0,399	0,333	0,428	0,345	0,439	0,515	<b>0,808</b>
rgc_7	0,569	0,483	0,494	0,496	0,405	0,351	0,462	0,364	0,412	0,535	<b>0,784</b>
rgc_8	0,538	0,457	0,470	0,473	0,420	0,382	0,452	0,393	0,411	0,504	<b>0,748</b>

Nota 1: Todas as cargas fatoriais são significantes a 1%

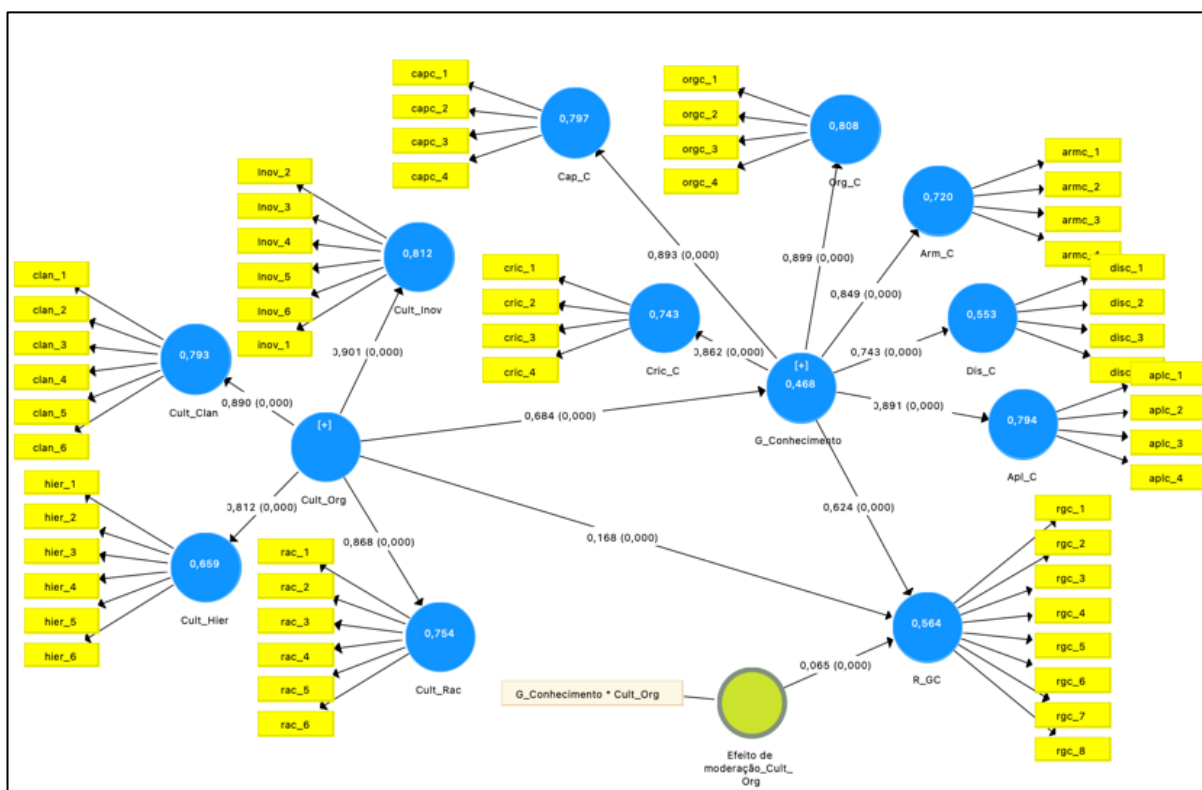
Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

### 5.4.3 Análise do Modelo de Mensuração Reflexiva

A estimação do modelo inicial, conforme Figura 5.7, mostra que a mensuração é reflexiva, ou seja, as setas estão apontadas para as variáveis observáveis (retângulos amarelos), saindo das variáveis latentes (círculos azuis). Nota-se também que a estimação do modelo inicial contém a construção de componentes hierárquicos de primeira e segunda ordem. Os tipos culturais são agora componentes hierárquicos de primeira ordem, enquanto o constructo complexo cultura organizacional é o componente hierárquico de segunda ordem. O mesmo ocorre para os processos de conhecimento que são agora componentes hierárquicos de primeira

ordem, enquanto o constructo complexo gestão do conhecimento é o outro componente de hierárquico de segunda ordem. Em ambos os casos, foi utilizada a abordagem de repetir indicadores, conforme Hair et al. (2017) e Bido e Silva (2019).

**Figura 5.7 – Modelo de Mensuração Reflexiva**



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Então, para avaliar o modelo de mensuração, segue-se o procedimento de avaliação de modelos de mensuração reflexiva, conforme Hair et al. (2017). Ainda na Figura 5.7, nas setas que apontam para as variáveis observáveis, temos as estimativas para as relações entre as variáveis latentes reflexivas e seus indicadores, ou seja, **cargas externas**. Nota-se também que temos os valores nas setas entre variáveis latentes de segunda ordem e de primeira ordem, que no modelo de componentes hierárquicos passam a ser as variáveis observáveis (VO). O valor limite de confiabilidade do indicador é 0,70 (Hair et al., 2017). Como pode ser observado, todas as cargas externas e a significância (Valor  $P < 0,05$ ) sugerem níveis suficientes de confiabilidade do indicador. Logo, podemos seguir com o procedimento de avaliação dos modelos mensuração que inclui as seguintes etapas para a avaliação da: (1) consistência interna; (2) validade convergente; e (3) validade discriminante.

O critério tradicional de **consistência interna** é o **Alfa de Cronbach** que fornece uma estimativa da confiabilidade com base nas intercorrelações das variáveis indicadoras observadas, conforme Tabela 5.4. Nota-se que todos os indicadores das variáveis latentes (VL)

de primeira ordem estão acima do valor de referência ( $> 0,70$ ). Em pesquisas similares como de Cameron e Quinn (2006) e Santos (2000; 20021), foram encontrados valores aproximados sem diferença significativa para a variável cultura organizacional, para as variáveis gestão do conhecimento e resultados de GC Lawson (2003), Chin-Loy e Mujtaba (2007) e Fukunaga e Santos (2017) também encontram resultados semelhantes sem diferenças significativas para o Alfa de Cronbach. Entretanto, PLS-SEM prioriza os indicadores de acordo com sua confiabilidade individual, ao contrário do Alfa de Cronbach que assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis, além de ser sensível ao número de itens da escala e geralmente tender a subestimar a confiabilidade da consistência interna. Assim, é tecnicamente mais apropriado aplicar a **Confiabilidade Composta**, uma medida diferente de confiabilidade de consistência interna que leva em consideração as diferentes cargas externas das variáveis indicadoras.

**Tabela 5.4 – Avaliação do Modelo de Mensuração**

VL de 1ª Ordem	Apl_C	Arm_C	Cap_C	Cric_C	Cult_Clan	Cult_Hier	Cult_Inov	Cult_Rac	Dis_C	Org_C	R_GC
Apl_C	<b>0,866</b>										
Arm_C	0,731	<b>0,837</b>									
Cap_C	0,722	0,676	<b>0,877</b>								
Cric_C	0,694	0,634	0,789	<b>0,836</b>							
Cult_Clan	0,552	0,440	0,570	0,619	<b>0,857</b>						
Cult_Hier	0,468	0,400	0,484	0,522	0,598	<b>0,773</b>					
Cult_Inov	0,608	0,488	0,641	0,665	0,809	0,591	<b>0,881</b>				
Cult_Rac	0,470	0,392	0,478	0,519	0,644	0,734	0,668	<b>0,849</b>			
Dis_C	0,651	0,663	0,547	0,547	0,392	0,362	0,414	0,385	<b>0,804</b>		
Org_C	0,769	0,696	0,806	0,748	0,569	0,475	0,643	0,480	0,541	<b>0,890</b>	
R_GC	0,705	0,609	0,631	0,637	0,512	0,457	0,578	0,484	0,560	0,653	<b>0,785</b>
Alfa de Cronbach	0,888	0,856	0,900	0,855	0,927	0,866	0,942	0,922	0,818	0,912	0,910
Confiabilidade composta	0,923	0,903	0,930	0,902	0,943	0,899	0,954	0,939	0,880	0,938	0,927
Variância Média Extraída (AVE)	0,750	0,700	0,770	0,699	0,735	0,597	0,777	0,720	0,647	0,792	0,616

Nota 1: Valores destacados na diagonal são a raiz quadrada da AVE, como são maiores que as correlações entre VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante.  
Nota 2: Todas as correlações são significantes a 1%.

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

A **Confiabilidade Composta** varia entre 0 e 1, valores mais altos indicam níveis mais altos de confiabilidade, sendo interpretado da mesma forma que o Alfa de Cronbach. O valor de referência da Confiabilidade Composta de 0,60 a 0,70 são aceitáveis para pesquisa exploratória, para estágios mais avançados de pesquisa valores de 0,70 a 0,90 são considerados satisfatório. Observe-se, na Tabela 5.4, que os resultados estão acima dos valores de referência, indicando altos níveis de confiabilidade de consistência interna. Nesse ponto, é importante relatar que a Confiabilidade Composta tende a superestimar a confiabilidade de consistência interna, logo resultando em estimativas de confiabilidade comparativamente mais altas que o Alfa de Cronbach. Dessa forma, a verdadeira confiabilidade geralmente está entre o Alfa de Cronbach (limite inferior) e a confiabilidade composta (limite superior). Assim, considerando essa abordagem e os valores de referência de cada um dos critérios, podemos afirmar que há altos níveis de confiabilidade de consistência interna.

Seguindo com o procedimento, a próxima etapa é avaliar a **validade convergente**. A validade convergente é a extensão em que uma medida se relaciona positivamente com medidas

alternativas de um mesmo constructo. Uma medida comum para estabelecer a validade convergente no nível do constructo é a **variância média extraída (AVE)**, esse critério é definido como grande valor médio das cargas quadradas dos indicadores associados ao constructo. Isso significa que a carga externa de um constructo deve estar acima de 0,70. Com esse resultado ao quadrado, temos o valor de referência de AVE de 0,50. Ainda na Tabela 5.4, Nota-se que, na linha do AVE, todos os resultados estão acima do valor de referência, portanto, os resultados das medidas dos constructos reflexivos indicam altos níveis de validade convergente.

Finalmente, a última etapa de avaliação do modelo de mensuração reflexiva visa determinar se há **validade discriminante**, ou seja, a extensão em que um constructo é verdadeiramente distinto de outros constructos por padrões empíricos. Assim, o estabelecimento de validade discriminante implica que um constructo é único e captura fenômenos não representados por outros constructos no modelo. No SmartPLS (v.3.3.3), há três maneiras de avaliar se as medidas dos constructos são discriminantes: (1) cargas cruzadas; (2) o critério de Fornell-Larcker; e (3) o critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

A Tabela 5.3 também apresenta as **cargas cruzadas**. Nesse caso, a validade discriminante é estabelecida quando a carga de um indicador em seu constructo atribuído é maior do que todos seus carregamentos cruzados com outros constructos. Nota-se que destacamos para cada conjunto de indicadores atribuído ao seu constructo, demonstrando que estes são maiores que seus carregamentos cruzados com os outros constructos, indicando que há evidências de validade discriminante.

Seguindo com o procedimento de estabelecimento de validade discriminante, o critério de **Fornell-Larcker** é a segunda abordagem de avaliação. Esse critério compara a raiz quadrada da AVE com as correlações das variáveis latentes. A lógica do método de Fornell-Larcker baseia-se no conceito de que um constructo compartilha mais variância com seus indicadores do que com qualquer outro constructo do modelo. Observe-se, na Tabela 5.4, que destacamos os valores na diagonal, que são a raiz quadrada de AVE. Nota-se que cada valor destacado é maior tanto em sua coluna como em sua linha, evidenciando a existência de validade discriminante. Entretanto, tanto o critério de cargas cruzadas quanto o critério de Fornell-Larcker, falham em indicar falta de validade discriminante, quando dois constructos estão perfeitamente correlacionados e quando as cargas dos indicadores dos constructos diferem ligeiramente, respectivamente. Para eliminar essa desconfiança Henseler; Ringle; Sarstedt (2015); e Hair et al. (2017) sugerem avaliar a razão Heterotrait-Monotrait (HTMT).

A razão **Heterotrait-Monotrait (HTMT)** é a razão das correlações entre características e a correlações dentro das características, ou seja, é a média de todas as correlações de indicadores entre constructos que medem diferentes constructos em relação à média (geométrica) das correlações médias de indicadores que medem o mesmo constructo (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015; HAIR et al., 2017). Dito de outra forma, é uma estimativa de qual seria a verdadeira correlação entre dois constructos, se eles fossem perfeitamente medidos e confiáveis (HAIR et al., 2017). O valor de referência para uma correlação desatenuada entre dois constructos é um resultado perto de 1. Entretanto, como o PLS-SEM não depende de nenhuma suposição de distribuição, os testes de significância paramétrica padrão não podem ser aplicados para testar se a estatística HTMT é significativamente diferente de 1. Contudo, o SmartPLS (v.3.3.3) fornece o procedimento de Bootstrapping, que é um procedimento não paramétrico que permite testar a significância estatística, para derivar uma distribuição estatística HTMT. Com o uso do Bootstrapping, conseguimos obter os limites inferior (2,5%) e limite superior (97,5%) do intervalo de confiança de 95% com viés corrigido. Na Tabela 5.5, temos HTMT original e médio e o intervalo de confiança. Nota-se que nenhum dos intervalos de confiança resultou no valor 1, indicando que há validade discriminante.

Tabela 5.5 – Razão Heterotrait-Monotrait

	HTMT Original	HTMT Médio	2,50%	97,50%
Arm_C -> Apl_C	0,837	0,836	0,810	0,861
Cap_C -> Apl_C	0,801	0,801	0,773	0,828
Cap_C -> Arm_C	0,771	0,770	0,740	0,800
Cric_C -> Apl_C	0,789	0,789	0,758	0,818
Cric_C -> Arm_C	0,741	0,741	0,706	0,774
Cric_C -> Cap_C	0,898	0,898	0,875	0,919
Cult_Clan -> Apl_C	0,602	0,602	0,562	0,639
Cult_Clan -> Arm_C	0,494	0,494	0,447	0,537
Cult_Clan -> Cap_C	0,623	0,623	0,586	0,656
Cult_Clan -> Cric_C	0,692	0,692	0,656	0,725
Cult_Hier -> Apl_C	0,505	0,505	0,461	0,546
Cult_Hier -> Arm_C	0,444	0,444	0,396	0,495
Cult_Hier -> Cap_C	0,521	0,521	0,476	0,562
Cult_Hier -> Cric_C	0,576	0,576	0,532	0,616
Cult_Hier -> Cult_Clan	0,640	0,640	0,601	0,676
Cult_Inov -> Apl_C	0,658	0,658	0,621	0,692
Cult_Inov -> Arm_C	0,544	0,544	0,505	0,583
Cult_Inov -> Cap_C	0,697	0,697	0,663	0,726
Cult_Inov -> Cric_C	0,739	0,739	0,706	0,767
Cult_Inov -> Cult_Clan	0,865	0,865	0,848	0,879
Cult_Inov -> Cult_Hier	0,620	0,620	0,581	0,655
Cult_Rac -> Apl_C	0,508	0,508	0,465	0,549
Cult_Rac -> Arm_C	0,434	0,434	0,385	0,481
Cult_Rac -> Cap_C	0,516	0,516	0,475	0,555
Cult_Rac -> Cric_C	0,574	0,575	0,531	0,613
Cult_Rac -> Cult_Clan	0,690	0,690	0,655	0,723
Cult_Rac -> Cult_Hier	0,804	0,804	0,775	0,832
Cult_Rac -> Cult_Inov	0,709	0,709	0,677	0,735
Dis_C -> Apl_C	0,761	0,761	0,726	0,794
Dis_C -> Arm_C	0,790	0,790	0,757	0,822
Dis_C -> Cap_C	0,634	0,634	0,596	0,673
Dis_C -> Cric_C	0,653	0,653	0,611	0,692
Dis_C -> Cult_Clan	0,449	0,449	0,398	0,495
Dis_C -> Cult_Hier	0,412	0,412	0,359	0,466
Dis_C -> Cult_Inov	0,470	0,469	0,423	0,513
Dis_C -> Cult_Rac	0,437	0,437	0,386	0,486
Org_C -> Apl_C	0,847	0,847	0,823	0,870
Org_C -> Arm_C	0,789	0,788	0,759	0,816
Org_C -> Cap_C	0,889	0,889	0,868	0,907
Org_C -> Cric_C	0,845	0,844	0,819	0,869
Org_C -> Cult_Clan	0,617	0,617	0,580	0,650
Org_C -> Cult_Hier	0,506	0,506	0,461	0,545
Org_C -> Cult_Inov	0,693	0,693	0,661	0,724
Org_C -> Cult_Rac	0,516	0,516	0,476	0,556
Org_C -> Dis_C	0,625	0,625	0,584	0,662
R_GC -> Apl_C	0,780	0,780	0,754	0,806
R_GC -> Arm_C	0,691	0,691	0,656	0,723
R_GC -> Cap_C	0,696	0,696	0,664	0,725
R_GC -> Cric_C	0,721	0,721	0,690	0,750
R_GC -> Cult_Clan	0,557	0,557	0,516	0,594
R_GC -> Cult_Hier	0,492	0,492	0,446	0,532
R_GC -> Cult_Inov	0,624	0,624	0,587	0,656
R_GC -> Cult_Rac	0,523	0,523	0,481	0,560
R_GC -> Dis_C	0,649	0,649	0,610	0,686
R_GC -> Org_C	0,715	0,715	0,686	0,746

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

A Tabela 5.6 apresenta um resumo com os resultados da avaliação do modelo de mensuração reflexiva. Como pode ser observado, todos os critérios de avaliação do modelo foram atendidos, fornecendo suporte para a confiabilidade e validade das medidas. Isto posto, podemos seguir com o procedimento de avaliação do modelo estrutural.

Tabela 5.6 – Resumo da Avaliação do Modelo de Mensuração Reflexiva

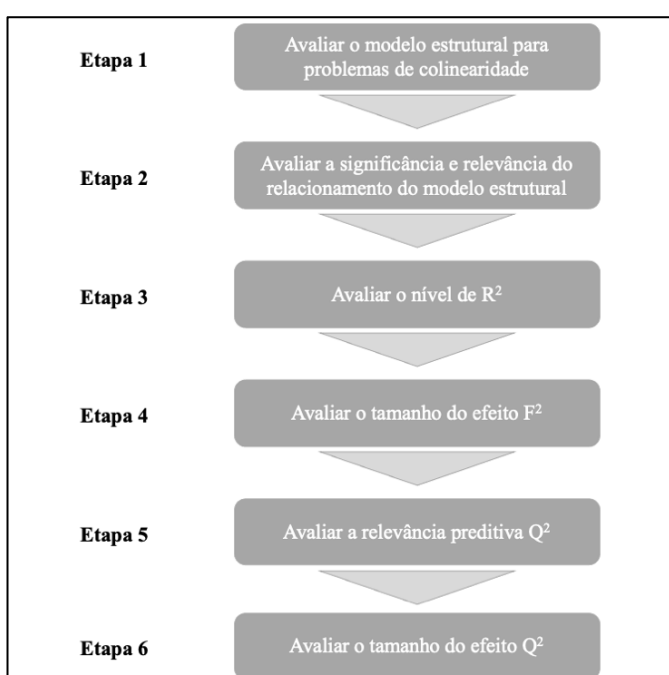
Variável Latente	Indicadores	Validade Convergente			Consistência e Confiabilidade Interna		Validade Discriminante
		Cargas	Confiabilidade do Indicador	AVE	Confiabilidade e Composta	Alfa de Cronbach	HTMT
		>0,70	>0,50	>0,50	0,60-0,90	0,60-0,90	Intervalo de Confiança com 1 não Incluído
Apl_C	aplc_1	0,858	0,736	0,750	0,923	0,888	Sim
	aplc_2	0,785	0,616				
	aplc_3	0,905	0,819				
	aplc_4	0,910	0,828				
Arm_C	armc_1	0,808	0,653	0,700	0,903	0,856	Sim
	armc_2	0,871	0,759				
	armc_3	0,881	0,776				
	armc_4	0,782	0,612				
Cap_C	capc_1	0,856	0,733	0,770	0,930	0,900	Sim
	capc_2	0,905	0,819				
	capc_3	0,902	0,814				
	capc_4	0,846	0,716				
Cric_C	cric_1	0,807	0,651	0,699	0,902	0,855	Sim
	cric_2	0,865	0,748				
	cric_3	0,779	0,607				
	cric_4	0,889	0,790				
Cult_Clan	clan_1	0,825	0,681	0,735	0,943	0,927	Sim
	clan_2	0,817	0,667				
	clan_3	0,920	0,846				
	clan_4	0,833	0,694				
	clan_5	0,893	0,797				
	clan_6	0,849	0,721				
Cult_Hier	hier_1	0,770	0,593	0,597	0,899	0,866	Sim
	hier_2	0,719	0,517				
	hier_3	0,720	0,518				
	hier_4	0,764	0,584				
	hier_5	0,837	0,701				
	hier_6	0,819	0,671				
Cult_Inov	inov_1	0,838	0,702	0,777	0,954	0,942	Sim
	inov_2	0,878	0,771				
	inov_3	0,849	0,721				
	inov_4	0,904	0,817				
	inov_5	0,913	0,834				
	inov_6	0,902	0,814				
Cult_Rac	rac_1	0,758	0,575	0,720	0,939	0,922	Sim
	rac_2	0,884	0,781				
	rac_3	0,870	0,757				
	rac_4	0,819	0,671				
	rac_5	0,880	0,774				
	rac_6	0,874	0,764				
Dis_C	disc_1	0,795	0,632	0,647	0,880	0,818	Sim
	disc_2	0,798	0,637				
	disc_3	0,831	0,691				
	disc_4	0,792	0,627				
Org_C	orgc_1	0,860	0,740	0,792	0,938	0,912	Sim
	orgc_2	0,908	0,824				
	orgc_3	0,879	0,773				
	orgc_4	0,911	0,830				
R_GC	rgc_1	0,699	0,489	0,616	0,927	0,910	Sim
	rgc_2	0,779	0,607				
	rgc_3	0,787	0,619				
	rgc_4	0,834	0,696				
	rgc_5	0,828	0,686				
	rgc_6	0,809	0,654				
	rgc_7	0,784	0,615				
	rgc_8	0,747	0,558				

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

#### 5.4.4 Análise do Modelo Estrutural

Nesta seção, continuamos a avaliação, agora com foco no modelo estrutural. O modelo estrutural representa as teorias estruturais subjacentes do modelo de caminho. O objetivo da avaliação do modelo estrutural visa determinar a capacidade do modelo prever uma ou mais construções alvo, ou seja, analisa as capacidades preditivas do modelo e as relações entre os constructos. Para avaliação do modelo estrutural, é necessário implementar uma abordagem sistemática de seis etapas de avaliação, conforme demonstrado na Figura 5.8.

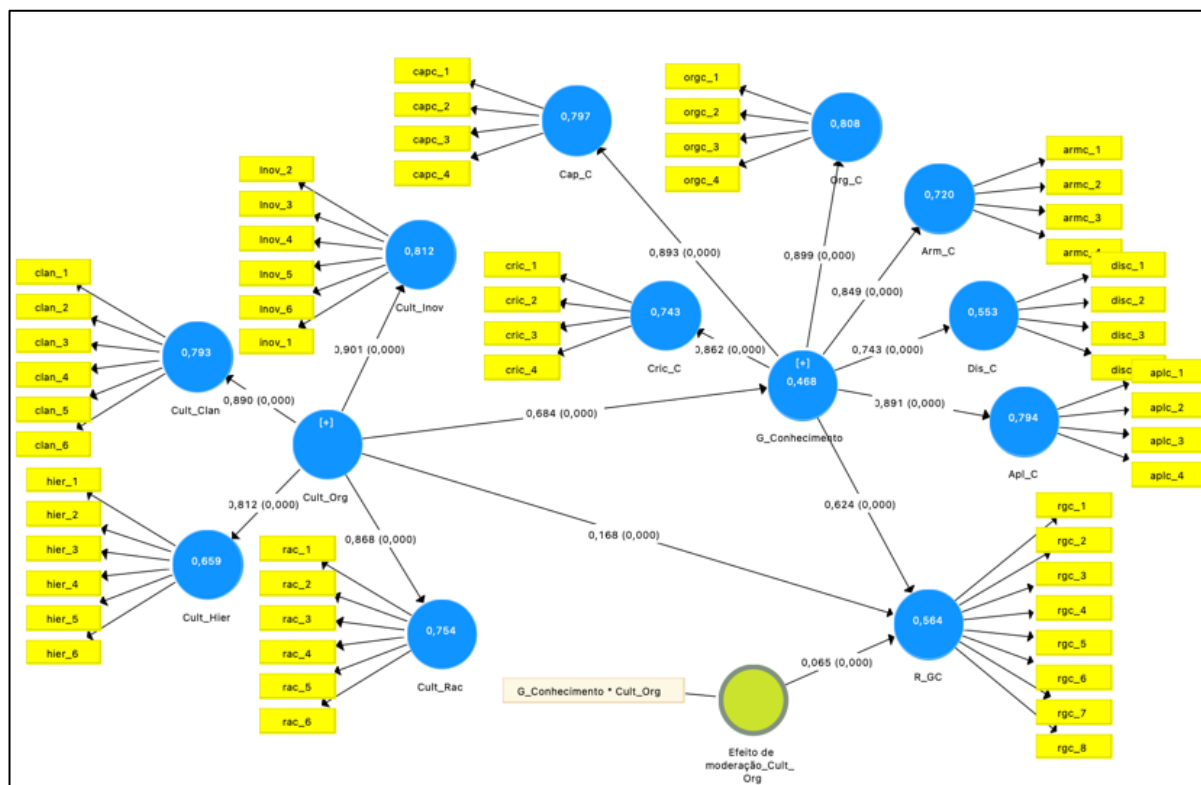
**Figura 5.8 – Procedimento de Avaliação de Modelo Estrutural**



Fonte: Hair et al. (2017).

Para executar o procedimento de avaliação do modelo estrutural no SmartPLS (v.3.3.3), usamos o mesmo algoritmo e configurações das etapas anteriores. A avaliação é baseada nos resultados da estimativa do modelo padrão, na rotina de Bootstrapping e no procedimento de Blindfolding. A Figura 5.9 apresenta a estimativa do modelo estrutural inicial, na qual destacamos o coeficiente de caminhos (setas entre variáveis latentes exógenas e endógenas) e os valores de  $R^2$  (valores nos círculos que representam as variáveis latentes endógenas). Sendo que a variável latente (VL) cultura organizacional (CO) é preditora das variáveis latentes gestão do conhecimento (GC) e os resultados de GC (benefícios organizacionais da GC), a variável latente GC é preditora da VL resultados de GC (RGC), e CO e GC como preditores de RGC.

Figura 5.9 – Estimação do Modelo Estrutural



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Nesse ponto, por uma questão de prudência metodológica, podemos verificar a consistência interna, validade convergente e discriminante das variáveis latentes do modelo estrutural, conforme Tabela 5.7. Nota-se que o resultado de confiabilidade composta e Alfa de Cronbach estão acima dos valores de referência ( $>0,7$ ) indicando consistência interna. O resultado de AVE também está cima do valor de referência ( $>0,5$ ) indicando validade convergente. Em destaque na diagonal, a raiz quadrada de AVE são maiores que as correlações entre variáveis latentes (VL) e o intervalo de confiança de 95% para HTMT não inclui 1, indicando validade discriminante.

Tabela 5.7 – Avaliação do Modelo Estrutural

VL do Modelo Estrutural	Cult_Org	G_Conhecimento	R_GC
<b>Cult_Org</b>	<b>0,868</b>		
<b>G_Conhecimento</b>	0,684	<b>0,858</b>	
<b>R_GC</b>	0,589	0,738	<b>0,785</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,961	0,962	0,910
<b>Confiabilidade composta</b>	0,925	0,943	0,927
<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>	0,754	0,736	0,616

Nota 1: Valores destacados na diagonal são a raiz quadrada da AVE, como são maiores que as correlações entre VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante.  
Nota 2: Todas as correlações são significantes a 1%.  
Nota 3: O intervalo de confiança de 95% de HTMT não inclui 1

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Isto posto, seguindo o procedimento de avaliação do modelo estrutural, a **primeira etapa** visa identificar **problemas de colinearidade** do modelo. O SmartPLS (v.3.3.3) fornece os resultados da estatística de colinearidade VIF, sendo o valor de referência de no máximo 5, ou seja, igual ou acima desse valor indica problema de colinearidade. A Tabela 5.8 apresenta os resultados do VIF para o modelo estrutural. A tabela mostra os valores VIF de todas as combinações de constructos endógenos (nas colunas) e constructos exógenos (preditores, representados pelas linhas). Nosso interesse são em preditores específicos: (1) Cult\_Org e G\_Conhecimento como preditores de R\_GC; (2) Cult\_Org como preditor de G\_Conhecimento; (3) Cult\_Org como preditor de R\_GC; (4) G\_Conhecimento como preditor de R\_GC. Nota-se que destacamos na cor verde os constructos exógenos e endógeno de interesse e o resultado de VIF. Como pode ser observado, todos os resultados de VIF estão bem abaixo do valor referência de limite de 5, indicando que não há problemas de colinearidade. Portanto, podemos continuar com o procedimento de avaliação do modelo estrutural.

**Tabela 5.8 – Estatística de Colinearidade VIF**

	Apl_C	Arm_C	Cap_C	Cric_C	Cult_Clan	Cult_Hier	Cult_Inov	Cult_Org	Cult_Rac	Dis_C	G_Conhecimento	Org_C	R_GC
Apl_C													
Arm_C													
Cap_C													
Cric_C													
Cult_Clan													
Cult_Hier													
Cult_Inov													
Cult_Org					1,000	1,000	1,000		1,000		1,000		1,879
Cult_Rac													
Dis_C													
G_Conhecimento	1,000	1,000	1,000	1,000						1,000		1,000	1,879
Org_C													
R_GC													

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

A **segunda etapa** de avaliação do modelo estrutural visa **avaliar a significância e relevância do relacionamento do modelo estrutural**. Os relacionamentos do modelo do modelo estrutural são as relações entre variáveis latentes exógenas e endógenas. Ao executarmos o algoritmo PLS-SEM, obtemos as estimativas para os coeficientes de caminho que representam os relacionamentos hipotéticos entre os constructos. Os coeficientes de caminho possuem valores padronizado entre -1 e +1, um coeficiente de caminho estimado próximo de +1 representa um forte relacionamento positivo, ao contrário, um coeficiente de caminho próximo de -1 representa um forte relacionamento negativo. Geralmente, são estatisticamente significativos (diferente de 0 na população). Um coeficiente de caminho estimado próximo de 0 representa um relacionamento fraco, se muito próximo de 0 geralmente não são estatisticamente significativos. A Figura 5.7 demonstra as estimativas dos coeficientes de caminho, mas para uma melhor observação extraímos a matriz de coeficientes de caminho,

conforme Tabela 5.9. Nota-se que as VLs do modelo estrutural e os coeficientes de caminho estão destacadas na cor verde.

**Tabela 5.9 – Matriz dos Coeficientes de Caminho**

	Apl_C	Arm_C	Cap_C	Cric_C	Cult_Clan	Cult_Hier	Cult_Inov	Cult_Org	Cult_Rac	Dis_C	G_Conhecimento	Org_C	R_GC
Apl_C													
Arm_C													
Cap_C													
Cric_C													
Cult_Clan													
Cult_Hier													
Cult_Inov													
Cult_Org					0,890	0,812	0,901		0,868		0,684		0,158
Cult_Rac													
Dis_C													
G_Conhecimento	0,891	0,849	0,893	0,862						0,743		0,899	0,631
Org_C													
R_GC													

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Todos os coeficientes são diferentes de 0 e positivos. Analisando a importância relativa dos constructos impulsionadores exógenos para os resultados de GC (R\_GC), descobre-se que a percepção dos respondentes sobre a gestão do conhecimento (G\_Conhecimento) é mais importante, e em contraste com cultura organizacional (Cult\_Org), parece ter pouca influência nos resultados de GC. Entretanto, descobre-se que a cultura organizacional tem mais influência na gestão do conhecimento. Além disso, pode-se analisar os efeitos totais, ou seja, avaliar com que intensidade cada constructo preditor influencia a variável de destino principal, conforme Tabela 5.10. Nota-se que o resultado do coeficiente de caminho da cultura organizacional nos resultados de GC mudou de 0,158 para 0,589, que modifica a importância relativa e mostra que a cultura tem grande importância para os resultados de GC. Isso ocorre por meio dos constructos de mediação Cult\_Org e G\_Conhecimento. Mais adiante vamos discutir em detalhes os efeitos diretos, indiretos e totais.

**Tabela 5.10 – Efeitos Totais da Matriz dos Coeficientes de Caminho**

	Apl_C	Arm_C	Cap_C	Cric_C	Cult_Clan	Cult_Hier	Cult_Inov	Cult_Org	Cult_Rac	Dis_C	G_Conhecimento	Org_C	R_GC
Apl_C													
Arm_C													
Cap_C													
Cric_C													
Cult_Clan													
Cult_Hier													
Cult_Inov													
Cult_Org	0,610	0,581	0,611	0,589	0,89	0,812	0,901		0,868	0,508	0,684	0,615	0,589
Cult_Rac													
Dis_C													
G_Conhecimento	0,891	0,849	0,893	0,862						0,743		0,899	0,631
Org_C													
R_GC													

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3) .

Ainda na segunda etapa, outro ponto de avaliação é a relevância, ou seja, se o coeficiente é significativo. A significância depende de seu erro-padrão que é obtido por meio da rotina de Bootstrapping. O erro-padrão permite também calcular os valores empíricos t (valor-t), e os valores p (valor-p) para todos os coeficientes do caminho estrutural. Quando o valor-t é maior

do que valor crítico de referência, pode-se concluir que o coeficiente de caminho é significativo em determinada probabilidade de erro. Os valores críticos do valor-t para testes bicaudais são: 1,65 (nível de significância = 10%); 1,96 (nível de significância = 5%); 2,57 (nível de significância = 1%). O valor-p é a probabilidade de rejeitar erroneamente uma hipótese nula verdadeira. Ao assumirmos um nível de significância de 5%, o valor-p deve ser menor que 0,05 para concluir que a relação é significativa ao nível de 5%. Os resultados podem ser observados na Tabela 5.11.

**Tabela 5.11 – Significância do Coeficiente de Caminho**

Efeito	Variáveis Latentes	Hipóteses/Descobertas	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Intervalos de confiança de 95% do efeito	Valor t	Significancia (p < 0,05)?
Direto	Cult_Org → G_Conhecimento	H1 (+)	0,684	0,014	[0,655, 0,710]	48,803	(0,000) Sim
Direto	Cult_Org → R_GC	H2 (+)	0,158	0,024	[0,110, 0,207]	6,453	(0,000) Sim
Direto	G_Conhecimento → R_GC	H3 (+)	0,631	0,022	[0,588, 0,207]	28,604	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → G_Conhecimento → R_GC	H4 (+)	0,431	0,018	[0,397, 0,466]	24,464	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Apl_C	Descoberta 1	0,610	0,014	[0,581, 0,636]	43,637	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Arm_C	Descoberta 2	0,581	0,014	[0,552, 0,607]	42,240	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Cap_C	Descoberta 3	0,611	0,014	[0,582, 0,636]	43,932	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Cric_C	Descoberta 4	0,589	0,014	[0,560, 0,617]	40,739	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Dis_C	Descoberta 5	0,508	0,014	[0,481, 0,536]	35,633	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Org_C	Descoberta 6	0,615	0,014	[0,587, 0,640]	44,931	(0,000) Sim
Total	Cult_Org → R_GC	H4 (+)	0,589	0,017	[0,555, 0,620]	35,455	(0,000) Sim

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3.).

Conforme Tabela 5.11, pode-se observar valor-t e valor-p de cada um dos coeficientes do caminho estrutural. Nota-se que os valores-t resultantes estão acima de 1,96, para as quatro hipóteses, a um nível de significância de probabilidade de erro de 5% (valor-p), ou seja, os indicadores possuem cargas com significância estatística em suas relações com as variáveis latentes e representam as relações hipotéticas entre os constructos, confirmando as hipóteses 1, 2, 3 e 4 do estudo. A rotina de Bootstrapping fornece também o intervalo de confiança para cada coeficiente do caminho estrutural, que permite testar se um coeficiente de caminho é significativamente diferente de 0. O intervalo de confiança é baseado em erros-padrão derivados da rotina de Bootstrapping e especifica o intervalo na qual o parâmetro da população verdadeira cairá assumindo neste estudo um nível de confiança de 95%. A rotina de Bootstrapping fornece o limite inferior (2,5%) e o limite superior (97,5%) do intervalo de confiança de 95% com viés corrigido. Na Tabela 5.11, apresentamos os resultados do intervalo de confiança de 95% demonstrando o intervalo do limite inferior e superior. Nota-se que em nenhum dos valores resulta em 0, indicando que a hipótese de que o coeficiente de caminho estrutural é igual 0 pode ser rejeitada, assumindo-se um efeito significativo. Isso posto, podemos seguir com o procedimento de avaliação do modelo estrutural.

A **terceira etapa** de procedimento de avaliação do modelo estrutural, visa **avaliar o nível de R<sup>2</sup>**, que é o coeficiente de determinação do poder preditivo do modelo. O coeficiente representa os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas na variável latente endógena.

Dito de outra forma, o valor  $R^2$  representa a quantidade de variância nos constructos endógenos explicado por todos os constructos exógenos ligados a ele. O valor  $R^2$  é calculado como a correlação quadrada entre valores reais e previstos de um constructo endógeno específico (RIGDON, 2012; SARSTEDT et al., 2014). O valor de  $R^2$  varia de 0 a 1, uma regra básica de valores de referência para pesquisas acadêmicas na área de ciências sociais. Os valores de  $R^2$  de 0,25, 0,50 e 0,75 para variáveis latentes endógenas podem ser descritos como fracos, moderados ou substanciais, respectivamente (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; HAIR et al., 2013; 2017; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; SOUZA, 2017). A Tabela 5.12 apresenta os resultados para o valor de  $R^2$ .

**Tabela 5.12 – Coeficiente de Determinação do Poder Preditivo do Modelo**

Efeito	Variáveis Latentes	Hipóteses	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Intervalos de confiança de 95% do efeito	Valor t	Significancia (p < 0,05)?	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
Direto	Cult_Org → G_Conhecimento	H1 (+)	0,684	0,014	[0,655, 0,710]	48,803	(0,000) Sim	0,468	0,467
Direto	Cult_Org → R_GC	H2 (+)	0,158	0,024	[0,110, 0,207]	6,453	(0,000) Sim		
Direto	G_Conhecimento → R_GC	H3 (+)	0,631	0,022	[0,588, 0,207]	28,604	(0,000) Sim	0,559	0,558
Total	Cult_Org → G_Conhecimento → R_GC	H4 (+)	0,589	0,017	[0,555, 0,620]	35,455	(0,000) Sim		

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Observa-se, na Tabela 5.12, que as colunas  $R^2$  e  $R^2$  ajustado demonstram o resultado do valor de  $R^2$  para as variáveis latentes endógenas G\_Conhecimento e R\_GC. O valor de  $R^2$  ajustado é utilizado porque o índice pode ser inflado dependendo do número de variáveis preditoras, o que compromete a parcimônia do modelo. Para evitar vieses nos modelos mais complexos, Hair et al. (2017) recomenda o uso do  $R^2$  ajustado. Contudo, como pode ser observado neste estudo, os valores são ligeiramente diferentes não sendo significativo e o modelo original é preferível. Isto posto, o valor de  $R^2$  para a variável latente endógena resultados de gestão do conhecimento, pode ser considerado moderado e 55,9% de sua variância pode ser explicada pela variável independente cultura organizacional e pela variável independente-dependente gestão do conhecimento, enquanto que o valor de  $R^2$  para variável endógena gestão do conhecimento pode também ser considerada moderada e 46% da variância da gestão do conhecimento é explicada pela variável independente cultura organizacional.

A **quarta etapa** do procedimento de avaliação do modelo estrutural visa mensurar qual o impacto sobre os constructos endógenos se um constructo exógeno for omitido do modelo. Essa medida é conhecida como **tamanho do efeito  $F^2$** . Para avaliar os valores de  $F^2$ , as seguintes diretrizes de avaliação são utilizadas: 0,02 representa um efeito pequeno; 0,15 representa um efeito médio; e 0,35 representa um efeito grande da variável latente exógena (COHEN, 1988; HAIR et al., 2013; 2017; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; SOUZA, 2017). Conforme Tabela 5.13, pode-se observar que todos os resultados estão acima dos valores críticos. Especificamente Cult\_Org tem um tamanho grande de efeito de 0,879 em G\_Conhecimento e

um tamanho pequeno de efeito de 0,030 em R\_GC, e G\_Conhecimento tem um tamanho grande de efeito de 0,480 em R\_GC.

**Tabela 5.13 – Tamanho do Efeito F<sup>2</sup>**

Variáveis Latentes	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Intervalos de confiança de 95% do efeito	Valor t	Significancia (p < 0,05)?	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>
Cult_Org → G_Conhecimento	0,684	0,014	[0,655, 0,710]	48,803	(0,000) Sim	0,468	0,879
Cult_Org → R_GC	0,158	0,024	[0,110, 0,207]	6,453	(0,000) Sim	0,559	0,030
G_Conhecimento → R_GC	0,631	0,022	[0,588, 0,207]	28,604	(0,000) Sim		0,480

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

A **quinta etapa** do procedimento de avaliação do modelo estrutural visa avaliar a relevância preditiva do modelo examinando o valor Q<sup>2</sup> de Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). Para obter o valor Q<sup>2</sup> no SmartPLS (v.3.3.3), é necessário realizar a rotina Blindfolding e avaliar a relevância preditiva do modelo de caminho estrutural. Quando o valor Q<sup>2</sup> é maior que 0 para uma variável latente endógena reflexiva específica, indica a relevância preditiva do modelo estrutural para um construto específico. A Tabela 5.14 apresenta os resultados. Nota-se que para as variáveis endógenas de interesse, destacadas na cor verde, os valores de Q<sup>2</sup> são consideravelmente acima de zero. Especificamente R\_GC, tem o maior valor de Q<sup>2</sup> (0,341), seguido por G\_Conhecimento com valor de Q<sup>2</sup> (0,249). Esses resultados indicam suporte claro para a relevância preditiva do modelo em relação às variáveis latentes endógenas.

**Tabela 5.14 – Relevância Preditiva do Modelo Estrutural**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Apl_C	6.868.000	2.816.157	0,590
Arm_C	6.868.000	3.435.411	0,500
Cap_C	6.868.000	2.683.906	0,609
Cric_C	6.868.000	3.328.346	0,515
Cult_Clan	10.302.000	4.352.426	0,578
Cult_Hier	10.302.000	6.398.323	0,379
Cult_Inov	10.302.000	3.852.509	0,626
Cult_Org	41.208.000	41.208.000	
Cult_Rac	10.302.000	4.791.380	0,535
Dis_C	6.868.000	4.442.948	0,353
G_Conhecimento	41.208.000	30.933.487	0,249
Org_C	6.868.000	2.502.833	0,636
R_GC	13.736.000	9.046.448	0,341

Nota 1: SSO mostra a soma das observações quadradas

Nota 2: SSE mostra a soma dos erros de predição quadrada

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

A **sexta e última etapa** do procedimento de avaliação do modelo estrutural visa avaliar o **tamanho do efeito Q<sup>2</sup>**, sendo semelhante à abordagem do tamanho do efeito F<sup>2</sup> para avaliar os valores de R<sup>2</sup>. O tamanho do efeito Q<sup>2</sup> mensura o impacto relativo da relevância preditiva de uma variável latente exógena sobre determinada variável latente endógena. Para obter esse

resultado, é necessário realizar o cálculo manualmente, uma vez que o SmartPLS (v.3.3.3) não o fornece. Primeiro, com a variável latente exógena incluída para obter o valor  $Q^2$  da variável latente endógena ( $Q^2$ incluída), o que já foi realizado na etapa anterior com a rotina Blindfolding. Segundo, com a variável latente exógena excluída para obter o valor de  $Q^2$  da variável latente endógena ( $Q^2$ excluída), com a rotina Blindfolding. Esses dois valores são as entradas para calcular o tamanho do efeito  $Q^2$ :

$$q^2 = \frac{Q^2_{incluído} - Q^2_{excluído}}{1 - Q^2_{incluído}}$$

Para uma diretriz geral de medida relativa de relevância preditiva, adotam-se os seguintes parâmetros: valores de 0,02, 0,15 e 0,35 indicam que um constructo exógeno tem uma relevância preditiva pequena, média ou grande, respectivamente, para determinado constructo endógeno. A Tabela 5.15 resume os resultados dos tamanhos de efeito  $Q^2$  com relação a todos os relacionamentos do modelo estrutural para este estudo. Nota-se que o constructo exógeno Cult\_GC tem relevância preditiva grande na relação com o constructo endógeno G\_Conhecimento (0,33). Por outro lado, o mesmo constructo exógeno Cult\_GC tem relevância preditiva pequena na relação com o constructo endógeno R\_GC (0,01). E, finalmente, a variável latente G\_Conhecimento, que no modelo estrutural é independente-dependente, para essa relação como constructo exógeno tem relevância preditiva média na relação com o constructo endógeno R\_GC (0,20).

**Tabela 5.15 – Tamanho de Efeito  $Q^2$**

	G_Conhecimento	R_GC
Cult_Org	0,33	0,01
G_Conhecimento		0,20

Fonte: elaborado pelo Autor (2021).

A Tabela 5.16 resume os resultados, para todas as relações do modelo estrutural, do tamanho de efeito  $Q^2$  e  $F^2$ , dos valores  $R^2$  e  $Q^2$ , e dos coeficientes de caminhos estrutural. Os constructos endógenos estão na primeira linha enquanto os constructos preditores na primeira coluna, por exemplo o coeficiente de caminho de Cult\_Org para G\_Conhecimento é 0,684, o tamanho de efeito  $F^2$  ( $Q^2$ ) são respectivamente 0,879 (0,33).

**Tabela 5.16 – Resumo dos Resultados das Relações do Modelo Estrutural**

	G_Conhecimento					R_GC				
	Coefficiente Estrutural	$R^2$	Tamanho do Efeito $F^2$	$Q^2$	Tamanho do Efeito $Q^2$	Coefficiente Estrutural	$R^2$	Tamanho do Efeito $F^2$	$Q^2$	Tamanho do Efeito $Q^2$
Cult_Org	0,684	0,468	0,879	0,249	0,33	0,158	0,559	0,030	0,341	0,01
G_Conhecimento						0,631	0,559	0,480	0,341	0,20

Fonte: elaborado pelo Autor (2021).

### 5.4.5 Análise dos Efeitos Diretos, Indiretos e Totais

Na etapa de avaliação do relacionamento do modelo estrutural, discutimos brevemente os efeitos diretos, indiretos e totais das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, sendo esse efeito chamado de mediação. Como se trata de uma das hipóteses, além de oferecer aos gestores possibilidades de melhorias, discutiremos os resultados de forma mais detalhadas neste tópico.

A Tabela 5.16 apresenta novamente os resultados, sendo nosso interesse centrado na hipótese quatro e nas descobertas de um a seis. Nota-se que o efeito direto de Cult\_Org em R\_GC resulta em coeficiente estrutural de 0,158, e o efeito indireto gera um coeficiente de 0,431. Isso ocorre porque o constructo G\_Conhecimento atua como uma variável mediadora, sendo esse valor obtido como o produto dos efeitos Cult\_Org em G\_Conhecimento e G\_Conhecimento em R\_GC ( $0,684 \times 0,631 = 0,431$ ). Nota-se que o efeito total em Cult\_Org em R\_GC é de 0,589, sendo esse valor obtido como o produto total dos efeitos direto e indireto de Cult\_Org em R\_GC, Cult\_Org em G\_Conhecimento e G\_Conhecimento em R\_GC ( $0,158 + 0,684 \times 0,631 = 0,589$ ). Como o efeito de Cult\_Org em R\_GC notoriamente não seja forte (0,158), embora significativo, pode-se dizer que o efeito total é forte (0,589) e indica a relevância de Cult\_Org e na explicação de R\_GC. Esse tipo de resultado sugere que a relação direta de Cult\_Org em R\_GC é mediada por G\_Conhecimento.

**Tabela 5.16 – Efeitos Diretos, Indiretos e Totais**

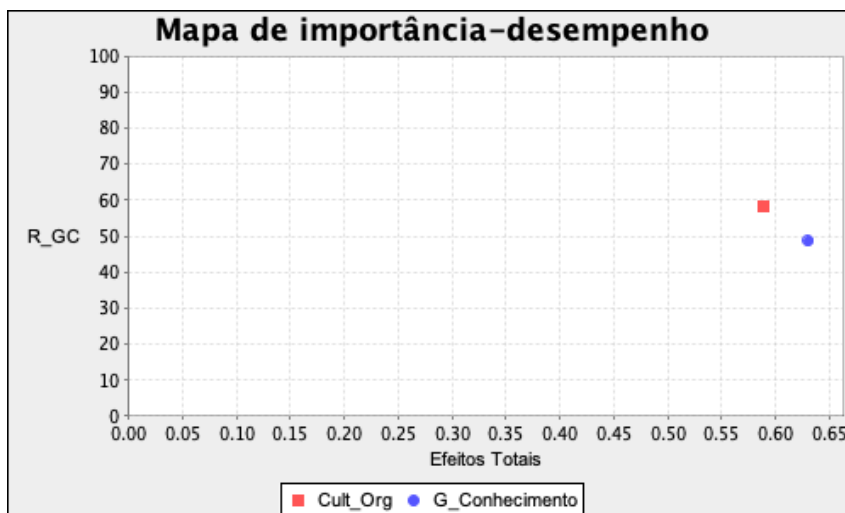
Efeito	Variáveis Latentes	Hipóteses / Descobertas	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Intervalos de confiança de 95% do efeito	Valor t	Significância (p < 0,05)?
Direto	Cult_Org → G_Conhecimento	H1 (+)	0,684	0,014	[0,655, 0,710]	48,803	(0,000) Sim
Direto	Cult_Org → R_GC	H2 (+)	0,158	0,024	[0,110, 0,207]	6,453	(0,000) Sim
Direto	G_Conhecimento → R_GC	H3 (+)	0,631	0,022	[0,588, 0,207]	28,604	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → G_Conhecimento → R_GC	H4 (+)	0,431	0,018	[0,397, 0,466]	24,464	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Apl_C	Descoberta 1	0,610	0,014	[0,581, 0,636]	43,637	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Arm_C	Descoberta 2	0,581	0,014	[0,552, 0,607]	42,240	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Cap_C	Descoberta 3	0,611	0,014	[0,582, 0,636]	43,932	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Cric_C	Descoberta 4	0,589	0,014	[0,560, 0,617]	40,739	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Dis_C	Descoberta 5	0,508	0,014	[0,481, 0,536]	35,633	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Org_C	Descoberta 6	0,615	0,014	[0,587, 0,640]	44,931	(0,000) Sim
Total	Cult_Org → R_GC	H4 (+)	0,589	0,017	[0,555, 0,620]	35,455	(0,000) Sim

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3.).

Esse resultado aponta não apenas a importância da cultura organizacional para gestão do conhecimento (GC) conforme revisão da literatura, mas também para os resultados da GC que geram benefícios para a organização. Assim, gestores podem cada vez mais investir em práticas de gestão da cultura da organização para a criação, retenção, transferência e aplicação de conhecimento em produtos, serviços e processos. A Figura 5.8 apresenta a matriz de importância e desempenho da cultura organizacional (CO) e gestão do conhecimento para os

resultados de GC. O gráfico aponta que a CO é tão quanto importante do que a GC, além de ter desempenho maior, e cerca de 40% de espaço para melhorias.

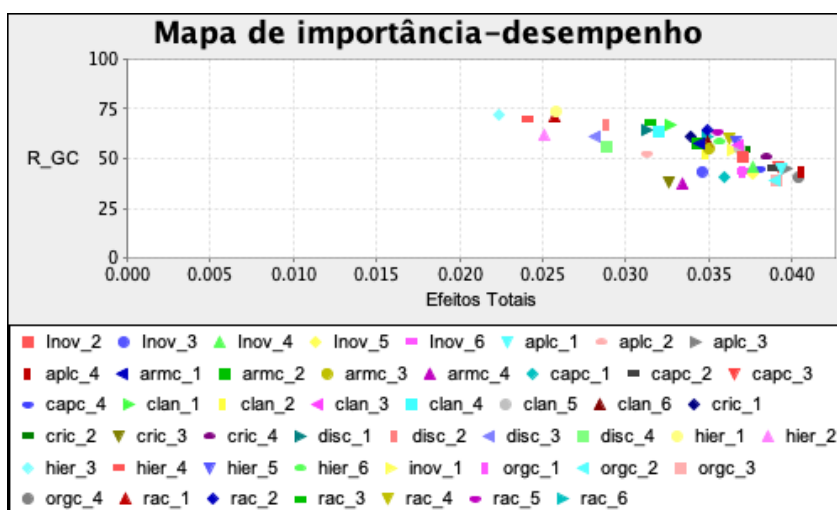
**Figura 5.8 – Importância-Desempenho da Cultura Organizacional para R\_GC**



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Como os resultados de GC dependem não apenas da CO, mas também de uma estrutura organizada de GC, gestores podem trabalhar também nos mecanismos de GC e nos atributos culturais, conforme a Figura 5.9. Cada variável observável é, na verdade, um mecanismo de GC ou um atributo cultural.

**Figura 5.9 – Mecanismos de GC e Atributos Culturais**



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Para melhor visualização dos dados, observe-se a Tabela 5.17, na qual tanto os atributos culturais quanto os mecanismos de GC mais importantes não possuem o melhor desempenho. Por exemplo, o atributo cultural Inov\_5 (tipo cultural inovativo) possui indicador de efeito de 0,038 e tem o pior indicador de desempenho com 42,137, enquanto o mecanismo de GC mais

importante aplc\_4 (processo de aplicação de conhecimento) tem um indicador de efeito de 0,041 e um dos piores indicadores de desempenho com 43,317. Nota-se que o atributo cultural com melhor desempenho hier\_1 (tipo cultural hierárquico) com 73,515 possui indicador de efeito de importância baixo de 0,026, enquanto o mecanismo de GC disc\_2 (processo de disseminação de conhecimento) possui indicador de desempenho 66,511 e indicador de efeito de importância baixo de 0,029.

**Tabela 5.17 – Importância-Desempenho: Mecanismos de GC e Atributos Culturais**

Desempenho				Importância			
Atributo Cultural	Desempenho	Mecanismo de GC	Desempenho	Atributo Cultural	Importância	Mecanismo de GC	Importância
hier_1	73,515	disc_2	66,511	Inov_5	0,038	aplc_4	0,041
hier_3	71,870	disc_1	64,284	Inov_4	0,038	aplc_3	0,040
rac_1	70,705	cric_1	61,328	clan_3	0,037	orge_4	0,040
hier_4	69,598	disc_3	61,299	clan_5	0,037	aplc_1	0,039
rac_3	67,807	armc_1	57,309	hier_5	0,037	capc_2	0,039
clan_1	66,890	armc_2	57,135	Inov_2	0,037	capc_3	0,039
rac_2	64,153	disc_4	55,868	Inov_6	0,037	orge_2	0,039
clan_4	63,861	armc_3	54,703	inov_1	0,036	orge_3	0,039
rac_5	63,250	cric_2	54,295	hier_6	0,036	capc_4	0,038
hier_2	61,634	aplc_2	52,446	rac_4	0,036	cric_4	0,038
rac_6	60,935	cric_4	50,830	rac_5	0,036	cric_2	0,037
rac_4	59,683	capc_3	45,778	rac_2	0,035	orge_1	0,037
hier_5	58,794	capc_2	45,457	clan_2	0,035	capc_1	0,036
hier_6	58,707	aplc_3	45,093	clan_6	0,035	armc_3	0,035
clan_6	58,314	aplc_1	44,540	Inov_3	0,035	armc_1	0,034
clan_3	56,989	capc_4	44,496	rac_6	0,035	armc_2	0,034
clan_5	55,183	aplc_4	43,317	clan_1	0,033	cric_1	0,034
inov_1	54,135	orge_1	42,895	rac_3	0,032	armc_4	0,033
clan_2	52,650	capc_1	40,740	clan_4	0,032	cric_3	0,033
Inov_2	50,743	orge_4	40,332	hier_1	0,026	aplc_2	0,031
Inov_4	45,443	orge_3	38,978	rac_1	0,026	disc_1	0,031
Inov_3	43,419	orge_2	38,891	hier_2	0,025	disc_2	0,029
Inov_6	43,361	cric_3	37,871	hier_4	0,024	disc_4	0,029
Inov_5	42,137	armc_4	37,333	hier_3	0,022	disc_3	0,028

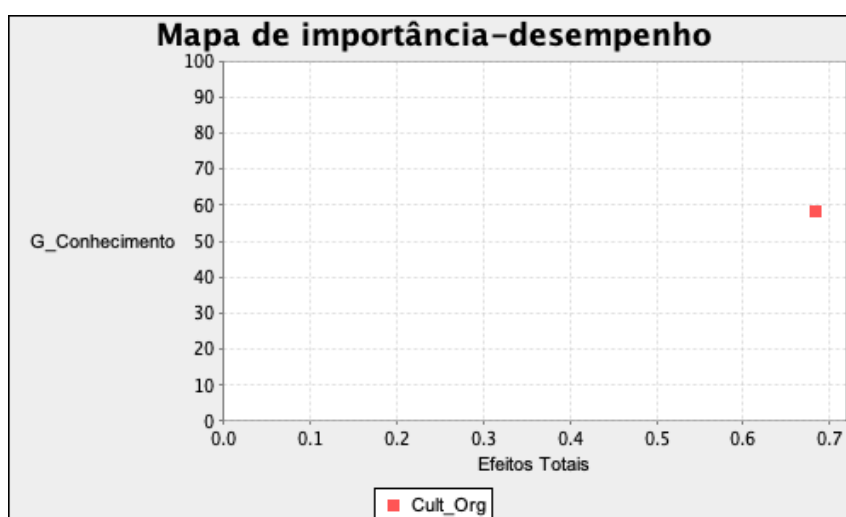
Fonte: adaptado de SmartPLS (v.3.3.3) pelo Autor (2021).

Esses resultados, apresentados na Tabela 5.17, possuem certo sentido lógico, pois, uma vez que o atributo cultural mais importante e com o pior desempenho é uma variável observável do tipo cultural inovativo que, conforme Tabela 5.3, é o tipo cultural menos predominante percebido pelos respondentes, enquanto o mecanismo de GC mais importante e com um dos piores desempenho é uma variável observável do processo de aplicação de conhecimento que, conforme Figura 5.4, tem uma baixa percepção (31,86%) quanto à existência desse tipo de mecanismo de GC, sendo o segundo pior processo avaliado pelos respondentes. Contudo o atributo cultural com o melhor desempenho e um dos menos importantes é uma variável observável do tipo cultural hierárquico que, conforme Tabela 5.3, é o tipo cultural mais predominante na percepção dos respondentes, enquanto o mecanismo de GC com melhor desempenho e um dos menos importantes é uma variável observável do processo de

disseminação do conhecimento que, conforme Figura 5.4, tem alta percepção (61%) quanto à existência desse tipo de mecanismo de GC, sendo o melhor processo avaliado pelos respondentes. Assim, os gestores de tribunais podem gerenciar intencionalmente tanto os atributos culturais quanto os mecanismos de GC para obter mais e melhores resultados de GC.

Conforme Tabela 5.16, a cultura organizacional possui um relacionamento direto com gestão do conhecimento com um coeficiente estrutural de Cult\_Org em G\_Conhecimento de 0,684, com um poder de predição de 46% e tamanho do efeito considerado grande ( $F^2=0,879$ ). Isso significa a GC depende da cultura da organização para ter sucesso, conforme abordado na teoria e confirmado neste estudo com dados empíricos. A Figura 5.10 mostra o mapa de importância-desempenho da cultura organizacional sobre a GC.

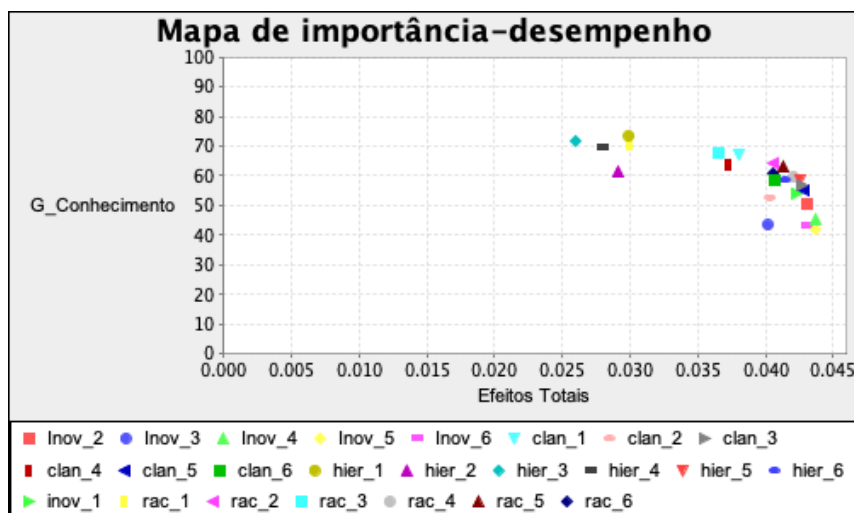
**Figura 5.10 – Mapa de Importância-Desempenho da CO em GC**



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Nota-se, na Figura 5.10, a importância de Cult\_Org para G\_Conhecimento e o espaço de melhoria de desempenho para que os gestores de tribunais possam atuar. A Figura 5.11 mostra quais atributos culturais são mais importantes para ações de gestão da cultura organizacional.

**Figura 5.11 – Mapa de Importância-Desempenho dos Atributos Culturais em GC**



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

Para melhor visualização dos dados, observe-se a Tabela 5.18, na qual os atributos culturais mais importantes não possuem os melhores desempenho. Por exemplo, o atributo cultural Inov\_4 (tipo cultural inovativo) possui indicador de efeito de 0,044 e possui um dos piores indicadores de desempenho com 45,443. Por outro lado, o atributo cultural com melhor desempenho hier\_1 (tipo cultural hierárquico) com 73,515 possui indicador de efeito de importância baixo de 0,030. Esses resultados, apresentados na Tabela 5.17, possuem certo sentido lógico, pois, uma vez que o atributo cultural mais importante e com o pior desempenho é uma variável observável do tipo cultural inovativo, que, conforme Tabela 5.3, é o tipo cultural menos predominante percebido pelos respondentes. Contudo o atributo cultural com o melhor desempenho e um dos menos importantes é uma variável observável do tipo cultural hierárquico, que, conforme Tabela 5.3, é o tipo cultural mais predominante na percepção dos respondentes. Assim, os gestores de tribunais podem gerenciar intencionalmente a cultura da organização e obter sucesso na aplicação de gestão do conhecimento.

**Tabela 5.18 – Importância-Desempenho dos Atributos Culturais em GC**

Desempenho		Importância	
Atributo Cultural	Desempenho	Atributo Cultural	Importância
hier_1	73,515	Inov_4	0,044
hier_3	71,870	Inov_5	0,044
rac_1	70,705	Inov_2	0,043
hier_4	69,598	Inov_6	0,043
rac_3	67,807	clan_3	0,043
clan_1	66,890	clan_5	0,043
rac_2	64,153	hier_5	0,043
clan_4	63,861	inov_1	0,042
rac_5	63,250	rac_4	0,042
hier_2	61,634	clan_6	0,041
rac_6	60,935	hier_6	0,041
rac_4	59,683	rac_2	0,041
hier_5	58,794	rac_5	0,041
hier_6	58,707	rac_6	0,041
clan_6	58,314	Inov_3	0,040
clan_3	56,989	clan_2	0,040
clan_5	55,183	clan_1	0,038
inov_1	54,135	clan_4	0,037
clan_2	52,650	rac_3	0,037
Inov_2	50,743	hier_1	0,030
Inov_4	45,443	rac_1	0,030
Inov_3	43,419	hier_2	0,029
Inov_6	43,361	hier_4	0,028
Inov_5	42,137	hier_3	0,026

Fonte: adaptado de SmartPLS (v.3.3.3) pelo Autor (2021).

Finalmente, podemos tratar de forma específica os resultados indiretos que não fazem parte do estudo mas são uma descoberta importante para o campo. Conforme Tabela 5.19, extraímos apenas os efeitos indiretos que não fazem parte das hipóteses do estudo. Nota-se que Cult\_Org em Apl\_C tem um coeficiente estrutural de 0,610, em Arm\_C de 0,581, em Cap\_C de 0,611, em Cric\_C de 0,589, em Dis\_C de 508 e em Org\_C de 0,615, ou seja, estes representam fortes relacionamento da cultura organizacional com os processos de conhecimento. Além disso, todos os critérios indicam que os relacionamentos são significativos.

**Tabela 5.19 – Efeito Indiretos da Cultura Organizacional**

Efeito	Variáveis Latentes	Hipóteses / Descobertas	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Intervalos de confiança de 95% do efeito	Valor t	Significancia (p < 0,05)?
Indireto	Cult_Org → Apl_C	Descoberta 1	0,610	0,014	[0,581, 0,636]	43,637	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Arm_C	Descoberta 2	0,581	0,014	[0,552, 0,607]	42,240	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Cap_C	Descoberta 3	0,611	0,014	[0,582, 0,636]	43,932	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Cric_C	Descoberta 4	0,589	0,014	[0,560, 0,617]	40,739	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Dis_C	Descoberta 5	0,508	0,014	[0,481, 0,536]	35,633	(0,000) Sim
Indireto	Cult_Org → Org_C	Descoberta 6	0,615	0,014	[0,587, 0,640]	44,931	(0,000) Sim

Fonte: SmartPLS (v.3.3.3)

Os resultados apresentados na Tabela 5.19 são importantes, pois, conforme a revisão da literatura, a cultura organizacional influencia os comportamentos centrais para a performance dos processos de conhecimento. Essa modelagem de equações estruturais determinou o quão bem a teoria se ajusta aos dados empíricos, confirmando assim a teoria. Assim, podemos

compreender que a influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento tem um relacionamento forte com os processos de conhecimento que, de fato, são o objeto de gestão da gestão do conhecimento. Embora o efeito seja indireto, essa descoberta faz entender melhor essa influência e determinadas questões, tais como: (1) culturas e subculturas moldam ideias sobre o que é conhecimento e qual é válido para ser gerenciado; (2) a cultura define as relações entre conhecimento individual e organizacional, e determina quem pode controlar, compartilhar ou retê-lo; (3) a cultura cria o contexto para a interação social determinar como o conhecimento será usado; e (4) a cultura molda o processo em que o novo conhecimento é criado, legitimado e distribuído nas organizações (DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; LEIDNER; ALAVI; KAYWORTH, 2006; BARLEY; TREEM; KHUM, 2018).

Um ponto importante, que também pode ser discutido por meio dos resultados, refere-se à questão discutida por Alvesson e Karreman (2001), em relação aos tipos culturais e sua associação aos tipos de gestão do conhecimento. Os resultados mostram que o Tribunal e as Seções Judiciárias da Justiça Federal da 1ª Região possuem uma abordagem de gestão do conhecimento atrelada ao conceito de “biblioteca estendida”, que contempla meios de interação tecnoestrutural e meios de intervenção da gestão por coordenação, segundo a tipologia das abordagens de GC de Alvesson e Karreman (2001). Isso pode ser explicado pela ênfase pelo tipo de cultura dominante, a hierárquica, que trata o conhecimento de maneira formal com estabelecimento de regras e documentação, estilo de gestão liderança coordenação e organização, conforme o modelo de valores concorrentes de Cameron e Quinn (2006). Além disso, o desempenho dos processos de conhecimento depende de uma abordagem de codificação de conhecimento (Hansen et al., 1999), como os processos de armazenagem e disseminação de conhecimento. De certa forma, essa caracterização favorece alguns resultados em relação ao processo GC encontrados por Argote et al. (2003), como a retenção ou codificação de conhecimento na medida que incorporam conhecimento aos repositórios (processo de armazenagem) e permitem acesso e transferência de longo prazo (processo de disseminação).

#### **5.4.6 Análise do Efeito de Moderação**

O efeito de moderação descreve uma situação em que a relação entre dois constructos pode ser fortalecida ou enfraquecida por uma terceira variável denominada variável moderadora (HAIR et al., 2013; 2017; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A Tabela 5.20 apresenta o resultado

para essa hipótese deste estudo, ou seja, se a cultura organizacional modera a relação entre gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento. O objetivo é avaliar se o moderador Cult\_Org exerce ou não um efeito significativo sobre o relacionamento entre G\_Conhecimento e R\_GC.

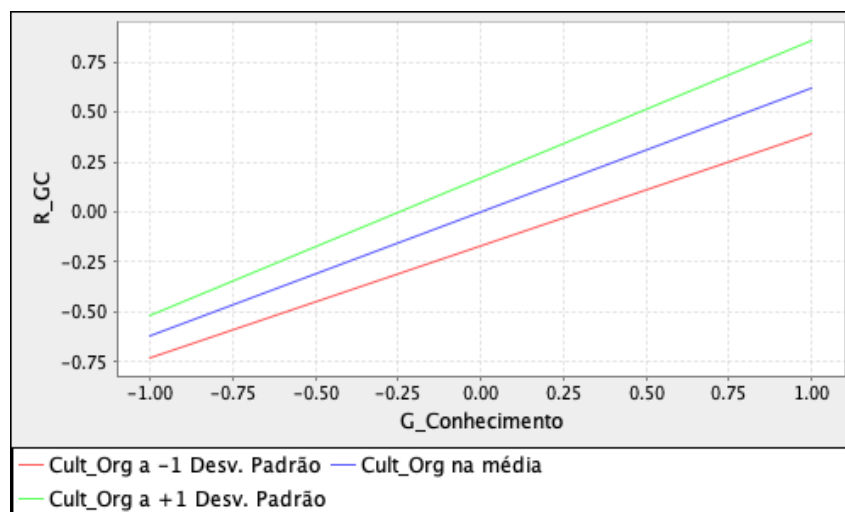
**Tabela 5.20 – Efeito de Moderação**

Relação Estrutural	Hipótese	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Valor-t	Valor-p	Intervalos de confiança de 95% do efeito	F <sup>2</sup>
Efeito de moderação_Cult_Org -> R_GC	H5(+)	0,065	0,016	4,058	0,000	[0,034, 0,096]	0,012
G_Conhecimento -> R_GC		0,624	0,022	28,134	0,000	[0,578, 0,666]	0,473

Fonte: adaptado de SmartPLS (4.3.3.3) pelo Autor (2021).

Nota-se, na Tabela 5.20, que o Efeito de Moderação\_Cult\_Org em R\_GC é positivo (0,065) enquanto o efeito simples de G\_Conhecimento em R\_GC é de 0,624. Em conjunto, esses dois resultados sugerem que a relação entre G\_Conhecimento e R\_GC é 0,624 para um nível médio de força cultural. Com níveis mais elevados de força cultural (Cult\_Org a +1 desvio-padrão), a relação entre G\_Conhecimento e R\_GC aumenta com o efeito moderador ( $0,624 + 0,065 = 0,689$ ). Com níveis mais baixos de força cultural (Cult\_Org a -1 desvio-padrão), a relação entre G\_Conhecimento e R\_GC diminui com o efeito moderador ( $0,624 - 0,065 = 0,559$ ). A Figura 5.12 demonstra o gráfico de inclinação simples com o efeito de interação.

**Figura 5.12 – Efeito de Moderação**



Fonte: SmartPLS (v.3.3.3).

As três linhas na Figura 5.20 representam a relação entre R\_GC (eixo y) e G\_Conhecimento (eixo x). A linha do meio (azul) representa a relação para um nível médio da variável do moderador Cult\_Org. As outras duas linhas representam a relação entre G\_Conhecimento e R\_GC para nível superior (verde) e inferior (vermelha) da variável moderadora Cult\_Org. Para as três linhas, a relação é positiva para G\_Conhecimento e R\_GC,

conforme sua inclinação. Uma consequência desse resultado é que níveis mais altos de gestão intencional do conhecimento estão conectados com níveis mais altos de benefícios organizacionais gerados pela contribuição dos resultados de GC. A linha de nível superior é mais inclinada que a linha de nível inferior. Isso tem sentido, pois o efeito de moderação é positivo. Assim, o gráfico de inclinação simples apoia nossa discussão anterior, ou seja, níveis mais altos de Cult\_Org implicam uma relação mais forte entre G\_Conhecimento e R\_GC, enquanto níveis mais baixos de Cul\_Org implicam uma relação mais fraca entre G\_Conhecimento e R\_GC.

Para determinar se esse efeito moderador é significativo, Nota-se que, na Tabela 5.20, o intervalo de confiança de 95% do efeito não inclui zero [0,034, 0,096], o valor-t e valor-p está dentro dos parâmetros de significância a 5%, confirmando que o efeito é significativo. Para avaliar o tamanho do efeito, da mesma forma que na avaliação do modelo estrutural, examinamos o resultado de F2. Entretanto, Aguinis et al. (2005) revelou em um estudo que o tamanho médio em testes de moderação é de apenas 0,009. Já Kenny (2016) sugere os seguintes valores de referência: 0,005, 0,01 e 0,025, para tamanho de efeito pequeno, médio e grande, respectivamente. O tamanho do efeito da moderação resultou em um valor de 0,012, indicando um tamanho de efeito médio de moderação. Esse resultado refuta a pesquisa de Chin-Loy e Mujtaba (2007), na qual identificaram que o efeito moderador não era significativo. Vale ressaltar que as pesquisadoras utilizaram a primeira geração de técnicas estatísticas de análise multivariada de dados.

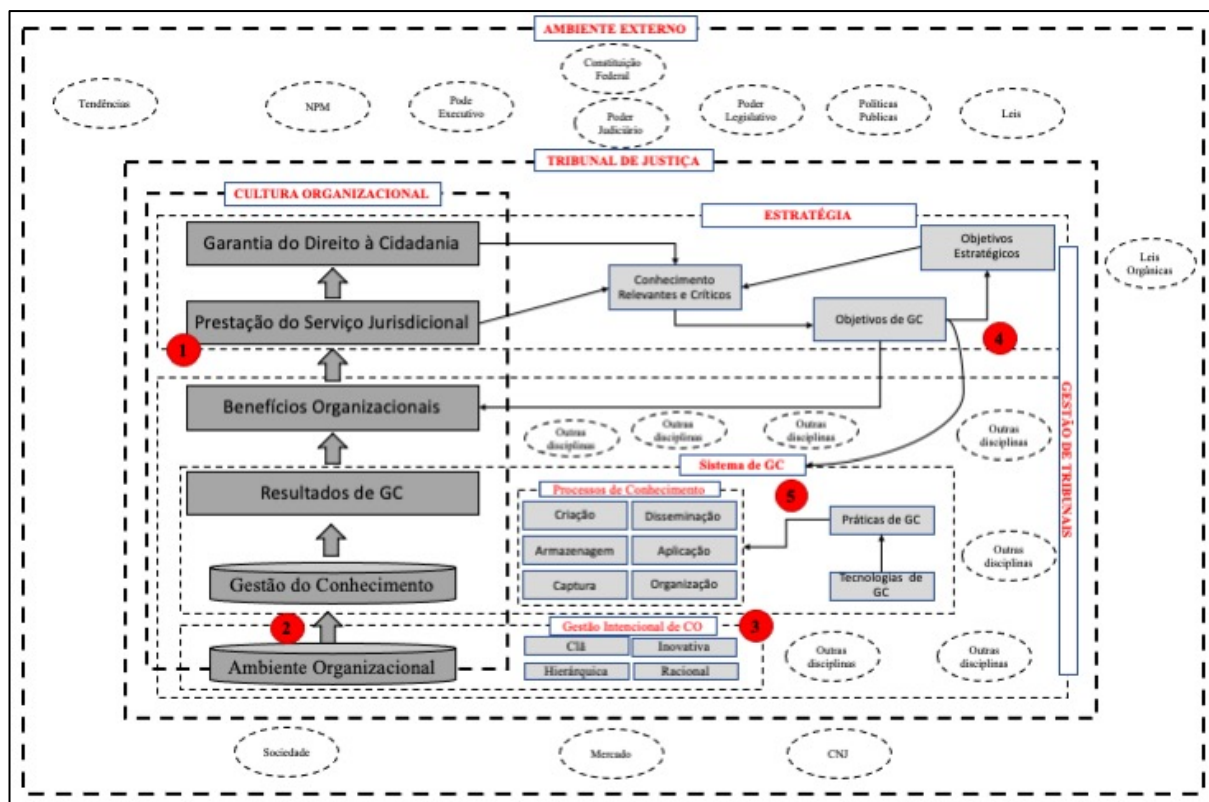
## 5.5 PROPOSIÇÃO DE FUNDAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE GC

Com base na revisão da literatura e nos resultados do PLS-SEM que deram suporte às confirmações das hipóteses deste estudo, e considerando a natureza da pesquisa, ou seja, pesquisa aplicada, podemos propor fundamentos para que gestores de tribunais de justiça possam construir modelos de implementação e de sustentação de projetos, áreas ou programas de gestão do conhecimento, alinhados à estratégia organizacional, suportado pela cultura organizacional e integrado à gestão de tribunais de justiça. Para alicerçar a discussão e demonstrar os fundamentos para a construção de modelo de gestão do conhecimento para tribunais de justiça, observe-se a Figura 5.13.

Para operacionalizar a discussão sobre cada um dos fundamentos em uma sequência lógica, vamos enumerar abaixo e discorrer em cada um dos fundamentos.

1. **A gestão do conhecimento deve ser implementada e gerenciada para suportar a prestação do serviço jurisdicional.** Conforme a revisão da literatura, a gestão do conhecimento não tem um fim em si mesma, ou seja, é uma atividade meio. E, como tal, precisa contribuir para geração de valor do tribunal de justiça. Nesse ponto, é importante destacar que a prestação do serviço jurisdicional é o meio pelo qual um tribunal de justiça busca alcançar seu propósito, isto é, a garantia do direito à cidadania. Nota-se, na Figura 5.13, que o retângulo tracejado separa esses dois tópicos como sendo parte da estratégia da organização. Isso significa que é necessário um alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento, que, conforme a revisão da literatura, podemos descrever como o resultado desse alinhamento à estratégia de gestão do conhecimento. Voltaremos a tratar sobre isso no fundamento 4.

**Figura 5.13 – Fundamentos para Construção de Modelos de GC para Tribunais de Justiça**



Fonte: elaborado pelo Autor (2021).

2. **A gestão do conhecimento está inserida no ambiente organizacional.** O ambiente organizacional contempla, entre outras variáveis, a principal barreira ou facilitador da gestão do conhecimento, a cultura organizacional. Conforme a revisão da literatura, a cultura é a principal variável para obter sucesso na gestão do conhecimento. Além disso, os resultados do PLS-SEM apontam que o coeficiente de caminho estrutural é significativo e seu poder de explicação como preditor da gestão do conhecimento é

moderado com um  $R^2$  de 46%, tamanho do efeito cultura em gestão do conhecimento considerado grande com um  $F^2$  de 0,879,  $Q^2$  de 0,249 indica que existe relevância preditiva da cultura em gestão do conhecimento, sendo que o tamanho do efeito de  $Q^2$  de 0,33 é considerado grande. Em outras palavras, a gestão do conhecimento, tanto na teoria quanto na adequação dos dados empíricos à teoria, é dependente da cultura organizacional, o que nos leva ao próximo fundamento.

- 3. A gestão do conhecimento eficaz exige a gestão intencional da cultura organizacional.** Conforme a revisão da literatura, embora seja comum identificar a predominância de determinado tipo cultural, os tipos culturais coexistem na organização, em conjunto formam a cultura organizacional. Os resultados do PLS-SEM demonstraram que diferentes atributos culturais de diferentes tipos de cultura são importantes para a gestão do conhecimento e não determinado tipo cultural e seus atributos de forma isolada. Esse resultado refuta a ideia de que cultura do tipo clã e inovativa são mais adequadas para GC. Embora conste na literatura acadêmica especializada, essa ideia não contém suporte de dados empíricos. Por exemplo, conforme a Tabela 5.18, os dez atributos culturais de 24 mais importantes são uma combinação dos quatro tipos culturais. Ao aprofundar, verificaremos que 17 dos 24 atributos estão em uma mesma categoria de importância. Isto posto, os gestores de tribunas podem utilizar o Modelo de Valores Concorrentes não apenas para identificar qual tipo cultural é predominante, mas também avaliar os atributos culturais e promover práticas de gestão de cultura para melhorar o desempenho dos atributos mais importantes para GC. Conforme os resultados do PLS-SEM, em que o relacionamento entre CO e GC é positivo, ao fortalecer a CO, os indicadores de gestão do conhecimento também melhoram. Nesse ponto, é importante ressaltamos que a pesquisa descobriu que a CO também tem relação com os processos de conhecimento produzindo um efeito indireto forte e significativo, conforme Tabela 5.19, o que corrobora com a teoria de que a CO influencia os comportamentos centrais na performance dos processos de conhecimento. Entretanto, apenas uma cultura favorável não irá processar a prática vital da GC de gerar resultados significativos. Mesmo que o resultado do PLS-SEM indique que há um relacionamento significativo de CO com os resultados de GC, seu coeficiente de caminho estrutural é de 0,158 e o tamanho do efeito possui um  $F^2$  de 0,030, que é considerado pequeno. Além disso, é necessário ter um sistema de GC estruturado e com estratégia clara e alinhada com a estratégia corporativa.

- 4. A gestão do conhecimento necessita estar alinhada com a estratégia da organização para gerar valor e contribuir com o propósito do tribunal de justiça.** Conforme a revisão da literatura sobre estratégia de GC, é importante ficar clara a resposta para duas perguntas “ para que” e “por que” implementar a gestão do conhecimento. As respostas são obtidas por meio do alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia corporativa. Para tanto, os gestores de tribunais precisam identificar quais são os objetivos estratégicos (para que) e quais os problemas de conhecimento estão relacionados a esses objetivos (por que). Além disso, é necessário identificar quais os conhecimentos relevantes para “entregar” o propósito, ou seja, quais os conhecimentos necessários para a prestação do serviço jurisdicional e quais estão relacionados com os problemas de conhecimento e com os objetivos estratégicos. Conforme revisão da literatura, os conhecimentos identificados são chamados de conhecimentos relevantes e críticos, ou seja, precisam ser suficientes para gerenciar todos os conhecimentos da organização. Assim, é necessário priorizar e estabelecer os objetivos de GC. Os objetivos de GC devem gerar resultados de GC e benefícios para a organização, ou seja, gerar valor para a prestação do serviço jurisdicional, como aqueles avaliados na pesquisa, Figura 5.5, por exemplo: criação de novas jurisprudência, processos de trabalho, produtos e serviços. Os objetivos de GC serão os resultados que o sistema de GC buscará alcançar.
- 5. A implementação da gestão do conhecimento necessita de uma estrutura clara de um sistema de GC.** Conforme a revisão da literatura sobre gestão do conhecimento, na prática, a gestão do conhecimento é um método de gestão dos processos de conhecimento (criação, captura, organização, armazenagem, disseminação e aplicação), o conhecimento em si são aqueles identificados como relevantes e críticos. Os processos de conhecimento possuem mecanismos (práticas, métodos, técnicas) que a literatura padroniza como práticas de GC. Existem diversas práticas de GC, mas cada uma é mais adequada do que a outra para determinado processo de conhecimento. As tecnologias de GC suportam as práticas de GC, principalmente em atividades de registro, organização, acesso, disseminação de conhecimento. Portanto, as práticas de GC apoiam os processos de conhecimento e as tecnologias de GC apoiam as práticas de GC, sendo a ideia de um sistema de GC. O sistema de GC fornece os resultados de GC que são os benefícios da GC para a organização. Conforme os resultados do PLS-SEM, a GC explica como preditora 55,9% dos resultados de GC, o coeficiente estrutural de 0,631 é considerado forte, o tamanho do efeito é considerado grande com um  $F^2$  de

0,480, o  $Q^2$  de 0,341 indica a relevância preditiva da GC e o tamanho do efeito de  $Q^2$  de 0,20 é considerado médio. Como a relação é positiva, quanto melhor estruturada a gestão do conhecimento, mais e melhores resultados de GC serão alcançados. Assim, gestores dos tribunais devem implementar práticas de GC para todos os processos de conhecimento. A Tabela 5.17 mostra a relação dos mecanismos mais importantes, além de implementar tecnologias de GC como apoio às práticas.

## 6. CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

Esta pesquisa contribui com literatura existente sobre gestão de tribunais de justiça a respeito da gestão intencional da cultura e do conhecimento organizacional. Por meio da análise da revisão da literatura e de dados, pudemos entender quais as relações entre cultura organizacional (CO), gestão do conhecimento (GC) e resultados de gestão do conhecimento (RGC) e propor fundamentos para os gestores de tribunais de justiça construírem modelos de implementação de GC suportados pela CO e alinhados com a estratégia corporativa. Este estudo é importante e relevante, pois amplia a literatura sobre o tema de maneira global e não apenas no Brasil. Este estudo desenvolveu uma modelagem de equações estruturais para prever o poder de predição da cultura organizacional sobre a GC e RGC, indicando como obter mais e melhores resultados de GC para tribunais de justiça.

Os tribunais de justiça desempenham papel importante na sociedade e estão sendo estudados em diversas áreas de conhecimento. As iniciativas de implementação GC podem aumentar a eficiência e a produtividade da prestação do serviço jurisdicional, atingindo com inovação e qualidade a garantia de direito à cidadania. A pesquisa mostra que os tribunais não gerenciam a cultura organizacional de forma intencional e, embora tenham a gestão do conhecimento formalizada, ainda carecem de estruturação. Em segundo lugar, a pesquisa identificou diversas práticas informais de GC que não são reconhecidas pelos programas corporativos e estão isoladas na organização, sendo difícil ou impossível mensurar sua contribuição para a organização. Nesse ponto, a pesquisa reforça pesquisas anteriores de setores diferentes, nas quais a gestão do conhecimento é minimizada e a cultura organizacional recebe pouca importância.

Por outro lado, a pesquisa contribuiu para preencher lacunas da literatura, uma delas em relação à exploração dos tipos de cultura e à manifestação dos tipos de GC, uma vez que a cultura predominante é a cultura hierárquica (Cameron e Quinn, 2006), a qual trata o

conhecimento de maneira formal, com regras e documentação. A avaliação dos processos de conhecimento indicam um tipo de GC de biblioteca estendida (Alvesson e Karreman, 2001), que possui meios de interação tecnoestrutural e modo de intervenção da gestão por coordenação, conceitos valorizados pela cultura hierárquica. A outra explora a relação da cultura organizacional e os processos de conhecimento (criação, captura, organização, armazenamento, disseminação e aplicação), uma vez que a literatura aponta que CO influencia os comportamentos centrais para a performance dos processos de conhecimento (DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005). Isso pode ser explicado pela abordagem de codificação (Hansen et al., 1999) adotado pelo programa corporativo de GC com práticas de mapeamento de conhecimento, boas práticas, café com conhecimento, lições aprendidas e com o uso de tecnologias como grupo de e-mails de entendimento jurisprudencial, banco de dados e sistemas de gestão de documentos. A implicação é que a predominância muito acentuada de determinado tipo cultural pode influenciar apenas determinados processos de conhecimento e, em consequência, a gestão do conhecimento não alcançaria a eficácia desejada, uma vez que determinados aspectos não seriam gerenciados. Aprofundando a análise, esse tipo de GC favorece apenas alguns resultados de GC identificados na pesquisa de Argote et al. (2003), Alavi, Kayworth e Leidner (2005), Leidner, Alavi e Kayworth (2006), Fukunaga e Santos (2017) e Barley, Treem, Khum, (2018), como a retenção ou a codificação do conhecimento conforme incorporadas aos repositórios permitindo o acesso e a disseminação ao longo do tempo, porém prejudica o processo de criação do conhecimento.

Concluindo, este estudo indica a necessidade do gerenciamento intencional da cultura organizacional e o gerenciamento de todos os processos de conhecimento, e não apenas um ou outro, respaldados pela cultura organizacional para uma gestão do conhecimento eficaz nos tribunais de justiça. Portanto, é necessária uma teoria mais dinâmica do gerenciamento intencional da cultura organizacional para apoiar a gestão do conhecimento, como um conjunto de práticas de gestão mantidas juntas e adequadas às características dos tribunais de justiça.

## 6.1 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho contribuiu para aumentar a estrutura de conhecimento na literatura sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento no campo de gestão de tribunais de justiça. Contribuiu metodologicamente com a modelagem de equações estruturais, demonstrando o poder de predição da cultura organizacional na gestão do conhecimento e nos resultados de GC. Além disso, propõe fundamentos para gestores de tribunais construírem modelos de

implementação de gestão do conhecimento apoiados pela cultura organizacional e alinhados à estratégia organizacional. Os principais resultados desta pesquisa estão descritos abaixo.:

- A cultura organizacional possui um relacionamento forte com a gestão do conhecimento, seu poder de predição é de 46,80%.
- A gestão do conhecimento possui um relacionamento forte com os benefícios organizacionais gerados pelos resultados de GC, seu poder de predição é 55,90%.
- A cultura organizacional possui um relacionamento direto fraco com os resultados de GC, mas um forte relacionamento indireto com os resultados de GC, devido ao efeito de mediação gerado pela variável interveniente gestão do conhecimento, já que no modelo estrutural é uma variável latente independente-dependente.
- A cultura organizacional possui um efeito moderador positivo, considerado médio, na relação entre gestão do conhecimento e resultados de GC.
- A cultura organizacional influencia os processos de conhecimento.
- O perfil cultural predominante, ou seja, o tipo cultural hierárquico valoriza conceitos e ideias do tipo de GC de biblioteca estendida, que pode ser considerada uma manifestação desse tipo de cultura.
- Proposição de cinco fundamentos para gestores de tribunais construir modelos de implementação de gestão do conhecimento apoiados pela cultura organizacional e alinhados à estratégia organizacional.

## 6.2 IMPLICAÇÕES PARA TEORIA E PRÁTICA

A literatura revela que a principal barreira é a cultura organizacional, pois influencia os comportamentos centrais para a performance dos processos de conhecimento, tais como: (1) culturas e subculturas moldam ideias sobre o que é conhecimento e qual é válido para ser gerenciado; (2) a cultura define as relações entre conhecimento individual e organizacional, e determina quem pode controlar, compartilhar ou retê-lo; (3) a cultura cria o contexto para a interação social determinar como o conhecimento será usado; e (4) a cultura molda o processo em que o novo conhecimento é criado, legitimado e distribuído nas organizações (DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; LEIDNER; ALAVI; KAYWORTH, 2006; BARLEY; TREEM; KHUM, 2018).

A literatura revela que a cultura organizacional é um grande desafio para a alavancagem da gestão do conhecimento eficaz (DE LONG; FAHEY, 2000; ALAVI; KAYWORTH;

LEIDNER, 2005; LEIDNER; ALAVI; KAYWORTH, 2006; BARLEY; TREEM; KHUM, 2018). Diferentes estudos apontam a importância da cultura organizacional para a gestão do conhecimento eficaz, mas poucos investigam essa relação e como essa influência se manifesta, não fornecendo aos praticantes e pesquisadores estruturas que permitam não apenas a sua compreensão, mas também elaborar estratégias para adaptar, usar ou mudar a cultura para apoiar os esforços de GC. Além disso, poucos estudos investigam sistematicamente os tipos culturais e como podem estar associados aos tipos de gestão do conhecimento e, por fim, nem sempre essa associação foi investigada de forma adequada (DE LONG; FAHEY, 2000; ALVESSON; KARREMAN, 2001; ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; LEIDNER; ALAVI; KAYWORTH, 2006; ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010; BARLEY; TREEM; KHUM, 2018).

O presente trabalho aponta como ocorre os relacionamentos entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e benefícios da GC para a organização, por meio da modelagem de equações estruturais. Além disso, aponta o efeito da influência da cultura organizacional nos processos de conhecimento e explora a associação do tipo cultural predominante ao tipo de GC identificado no campo de pesquisa. Contribui também para o aumento da estrutura de conhecimento sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento no campo da gestão de tribunais. Finalmente, oferece fundamentos para construção de modelos de implementação de GC apoiados pela cultura da organização e alinhados à estratégia organizacional. O estudo demonstra que há oportunidades para avançar o conhecimento nessa área de pesquisa, explorando os relacionamentos entre cultura e gestão do conhecimento, cultura e os processos de conhecimento e os tipos culturais e os tipos de GC, aprofundando ou sugerindo novas explicações.

### 6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este trabalho apresenta um conjunto de contribuições para gestores de tribunais de justiça interessados nos tópicos da gestão intencional da cultura e do conhecimento organizacional. Primeiro, fornece ferramentas de avaliação da cultura organizacional, da gestão do conhecimento e dos benefícios da GC para a organização. Segundo, aponta a importância e o desempenho de cada um dos atributos culturais para gestão do conhecimento eficaz e para os resultados de GC. Terceiro, aponta a importância e o desempenho para cada um dos mecanismos de GC para os resultados de GC. Finalmente, o estudo aponta uma relação positiva entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e resultados de GC, ou seja, níveis mais

altos de força cultural resultam em níveis mais altos de indicadores de GC e de resultados de GC, bem como propõe fundamentos para os gestores de tribunais gerenciarem intencionalmente a cultura e o conhecimento.

#### 6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Em relação às limitações da pesquisa, inicialmente pode-se discutir a limitação da amostra. Embora possa ser considerada substancial, a amostra trata apenas um tribunal, mesmo este que seja o maior Tribunal de Justiça do Brasil, seja em número de casos seja de contingente (magistrados e servidores públicos). Entretanto, o algoritmo do procedimento de Bootstrapping do SmartPLS (v.3.3.3) trabalha com amostras aleatórias gerando 5.000 novas amostras a partir da amostra original para confirmar os resultados da amostra original. Portanto, de um lado, pode ser difícil ser considerado como representativo de grupos globais de tribunais de justiça; por outro lado, tem relevância e significância estatística.

Outra limitação é em relação à coleta de dados. Os dados coletados vieram diretamente dos respondentes do tribunal, com isso o risco da parcialidade. Isso pode estar ligado à profissionalização dos tribunais e formação gerencial dos gestores públicos. Embora o CNJ (Conselho Nacional de Justiça) e ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) se esforcem para capacitar os tribunais, inclusive melhorando a GC, o estudo indica que há uma boa compreensão conceitual de GC e CO, mas pouco conhecimento sobre os mecanismos de GC e dos atributos culturais e sua aplicação nos processos finalísticos do tribunal, o que pode dificultar a compreensão dos dados empíricos.

Em relação aos estudos futuros, além da proposta de aplicação do questionário em outros tribunais, sugere-se a aplicação de abordagens qualitativas de coleta de dados para entender e compreender melhor o contexto dos tribunais, com foco nas aplicações dos mecanismos de GC na busca de inovação, atendimento ao cidadão e excelência operacional. Para facilitar essa proposta, sugere-se o desenvolvimento de parceria com o CNJ para fortalecer a disseminação da gestão intencional da cultura e do conhecimento organizacional.

Estudos futuros também podem explorar melhor o relacionamento entre cultura organizacional e processos de conhecimento, já que a literatura aponta que a CO influencia os comportamentos centrais para a performance dos processos de conhecimento. Pode-se também explorar os relacionamentos entre tipos culturais e processos de conhecimento para entender melhor quais atributos culturais são mais importantes em cada processo de conhecimento.

Além disso, pesquisas futuras podem elaborar novas modelagens de equações estruturais para explorar o poder de predicação da gestão do conhecimento na cultura organizacional, ou seja, a GC como variável latente independente e a CO como variável latente dependente, para entender esse relacionamento e verificar se GC pode influenciar a mudança da cultura organizacional.

#### 6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de verificar os relacionamentos entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e benefícios organizacionais dos resultados de GC, no contexto da gestão de tribunais de justiça. Além disso, a pesquisa propõe fundamentos para gestores de tribunais elaborarem modelos de implementação de gestão do conhecimento apoiados pela cultura organizacional e alinhados à estratégia corporativa.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto gerencial da administração pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 1ª Ed. Brasília: ENAP, 1997.
- AGUINIS, H.; BEATY, J. C.; BOIK, R. J.; PIERCE, C. A. Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, pp. 94–107, 2005.
- AHN, J.; CHANG, S. Valuation of knowledge: a business performance-oriented methodology **In: Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2002.
- AJMAL, M.; HELO, P.; KEKÄLE, T. Critical factors for knowledge management in project business. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, pp. 156-168, 2010.
- AL-ALAW, A. I. et al. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, pp. 22-42, 2007.
- AL-MUTAWAH, K.; LEE, V.; CHEUNG, Y. A new multi-agent system framework for tacit knowledge management in manufacturing supply chains. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 20, n. 5, pp. 593–610, 2009.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”, **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, pp. 107-36, 2001.
- ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 3, pp. 191-224, 2005.
- ALBUQUERQUE, M.; FUKUNAGA, F.; SANTOS, N. M. B. F. dos.; SANTOS, M. M. Construction of a Knowledge Management Model for the Federal Regional Court of the 1st Region of Brazil. In: **4th Knowledge Management and Intellectual Capital Excellence Awards – An Anthology of Case Histories 2018**. 4ª Ed. Academic Conferences and Publishing International Limited, v. 4, p. 1-18, 2018.
- ALVESSON, M.; KERRAMAN, D. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, pp. 965-1018, 2001.
- AMERICAN JUDICATURE SOCIETY. AJS at the century mark, **Judicature**, v. 96, n. 6, pp. 254-255, 2013.
- ANANTATMULA, V. AND KANUNGO, S. Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes, **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, pp. 25-42, 2006.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. **Management Science**, v.49, n. 4, pp. 571-582, 2003.
- AUSTIN, R.; LARKEY, P. The future of performance measurement: measuring knowledge work. In: **Neely, A. (Ed.), Business Performance Measurement**, Cambridge University Press, New York, NY: 2002.
- AUERNHAMMER, J.; HALL, H. Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. **Journal of Information Science**, v. 40, n. 2, pp. 154-166, 2014.
- BRASIL, Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Documentação, 2019.
- BAAR, C. The development and reform of court organization and administration. **Public Administration and Development**, v. 19, n. 4, p. 345, 1999.
- BARNES, S.; MILTON, N. **Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional**. New Jersey: Information Today Inc, 2015.
- BARLEY, W. C.; TREEM, J. W.; KHUN. Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, pp. 278–317, 2018.
- BERTERO, C. Tipologia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, jan-mar, 1981.
- BIDO, D. S.; SILVA, D. Recursos e Técnicas de Ensino e Pesquisa. SmartPLS 3: Especificação, Estimação, Avaliação e Relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, pp. 488-536, 2019.

- BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, pp. 68-75, 2001.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, jan-abril, 1996.
- BROCKMAN, B. K.; MORGAN, R. M. The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, pp. 385-419, 2003.
- CAMERON, K. **A process for changing organizational culture**. California: Sage Publications, 2008.
- CAMERON, K. S; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Revised Ed. San Francisco: Jossey-Bass: 2006.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 1ª Ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- CARVALHO, F. C.A. **Gestão do Conhecimento**. 1ª Ed. São Paulo: Person, 2012.
- CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E.; SPADARO, M. R. The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution. **Sustainability**, v. 7, n. 8, p. 10232, 2015.
- CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. **International Journal of Information Management**. v. 37, n. 1, p. 1562, 2017.
- CHANG LEE, K.; LEE, S.; KANG, I.W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, pp. 469-482, 2005.
- CHEN, L.; FONG, P.S.W. Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: a capability-based approach. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n.18, pp. 13523-13539, 2012.
- CHEN, M. Y.; HUANG, M. J; CHENG, Y. C. Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: an empirical study. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 4, pp. 8449-8459, 2009.
- CHEUNG, S. O.; WONG, P. S. P.; WU, A. W. Y. Towards an organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 1, pp. 33-44, 2011.
- CHI, H.; LAN, C.; DORJGOTOV, B. The Influences of Organizational Culture and Human Resource Development on R&D organizational Effectiveness: The Mediating Effect of Knowledge Management. **Journal of International Management Studies**, v. 6, n. 1, 2011.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. **Modern methods for business research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- CHIN-LOY, C.; MUJTABA, B. G. The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. **International Business & Economics Research Journal**, v. 6, n. 3, 2007.
- COELHO, N. **Manual de Organização e Administração Judiciária: no âmbito da criminalidade organizada, corrupção, branqueamento de capitais e tráfico de estupefacientes**. Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P., 2017.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral science**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988.
- CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Planejamento estratégico: a estratégia da justiça federal 2015/2020**. Brasília: CJF, 2015.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020: ano base 2019**. Brasília: CNJ, 2020.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de organização**. 10ª Ed. Brasília: CNJ, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C.G. **Organization Transformation: Organization Development and Change**. Ohio, South-Western College Publishing, 1997.
- DAHLIN, D. C. Technology and court administration in the twenty-first century: Hurling toward? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 52, n. 2-3, pp. 227-239, 1996.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. New York: Perseus Books Group, 2000.
- DE GOOIJER, J. Designing a knowledge management performance framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 4, pp. 303-310, 2000.
- DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspective**, v. 14, n. 4, pp. 113-127, 2000.
- DENISON, D. et al. **A Força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v.27, n. 8, pp. 701-719, 2006.
- DUNLEAVY, P.; HOOD, C. From old public administration to new public management. **Public Money & Management**, v. 14, n. 3, pp. 9-16. 1994.
- ELLIOTT, M.S. **Organizational culture and computer-supported cooperative work in a common information space: case processing in the criminal court**. University of California, Irvine, CA: 2000.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ESPER, T. L.; ELLINGER, A. E.; STANK, T. P.; FLINT, D. J.; MOON, M. (2010). Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n. 1, pp. 5-18, 2010.
- FUKUNAGA, F.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Cultura Corporativa, Estrutura Organizacional e Indicadores: Incorporando a Gestão do Conhecimento à Estratégia de Negócios. In: **ENANPAD**, 41, 2017. Rio de Janeiro: Anais, 2017.
- FUKUNAGA, F. **Cultura Organizacional como Fator de Influência no Ciclo de Gestão do Conhecimento**. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). São Paulo, 2015.
- FRAPPAOLO, Carl. **Knowledge Management**. Atrium: Wiley, 2006.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. 1ª Ed. São Paulo: Cengage, 2007.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- FRIESEN, E. C. Constraints and conflicts in court administration. **Public Administration Review**, v. 31, n. 2, pp. 120-124, 1971.
- GABLE, R. W. Modernizing court administration: Case of Los Angeles Superior Court. **Public Administration Review**, v. 31, n. 2, p. 133-143, 1971.
- GALLAS, N. M. Court administration: discipline or a focus. **Public Administration Review**, v. 31, n. 2, p. 143-149, 1971.
- GEISSER, S. A predictive approach to the random effects model. **Biometrika**, v. 61, 101-107, 1974.
- GOMES, A. O.; GUIMARAES, T. A.; AKUTSU, L. Court Caseload Management: The Role of Judges and Administrative Assistants. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, pp. 648-665, 2017.
- GARSON, G. D. **Partial least square: regression and path modeling**. Asheboro: Statistical Publishing Associates, 2012.
- GUIMARÃES, T. A.; ODELIUS, C. C.; MEDEIROS, J. J.; VARGAS SANTANA, J. A. (2011). Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 3, pp. 297-312, 2011.
- GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. Knowledge management in 21st century manufacturing. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, pp. 2391-2418, 2007.
- GUPTA, B.; IYER, L. S.; ARONSON, J. E. Knowledge management: practices and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 1, pp. 17-21, 2000.
- HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2ª Ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2014.

- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. J. What's Your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**, March-April, 1999.
- HAWKES, J. Total quality management: is there any point in it? **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 5, n. 4, pp. 10-13, 1992.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, 20, 277-320, 2009.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, 115-135, 2015.
- HOFSTEDE, G. National Cultures in Four Dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. **Studies of Man. & Org.**, v. 13, n. 1-2, p.46-74, 1983.
- HSU, S. H. Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance. **Journal of International Management Studies**, v. 9, n. 1, February 2014.
- HUNG, Y.; HUANG, S.; LIN, TSAI, M. Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 2, pp.164-183, 2005.
- JANZ, B. D.; PRASARNPHANICH, P. Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. **Decision Science**, v. 34, n. 2, pp. 351-384, 2003.
- JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, pp. 151-183, 2001.
- KANAT, S.; ATILGAN, T. Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing sector: Turkish case. **Fibres and Textiles in Eastern Europe**, v. 103, pp. 9-13, 2014.
- KENNY, D. A. **Moderation**, 2016. Acesso em <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>
- KIM, R. P.; SILVA, F. A. G. A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus Avanços anos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. **Revista CNJ, Brasília**, v. 4, n. 1, jan/jun, 2020.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KUAH, C. T.; WONG, K. Y.; WONG, W. P. Monte Carlo data envelopment analysis with genetic algorithm for knowledge management performance measurement. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 10, pp. 9348-9358, 2012.
- KUNDA, G. **Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation**. Philadelphia, PA: Temple University Press, 1992.
- KRUTSCH, J. P. N. **Gestão do Conhecimento Empresarial: contextualização macroeconômica da gestão do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional e do compartilhamento do conhecimento em grandes empresas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2008.
- LARAIA, R. B. **Cultura: Um conceito antropológico**. 14a Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- LAKSHMAN, C.; PARENTE, R. C. Supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implications for product performance. **Journal of Management Studies**, v. 45, n.2, pp. 317-342, 2008.
- LAWSON, S. **Examining The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management**. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2003.
- LAWSON, S. **Knowledge Management Instrument**. Nova Southeastern University, 2002.
- LEE, A. H. I.; WANG, W. M.; LIN, T. Y. An evaluation framework for technology transfer of new equipment in high technology industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 1, pp. 135-150, 2010.
- LEIDNER, D.; ALAVI, M.; KAYWORTH, T. The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. **International Journal of e-Collaboration**, v. 2, n. 1, pp. 17-40, 2006.
- LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, pp. 112-32, 1998.

- LEMON, M.; SAHOTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. **Technovation**, v. 24, n. 6, pp. 483-498, 2004.
- LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, pp. 893-912, 2016.
- LIMA, D. M. C. **A cultura organizacional do tribunal de justiça da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro**. Tese de Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-EBAPE): Rio de Janeiro, RJ., 2013.
- LYU, H.; ZHOU, Z.; ZHANG, Z. Measuring knowledge management performance in organizations: an integrative framework of balanced scorecard and fuzzy evaluation. **Information**, v. 7, n. 2, p. 29, 2016.
- MCINERNEY, C.; LEFEVRE, D. Knowledge managers: history and challenges. In: **Pritchard, C. et al. (Eds), Managing Knowledge**. Basingstoke: Macmillan, 2000.
- MARINI, C. Aspectos Contemporâneos do Debate sobre a Reforma da Administração Pública no Brasil: a Agenda Herdada e Novas Perspectivas. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 1. mar/abr/mai, 2005.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. 2ª Ed. Pêro Pinheiro: Report, 2014.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: **CLEGG, S. et al. Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARQUES JÚNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, vol. 24 n. 2, pp. 369-394, 2020.
- MAS-MACHUCA, M.; MARTÍNEZ COSTA, C. Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 23, n. 11/12, pp. 1297-1313, 2012.
- MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review, **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, pp. 530-558, 2015.
- MENDES, G. **Organização do Poder Judiciário Brasileiro**. Supremo Tribunal Federal, 2009.
- MIGDADI, M. Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 6, pp. 840-858, 2008.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002
- MORTENSEN, P.S.; CARTER, W.B. **Oslo manual 3rd edition guidelines for collecting and interpreting innovation data**. OECD Publishing, 2005. Available at: [www.uis.unesco.org](http://www.uis.unesco.org).
- MOTTA, F. P. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n. 3, pp. 5-11, jul. set/1991.
- MYERS, N. M. Who said anything about justice? Bail court and the culture of adjournment. **Canadian Journal of Law and Society**, v. 3, n. 1, pp. 127-146, 2015.
- NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. **The International Framework for Court Excellence**, National Center for State Courts, Williamsburg: 2013.
- Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, pp. 96-104, 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. 1ª Ed. São Paulo: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, pp. 1179-1208, 2006.
- OLIVEIRA, L. G. L. Ten years of CNJ: reflections on involvement with improving the efficiency of the Brazilian Judiciary. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 3, p. 631-656, Jul-Sep/2017.
- OUCHI, W. **Teoria Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10ª Ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- OUFKIR, L.; KASSOU, I. Performance measurement for knowledge management project: model development and empirical validation. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 7, pp. 1403-1428, 2019.

- OUFKIR, L.; FREDJ, M.; KASSOU, I. Knowledge management performance measurement: a generic framework. In: **12th International Baltic Conference on Databases and Information Systems**, 2016.
- PAGÉS, M. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PARIKH, M. Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development. **Engineering Management Journal**, v. 13, n. 3, pp. 27-34, July, 2001.
- PASCALE, T.R.; ATHOS, G. A. **The Art of Japanese Management**. Nova Iorque: Simon & Schuster, 1981.
- PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, pp. 36-49, Jan-Mar, 2005.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. Collins, London: 2004.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. 1ª Ed. New York: Doubleday & Company Inc., 1966.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- QUINN, J. B. **Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. New York: The Free Press, 1992.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing value approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, n. 5, pp. 122-140, 1981.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, n. 29, 363-377, 1983.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, pp. 33-51, 1983.
- RAGAB, M.A.; ARISHA, A. Knowledge management and measurement: a critical review, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 17 No. 6, pp. 873-901, 2013.
- RAINE, J. W.; WILLSON, M. J. ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE SCHEDULING OF COURT APPEARANCES. **Journal of Law and Society**, v. 20, n. 2, p. 237-252, Sum 1993.
- RIGDON, E. E. Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. **Long Range Planning**, v. 45, 341-358, 2012.
- RENAULT, S. R. T. A reforma do poder judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília (DF), v. 56, n. 2, ENAP, 2005.
- ROPER, S.; HEWITT-DUNDAS, N. Knowledge stocks, knowledge flows and innovation: evidence from matched patents and innovation panel data”, *Druid 2011 Innovation, Strategy, and Structure*, v. 44, n. 7, pp. 1327-1340, 2011.
- ROSENBLOOM, D. H. Public-administrators and the judiciary: the new partnership. **Public Administration Review**, v. 47, n. 1, pp. 75-83, Jan-Feb 1987.
- RUPPEL, C.; HARRINGTON, S. Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation. **IEEE Transactions on professional communication**, v. 44, n. 1, pp. 37-52, 2001.
- RYLE, Gilbert. **The Concept of Mind**. 60th Anniversary Edition. Anbgdon: Routledge, 2009.
- SAARI, D. J. Modern court management: trends in court organization concepts. **The Justice System Journal**, v. 2, n. 1, pp. 19-33, 1976.
- SAITO, A.; FUKUNGA, F. **Modelo de Referência SBGC – Guia de Referência da Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2020.
- SAITO, A.; UMEMOTO, K.; IKEDA, M. A strategy-based ontology of knowledge management technologies, **Journal of Knowledge Management**, v.11, n. 1, pp. 97-114, 2007.
- SAITO, A. **Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach**. Tese de Doutorado em Filosofia. School of Knowledge Science. Japan Advanced Institute of Science and Technology, 2007.

- SAMUEL, K. E.; GOURY, M. L.; GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. (2011). Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 3, 283–306, 2011.
- SANTOS, N. M. B. F. dos. Cultura e Desempenho Organizacional: Um estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.
- SANTOS, N. M. B. F. dos. **Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 1ª Ed. Lorena: Stilian, 2000.
- SANTOS, N. M. B. F. dos. **Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 2ª Ed. São Paulo: Saint Paul, 2021. No prelo.
- SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; HENSELER, J.; HAIR, J. F. On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). **Long Range Planning**, v. 47, 154–160, 2014.
- SCHNEIDER, M. Performance management by culture in the National Labor Relations Board's Division of Judges and the German Labor Courts of Appeal. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 1, p. 19-32, Jan 2004.
- SENA, G. A.; SILVA, E. A.; LUQUINI, R. A. A reforma do poder judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 68-78, jul. 2012.
- SCHEIN, E. H. Does Japanese management style have a message for american managers? **Sloan Management Review**, v. 23, n. 1, pp. 55-68, 1981.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating an organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, pp. 13-28, 1983.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, pp. 25-33, 1984.
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v.45, n. 2, pp. 109-119, 1990.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Joss-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. et al. **Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations**. 1ª Ed. London: MPG Books, 2003.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SHAIKH, S. The Study on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. **Journal of Money, Investment and Banking**, n. 19, 2011.
- SONG, J.; ALMEIDA, P.; WU, G. Learning-by-Hiring: When Is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer? **Management Science**, v. 49, n. 4, pp. 351-365, April, 2003.
- SOUZA, C. L. **Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras**. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, 2017.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], v. 28, n. 3, pp. 339-358, 1983.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONE, M. Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. **Journal of the Royal Statistical Society**, v. 36, 111–147, 1974.
- SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA, J. A.; REGO, M. C. B. Innovation in the Judiciary system with the adoption of the Electronic Judicial Process in a Brazilian Courthouse. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 369-384, Sep-Dec 2017.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.
- TOLMAN, L. L. Court administration: housekeeping for the judiciary. In: **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 328, n. 3, p. 105-115, 1960.

- TRIBUNAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. **Regimento interno: de acordo com as alterações do novo Código de Processo Civil**. Brasília: TRF1, 2017.
- TRIBUNAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. **Relatório de gestão de 2019**. Brasília: TRF1, 2020.
- TRIBUNAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. Resolução Presi 32: Instituição e regulamentação das atividades de gestão do conhecimento, Brasília: TRF1, 2016.
- VAN DEN HOOF, B.; HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. **Information & Management**, v. 46, n. 1, pp. 1-8, 2009.
- VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ABEN, M. Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. **Long Range Planning**, v.34, n. 4, pp. 421-439, 2001.
- WATSON, I. **Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories**. San Francisco: Elsevier Science, 2003.
- WIDÉN-WULFF, G.; GINMAN, M. Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, v. 30, n. 5, pp. 448-458, 2004.
- WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations**. Texas: Schema Press, 1993.
- WIIG, K.M. What future knowledge management users may expect? **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, pp. 155-166, 1999.
- WONG, K.Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management and Data Systems**, v. 105, n. 3, pp. 261-279, 2005.
- WITHERSPOON, C. L.; BERGNER, J.; COCKRELL, C.; STONE, D. N. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, pp. 250-277, 2013.
- WU, I. L.; CHEN, J. L. Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, pp. 1141-1164, 2014.
- YEH, Y.; LAI, S.; HO, C. Knowledge management enablers: a case study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 6, pp. 793-810, 2006.
- YU, T.; LU, L; LIU, T. Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 1, pp. 32-41, 2010.
- ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, pp. 392-409, 2009.
- ZACK, M. H. Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review**, v. 41, n. 3, 125-145, 1999.
- ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, pp. 763-771, 2010.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO

### 1. Qual a posição ocupada na Justiça Federal de 1º e 2º graus?

- Magistrado
- Presidente
- Diretor
- Gerente
- Coordenador
- Supervisor
- Chefe de Seção
- Assessor
- Analista judiciário
- Analista administrativo

### 2. Em qual unidade está atualmente lotado (a): no Tribunal ou Seção Judiciária (ex.: DF, MG, BA etc.)

- Amazonas
- Acre
- Amapá
- Bahia
- Distrito Federal
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Minas Gerais
- Pará
- Piauí
- Rondônia
- Roraima
- Tocantins

### 3. Qual sua área de trabalho atualmente?

- Área fim (ex.: 14ª Vara cível, criminal, tributário etc.)
  - Área meio (ex.: orçamentário, gestão de pessoas, financeira, e administrativa etc.)
- Especifique \_\_\_\_\_

### 4. Idade

- até 25 anos
- de 26 anos a 30 anos
- de 36 anos a 40 anos
- de 41 anos a 45 anos
- de 46 anos a 50 anos
- de 51 anos a 55 anos
- acima de 55 anos

### 5. Gênero

- Feminino
- Masculino
- Outros. Especifique \_\_\_\_\_

### 6. Tempo de trabalho na Justiça Federal de 1º e 2º graus

- até 5 anos
- de 6 anos a 10 anos
- de 11 anos a 15 anos
- de 16 anos a 20 anos
- de 21 anos a 25 anos
- de 26 anos a 30 anos
- de 31 anos a 35 anos

- de 36 anos a 40 anos
- de 41 anos a 45 anos
- de 46 anos a 50 anos
- acima de 51 anos

**7. Grau de instrução**

- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior completo. Especifique \_\_\_\_\_
- Especialização completa. Especifique \_\_\_\_\_
- Mestrado completo. Especifique \_\_\_\_\_
- Doutorado completo. Especifique \_\_\_\_\_
- Pós-doutorado completo. Especifique \_\_\_\_\_
- Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**8. Tempo de conclusão do último grau de instrução**

- de 1 a 3 anos
- de 3 a 6 anos
- de 6 a 9 anos
- de 9 a 12 anos
- acima de 12 anos

**9. Estado civil**

- Solteiro
- Casado
- Viúvo
- Divorciado
- Outro. Especifique \_\_\_\_\_

**10. Jornada de trabalho**

- 20 horas por semana
- 30 horas por semana
- 35 horas por semana
- 40 horas por semana
- acima de 40 horas por semana

**11. Turno de trabalho**

- Matutino
- Vespertino
- Noturno

**12. Vínculo empregatício**

- Requisitado
- Cedido
- Servidor público
- Cargo em comissão
- Magistrado
- outro. Especifique \_\_\_\_\_

**13. Faixa salarial**

- de R\$1.500,00 a R\$3.500,00
- de R\$3.500,00 a R\$7.500,00
- de R\$7.500,00 a R\$10.500,00
- de R\$10.500,00 a R\$16.000,00
- de R\$16.000,00 a R\$20.000,00
- de R\$20.000,00 a R\$27.500,00
- de R\$27.500,00 a R\$33.800,00

**14. Qual sua compreensão sobre a disciplina de Gestão do Conhecimento?**

- Compartilhamento de conhecimento

- Criação de conhecimento
- Aplicação de conhecimento
- Processos de conhecimento
- Aprendizagem organizacional
- Inteligência organizacional
- Inovação
- Gestão da informação
- Repositório de conhecimento
- Outro. Especifique \_\_\_\_\_

**15. Você conhece a Resolução Presi 32 de agosto de 2016, que normatiza a Gestão do Conhecimento para toda a Justiça Federal de 1º e 2º graus?**

- Sim
- Não

**16. Sua unidade possui uma iniciativa formal de Gestão do Conhecimento?**

- Sim
- Não
- Não sei responder

## ANEXO II – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Legenda da escala:** (1) Nunca ocorre; (2) Raramente ocorre; (3) Ocasionalmente ocorre; (4) Frequentemente Ocorre; (5) Sempre ocorre.

<b>Dimensão: Características Dominantes</b>		
#	Código	Atributos culturais
1	clan_1	Na organização, os servidores sentem que realmente fazem parte do seu grupo de trabalho.
2	inov_3	Os servidores não se importam em assumir riscos. Esta organização é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.
3	rac_1	Esta organização é um local onde clima de trabalho é extremamente orientado para a produção. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas.
4	hier_4	A organização é um local de trabalho onde há clima bastante formal e estruturado. Os servidores prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho.
<b>Dimensão: Liderança Organizacional</b>		
5	clan_5	Na organização o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.
6	inov_4	Na organização, o estilo de administração encoraja basicamente ações e ideias inovadoras na solução de problemas, bem como iniciativa individual.
7	rac_2	O estilo de administração nesta organização encoraja principalmente a produtividade e a excelência nos resultados.
8	hier_6	O estilo de administração da organização é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.
<b>Dimensão: Gestão de Pessoas</b>		
9	clan_4	A organização é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais muito positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias uma com as outras.
10	inov_2	Na organização, adaptação e flexibilidade às mudanças são encorajadas por serem consideradas pontos fortes.
11	rac_4	Nesta organização, a direção e os objetivos são bem definidos e claros para seus servidores.
12	hier_2	A organização enfatiza e defende um ambiente de trabalho estável e previsível (sem mudanças não planejadas).
<b>Dimensão: Lema organizacional</b>		
13	clan_6	O lema que une os membros da organização é: “lealdade e coesão (solidariedade entre os membros do grupo)”. Aqui, o grau de envolvimento dos servidores no trabalho é grande.
14	inov_5	O princípio que une os membros da organização é: “estar envolvido com inovação e desenvolvimento”.
15	rac_3	A máxima que une os membros dessa organização é: “ênfase na realização de tarefas e no atendimento de objetivos estabelecidos”.
16	hier_1	A norma que une os membros da organização é: “utilização de procedimentos, métodos formais, e de políticas de execução de trabalho”. O cumprimento das regras é muito importante.
<b>Dimensão: Ênfase Estratégica</b>		
17	clan_3	Na organização, as discussões em aberto e a tomada de decisão por consenso são bem-vistas e utilizadas.
18	inov_1	A organização é vista pelos seus membros como “vitalizadora”, ou seja, busca o crescimento, aquisição de novos recursos e uma imagem externa positiva.
19	rac_6	A ação e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas na organização.
20	hier_3	O controle é um princípio administrativo muito exercido na organização.
<b>Dimensão: Critérios de Sucesso</b>		
21	clan_2	A organização respeita, valoriza e investe em seus recursos humanos. Aqui se leva em conta a moral (estado de espírito; propósito) do empregado.
22	inov_6	Esta organização estimula o crescimento através do desenvolvimento de novas ideias. Gerar sempre novos produtos ou novos serviços é importante.
23	rac_5	A organização estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.
24	hier_5	Na organização, o processo eficiente de informação guia o trabalho e a ação administrativa.

## ANEXO III – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Legenda da escala:** (1) Discordo totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo e nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo totalmente.

<b>Processo: Criação de Conhecimento</b>		
#	Código	Mecanismos (métodos, práticas, ferramentas)
1	cric_1	A organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para a criação e aquisição de conhecimento a partir de diferentes fontes, tais como: funcionários, cidadãos, organizações de justiça parceiras.
2	cric_2	Minha organização incentiva e tem processos e práticas com o objetivo de trocar ideias e conhecimentos entre membros e equipes.
3	cric_3	A organização premia membros por novas ideias implantadas e conhecimentos criados.
4	cric_4	Minha organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para a criação de novos conhecimentos a partir do conhecimento existente e usa as lições aprendidas e as melhores práticas de projetos para melhorar futuros projetos.
<b>Processo: Captura de Conhecimento</b>		
5	capc_1	As respostas da organização sobre as ideias dos funcionários são documentadas para aplicações futuras.
6	capc_2	A organização possui mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para absorver e transferir conhecimentos dos funcionários, cidadãos e organizações de justiça parceiras.
7	capc_3	Esta organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para converter conhecimento em planos de ação e concepção de novos produtos e serviços.
8	capc_4	Minha organização tem políticas para permitir que os funcionários apresentem, livremente, novas ideias e novos conhecimentos. E políticas para apresentar as novas ideias de funcionários para outros funcionários.
<b>Processo: Organização de Conhecimento</b>		
9	orgc_1	A minha organização tem políticas de revisão do conhecimento em uma base regular. Há na organização funcionários com tarefas especiais para manter o conhecimento atualizado.
10	orgc_2	Minha organização tem mecanismos de filtragem, listagem cruzada e integração de diferentes fontes e tipos de conhecimento.
11	orgc_3	Minha organização dá feedback aos funcionários sobre suas ideias e novos conhecimentos.
12	orgc_4	Minha organização possui práticas para usar o conhecimento aprendido em outros desafios. E esse mecanismo permite identificar a fonte do conhecimento.
<b>Processo: Armazenagem de Conhecimento</b>		
13	armc_1	Minha organização utiliza bases de dados, repositórios e aplicações de tecnologia da informação para armazenar conhecimento, facilitando o acesso de todos os colaboradores.
14	armc_2	A organização utiliza vários dispositivos por escrito, tais como boletim informativo, manuais para armazenar ou reter o conhecimento que capturar de funcionários.
15	armc_3	Minha organização tem diferentes publicações para mostrar o conhecimento adquirido.
16	armc_4	Minha organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para patentes e direitos autorais para novos conhecimentos.
<b>Processo: Disseminação de Conhecimento</b>		
17	disc_1	Minha organização possui recursos e mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para os servidores acessarem o conhecimento de forma fácil e rápida (Intranets, internet etc.).
18	disc_2	Minha organização produz e envia, oportunamente, relatórios e informações, processos, jurisprudências, decisões para os empregados, cidadãos e outras organizações relevantes (parceiros).
19	disc_3	Minha organização tem bibliotecas, comitês de gestão do conhecimento e outros fóruns para mostrar e disseminar o conhecimento.
20	disc_4	Minha organização tem simpósios regulares, palestras, conferências e sessões de treinamento e capacitação para compartilhar conhecimentos.
<b>Processo: Aplicação de Conhecimento</b>		
21	aplc_1	Minha organização possui métodos diferentes para que os trabalhadores possam continuar a desenvolver seus conhecimentos e aplicá-los a novas situações.
22	aplc_2	Minha organização tem mecanismos para proteger o conhecimento do uso impróprio ou ilegal no interior e no exterior da organização.
23	aplc_3	Minha organização aplica o conhecimento às necessidades críticas e rapidamente faz a ligação das fontes de conhecimento com a resolução de problemas.
24	aplc_4	Minha organização possui métodos para analisar e avaliar o conhecimento crítico para gerar novos padrões e novos conhecimentos para uso futuro.

## ANEXO IV – RESULTADOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Legenda da escala:** (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo e nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente;

Resultados de Gestão do Conhecimento		
#	Código	Descrição Afirmativa
1	rgc_1	Minha organização tem criado muitas jurisprudências, novos processos de trabalho, novos produtos e serviços.
2	rgc_2	Minha organização tem se adaptado rapidamente às mudanças no poder judiciário.
3	rgc_3	Minha organização constantemente reajusta ou realinha as metas e objetivos para atender às mudanças no cenário administrativo, econômico e político da organização.
4	rgc_4	Minha organização usa constantemente, novos conhecimentos para criar jurisprudência, novos processos de trabalho, produtos e serviços para melhorar o atendimento ao cidadão.
5	rgc_5	Minha organização tem percebido um crescimento significativo na capacidade de absorção de conhecimento pelos colaboradores.
6	rgc_6	Minha organização tem percebido um crescimento significativo no uso de recursos de conhecimento (repositórios, patentes e publicações).
7	rgc_7	Minha organização atribui um alto retorno sobre o investimento em iniciativas de gestão do conhecimento.
8	rgc_8	Minha organização tem aumentado o número de sentenças de forma justa e rápida devido aos novos conhecimentos criados.

## ANEXO V – TERMO DE ESCLARECIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Vossa Senhoria está sendo convidado (a), como voluntário(a), a participar da pesquisa “Excelência em Gestão de Tribunais: Uma Investigação Empírica das Relações entre Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento” no âmbito do TRF1. Nesta pesquisa, O objetivo deste estudo será verificar que tipo relação existe entre Cultura Organizacional e Gestão do conhecimento, investigar a relação da Gestão do Conhecimento e seus resultados para as organizações, e verificar o efeito da Cultura Organizacional na relação da Gestão do Conhecimento e seus resultados para a organização.

Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam, questões demográficas, elementos da Cultura Organizacional, iniciativas de gestão do conhecimento e seus benefícios organizacionais.

Esta pesquisa apresenta riscos classificados como mínimos ao ser humano, ou seja, não se realiza nenhuma intervenção ou modificação intencional nas variáveis, fisiológicas, psicológicas e sociais dos indivíduos que participam do estudo, empregando-se técnicas prospectivas entre as quais relacionamos a aplicação de questionário online e dependendo da análise dos resultados um possível convite para um entrevista presencial. Estime-se que esse estudo será publicado beneficiando a sociedade em geral devido à construção do conhecimento científico neste estudo. Também poderá haver um ganho individual com resultado possibilitando que os participantes possam sofisticar seus métodos e processos de gestão.

O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

A pesquisa será realizada por meio de questionário online, podendo ser realizadas entrevistas presenciais com alguns participantes. O resultado do estudo será publicado em artigo científico, como contribuição à sociedade em geral para a construção do conhecimento científico. Espera-se, também, obter ganho individual e coletivo com os resultados, que poderão proporcionar melhoria dos métodos e processos de gestão.

A sua participação é voluntária e os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizados. Não haverá divulgação de nome ou identificação.

Este termo de consentimento encontra-se online e poderá ser impresso caso seja sua vontade, o documento digital com seu consentimento será arquivada pelo pesquisador responsável. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução No 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

### Declaração de Participação

Declaro que tenho conhecimento dos objetivos da pesquisa “**Excelência em Gestão de Tribunais: Uma Investigação Empírica das Relações entre Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento**”, conforme termo de consentimento anterior.

Declaro que concordo em participar e que tenho a opção de impressão do termo de consentimento.

Não Concordo em Participar

Concordo em Participar

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP

Comitê de Ética em Pesquisa da PUC/SP

Rua Ministro Godói, 969 – sala 63-C (andar Térreo do E.R.B.M) 05015-001 – Perdizes – São Paulo/SP | Fone/fax: (55 11) 3670-8466 | [cometica@pucsp.br](mailto:cometica@pucsp.br) | <http://www.pucsp.br/cometica>