

Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro

Thais Carrier Mendonça¹ ; Neri dos Santos² ;
Gregório Varvakis³ 

RESUMO

Introdução/objetivo: O objetivo deste artigo é identificar como as práticas da Gestão do Conhecimento contribuem para a aprendizagem organizacional e inovação nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **Método:** Como instrumento de pesquisa utilizou-se a Revisão Integrativa da Literatura. **Resultados:** Os principais resultados da pesquisa, apontam: (i) existem poucos estudos relacionados a aprendizagem organizacional no âmbito do Sistema de Justiça brasileiro; (ii) nos artigos encontrados foi possível verificar elementos importantes para o tópico de estudo; (iii) observou-se o esforço das instituições públicas em prover as rotinas de gestão e práticas de gestão de conhecimento para promover a inovação. **Conclusão:** Por fim, conclui-se que a pesquisa tem relevância acadêmica, pois apresenta lacunas para pesquisas acadêmicas futuras e relata importantes aspectos sobre o estudo da Aprendizagem Organizacional no âmbito das instituições públicas do sistema de justiça brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento. Conhecimento nas organizações. Inovação.

Knowledge management practices in the institutions of the Brazilian justice system

ABSTRACT

Introduction/Objective: The aim of this article is to identify how knowledge management practices contribute to organizational learning and innovation in institutions of the Brazilian Justice System. **Method:** The Integrative Literature Review was used as a research instrument. **Results:** The main results of the research are: (i) there are few studies related to organizational learning within the Brazilian Justice System; (ii) in the articles found it was possible to verify important elements for the study topic; (iii) it was observed the effort of public institutions to provide management routines and knowledge management practices to promote innovation. **Conclusion:** Finally, it's concluded that the research has academic relevance because it presents gaps for future academic research, and it reports important aspects about the study of Organizational Learning within the public institutions of the Brazilian justice system.

KEYWORDS

Knowledge management. Knowledge in organizations. Innovation

Correspondência do autor

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil / e-mail: thais.mend@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil / e-mail: nerisantos@gmail.com

³ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil / e-mail: g.varvakis@ufsc.br

CRediT

- **Reconhecimentos:** Não aplicável.
- **Financiamento:** Não aplicável.
- **Conflitos de interesse:** Os autores certificam que não têm interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.
- **Aprovação ética:** Sim.
- **Disponibilidade de dados e material:** O conjunto de dados está disponível no apêndice do próprio artigo.
- **Contribuições dos autores:** Curadoria de dados; Investigação; Visualização: MENDONÇA, T. C.; Conceitualização; Análise formal; Metodologia; Escrita; Escrita – revisão & edição: MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G.; SANTOS, N. dos.



JITA: FJ. Knowledge management

| 2

Artigo submetido ao sistema de similaridade



Submetido em: 10/01/2022 – Aceito em: 22/01/2022 – Publicado em: 06/02/2022

1 INTRODUÇÃO

À medida que estudos sobre gestão do conhecimento são realizados, se constata a multidisciplinaridade dessa ciência e a sua proximidade com as áreas da gestão.

A Gestão do Conhecimento utiliza conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidos por várias disciplinas, compondo um crescente corpo de conhecimentos que passo a passo formam um arcabouço teórico da área. São diversos aspectos de cada área que convergem entre si para análise e estudos do conhecimento organizacional. Dentre essas disciplinas, podemos citar: a) Ciências cognitivas; b) Ciências da informação; c) Ciências da administração; d) Tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Na ciência cognitiva, os estudos e pesquisas realizados trabalham com a essência do conhecimento e da aprendizagem, permitindo um melhor entendimento e compreensão sobre o comportamento humano. Na Ciência da Informação, os estudos versam em como lidar com coleta, análise, armazenamento e disseminação da informação, matéria-prima do conhecimento. Na Ciência da Administração, os estudos são sobre aprendizagem organizacional, com foco na gestão de mudanças, melhores práticas, reengenharia de processos, liderança, gestão de pessoas e gestão de riscos. Nas Tecnologias da Informação e Comunicação, investiga-se a implantação de sistemas de Gestão do Conhecimento, baseados nas mídias e técnicas da engenharia do conhecimento.

Por este motivo, torna-se importante entender como o ciclo do conhecimento acontece e o respectivo impacto no processo da gestão organizacional.

Como toda organização, a Administração Pública, para manter-se competitiva e integrar pessoas, processos e tecnologias, tem percebido a necessidade de gerenciar o conhecimento institucional, sobretudo para inovar e desenvolver a aprendizagem organizacional. O não gerenciamento do conhecimento organizacional tem feito com que estas instituições não atinjam o seu propósito com eficiência.

Ligado a Administração Pública se observa a administração da Justiça. No Brasil, existe o Poder Judiciário, que é o sistema central de justiça, com o poder de julgar, e o sistema de justiça, que compreende além do poder judiciário as outras organizações que buscam a efetivação dos direitos da sociedade, que incluem o Ministério Público, a Defensoria Pública, a Advocacia, a Polícia e o Sistema Penitenciário. Essas instituições trabalham com processos intensivos em conhecimento centrados em dados, informação e conhecimento, com diversas rotinas implementadas e práticas de gestão do conhecimento.

Com isso, surge a pergunta que direciona o estudo deste artigo: *Como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para a aprendizagem organizacional e inovação nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro?*

O objetivo do presente artigo é identificar como as práticas da Gestão do Conhecimento contribuem para a aprendizagem organizacional e inovação nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. Esta pesquisa justifica-se por haver o entendimento dos pesquisadores que tais elementos fundamentam o estudo da Administração da Justiça, oportunizando conhecer os aspectos da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional neste meio.

No capítulo a seguir, será apresentado o referencial teórico que delinea este estudo e embasa a análise dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Davenport e Prusak (2003, p. 6) definem conhecimento como “uma mistura fluída de experiência, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. No âmbito

organizacional, o conhecimento pode ser implícito e estar incorporado nas pessoas; ou, ser explícito e estar descrito nas rotinas, sistemas e procedimentos da empresa.

Dusya e Crossman (2007, p. 993) definem que o “conhecimento explícito é comunicado para indivíduos e grupos por meio de repositórios não humanos institucionalizados, como estratégia, cultura, sistemas e procedimentos”. Conhecimento implícito é o conhecimento não verbalizado, intuitivo e não articulado que reside no cérebro humano e que não pode ser facilmente codificado ou capturado (ROUSSEAU; EGGHE; GUNS, 2018). Logo, o conhecimento percorre a organização transpassando elementos humanos e não humanos com a missão de promover o aprendizado das pessoas, grupos e da instituição.

O ciclo de vida do conhecimento na organização envolve cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento (NAIR; PRAKASH, 2009). Neste sentido, as práticas de gestão do conhecimento nos ajudam a entender o ciclo de vida do conhecimento organizacional e como o conhecimento é institucionalizado, oportunizando a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional acontece quando a aprendizagem individual e de grupo se tornam institucionalizadas, quando o conhecimento individual e de grupo se insere em repositórios não humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia (DUSYA; CROSSAN, 2005). Percebe-se que a aprendizagem organizacional e o conhecimento se retroalimentam, em um processo interativo, com foco em atingir os objetivos estratégicos da organização.

A aprendizagem organizacional é analisada em níveis: 1) individual, que refere-se a aprendizagem das pessoas no contexto organizacional; 2) Grupo de indivíduos, refere-se a aprendizagem de grupos no contexto organizacional; 3) Organização, ocorre quando a organização alcança os propósitos organizacionais, compartilha e distribui entre os membros da organização, ocorrendo mudança no sistema, estrutura, procedimentos e cultura organizacional; 4) Interorganizacional, refere-se a aprendizagem entre grupos e pares de organização, evidenciando a cooperação; 5) Rede, refere-se à aprendizagem por um grupo de organizações, como um grupo, quando a aprendizagem organizacional ocorre no momento que o grupo de organizações “aprendem”, ou seja, todas são impactadas, não apenas uma delas. (CROSSAN; LANE; WHITE; DJURFELDT, 1995; KNIGHT, 2002).

A linha comum entre a Gestão do Conhecimento e as outras áreas de gestão é justamente o reconhecimento de que informação e conhecimento são ativos corporativos que exigem ferramentas apropriadas para gerenciá-los, pois não é possível gerenciar os novos aspectos da economia do conhecimento com as ferramentas da economia industrial.

Segundo Jadertriveiler, Sell e Santos (2019) a transformação digital, o desenvolvimento das tecnologias inteligentes e de trabalhadores do conhecimento, estão fazendo com que a Gestão do Conhecimento seja **um imperativo integrante de qualquer atividade de negócio**. A Gestão do Conhecimento ocorre suportada pelas pessoas, pela tecnologia, pelos processos e pela liderança (FELICIDADE; ARAUJO; POLEZA; VARVAKIS, 2021). Complementa-se que são as práticas e rotinas institucionalizadas que permitem a efetividade da Gestão do Conhecimento.

Práticas e rotinas têm aspectos diferentes, mas complementares. As rotinas se referem às normas e regras institucionalizadas na organização e, as práticas de gestão do conhecimento, às ações que fomentam o conhecimento dentro da organização.

Ressalta-se que a capacidade de uma organização de **reconhecer e utilizar o conhecimento** é observado pela capacidade absorptiva da organização. Para Zahra e George (2002) capacidade absorptiva é o “conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma organização dinâmica”.

Na perspectiva de investigar as práticas de gestão do conhecimento no sistema de justiça brasileiro, cabe destacar que os aspectos da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento também estão presentes na administração pública. Para Freitas (2017, p. 431) “o

maior desafio para a administração pública é a capacidade de desenvolver práticas sistemáticas para atender novas demandas sociais por bens e serviços públicos”. Esse mesmo autor afirma que as práticas de gestão do conhecimento promovem a aprendizagem organizacional, salientando a importância da coordenação de lideranças para melhoria do desempenho organizacional.

A administração pública vem alinhando sua gestão com o propósito de aumentar a eficiência operacional e entregar melhores resultados e serviços à sociedade, mais ainda com muitos desafios a enfrentar. Segundo Castro e Guimarães (2019) as organizações públicas exercem funções sociais e tornam-se resistentes às mudanças devido a rotinas e padrões institucionais dos subsistemas políticos.

No capítulo a seguir serão descritos os procedimentos metodológicos deste artigo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance do objetivo desta pesquisa foi realizada uma Revisão Integrativa da Literatura na busca de artigos científicos na literatura. Esta pesquisa se caracteriza por ser exploratória e descritiva; exploratória por buscar a compreensão do problema investigado e torná-lo explícito; descritiva pelo motivo de analisar e descrever os resultados obtidos na coleta de dados. Severino (2007) cita que a pesquisa exploratória levanta informações sobre o objeto, delimitando um campo de trabalho e mapeando as condições de sua manifestação. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno. Quanto a técnica utilizada, é uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa. A coleta dos dados foi por meio de uma Revisão Integrativa de Literatura, com busca no *Google Scholar* e em três bases científicas: Base *Scopus*, Base *Science Direct* e *Web of Science*.

Para Whitemore (2005) “as revisões integrativas são o tipo mais amplo de métodos de revisão de pesquisa que permitem a inclusão simultânea de pesquisas experimentais e não experimentais, a fim de compreender mais plenamente a problemática pesquisada.”. Uma revisão integrativa, quando realizada dentro de critérios técnicos bem definidos, permite análise teórica sobre determinado estudo permitindo o consequente avanço e desenvolvimento científico. Por isso, foi utilizada a estratégia de busca “TQO” definida por Araújo (2020) e detalhada no tópico 3.1 a seguir.

A pesquisa foi definida em seis etapas (GANONG, 1987): 1) Identificação do tema e questão de pesquisa; 2) Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) Identificação dos estudos; 4) Categorização dos estudos selecionados; 5) Análise e interpretação dos resultados; 6) Síntese do conhecimento.

A Figura 1 a seguir ilustra as etapas definidas e os respectivos processos envolvidos.

Figura 1. Etapas de revisão integrativa da literatura



Fonte: adaptado de Ganong (1987)

A primeira etapa “**Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa**” é aquela que define a identificação e seleção do tema e da pergunta de pesquisa que deve representar a problemática do pesquisador e ser clara e suficiente para evidenciar seu objetivo e sua inquietação (GANONG, 1987). Nesta pesquisa, a pergunta é: *Como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para a aprendizagem organizacional e inovação nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro?*

Para traçar a estratégia de busca, utilizou-se da metodologia TQO (ARAÚJO, 2020) que é estruturada a partir de três categorias: 1) o tema, representado pelo assunto principal da pesquisa; 2) o qualificador, representado pelas características ou situações relacionadas ao tema ou objeto de pesquisa; e 3) o objeto, representado por um indivíduo, população, instituição, dispositivo, procedimento etc.).

O quadro abaixo, representa a estratégia de pesquisa construída para a Revisão Integrativa realizada:

Quadro 1. Estratégia de busca da pesquisa

Objetivo/ Problema	Identificar como as práticas da Gestão do Conhecimento contribuem para a aprendizagem organizacional e inovação no Sistema Judiciário Brasileiro.		
	T	Q	O
Extração	Aprendizagem Organizacional Inovação	Práticas de Gestão do Conhecimento	Sistema Judiciário Brasileiro
Conversão	organizational learning; innovation; learning organizations; organizational performance	knowledge management practices;	brazilian judiciary system
Combinação	organizational learning; learning Organizations; Organizational Performance	knowledge management practices; knowledge management standards; knowledge management knowledge sharing organizational knowledge knowledge management practice; use of knowledge; knowledge translation; knowledge to action knowledge management routines; knowledge routines; knowledge management processes; knowledge demand; Knowledge Supply Chain; Knowledge management system; Customer knowledge management; Knowledge Creation; Customer knowledge; knowledge use; knowledge resource; knowledge dissemination; knowledge systems; Productivity knowledge	judiciary system; judiciary branch; court; tribunal; legal system; justice system; Brazil.
Construção	"organizational learning" OR "organisational learning" OR "Learning Organizations" OR "Organizational Performance	"knowledge management" OR "knowledge sharing" OR "organizational knowledge" OR "knowledge management practice" OR "use of knowledge" OR "knowledge translation" OR "knowledge to action" OR "knowledge management routines" OR "knowledge routines" OR "knowledge management processes" OR "knowledge demand" OR "Knowledge Supply Chain" OR "Knowledge management system" OR "Customer knowledge management" OR "Knowledge Creation" OR "Customer knowledge" OR "knowledge use" OR "knowledge resource" OR "knowledge dissemination" OR "knowledge systems" OR "Productivity knowledge	tribunal OR court OR system o OR judiciary OR legal OR law OR justice AND Brazil
Uso	("organizational learning" OR "organisational learning" OR "Learning Organizations" OR "Organizational Performance") AND ("knowledge management" OR "knowledge sharing" OR "organizational knowledge" OR "knowledge management practice" OR "use of knowledge" OR "knowledge translation" OR "knowledge to action" OR "knowledge management routines" OR "knowledge routines" OR "knowledge management processes" OR "knowledge demand" OR "Knowledge Supply Chain" OR "Knowledge management system" OR "Customer knowledge management" OR "Knowledge Creation" OR "Customer knowledge" OR "knowledge use" OR "knowledge resource" OR "knowledge dissemination" OR "knowledge systems" OR "Productivity knowledge") AND (tribunal OR court OR judiciary OR legal OR law OR justice)		

Fonte: Quadro da estratégia de busca TQO (ARAUJO, 2020); dados da própria pesquisa.

As bases de dados definidas para a pesquisa foram: Base *Scopus*, Base *Science Direct* e *Web of Science*. Como forma de expandir os resultados e ampliar a base de estudos, também foi realizado pesquisas no *Google Scholar*, com os mesmos critérios de busca definidos pela pesquisa (quadro 1). Tendo em vista a quantidade de documentos que são recuperados no *Google Scholar*, foi analisado os 100 primeiros resultados, nesta ordem: 1º) leitura de título e abstract; 2º) leitura artigo completo. Salienta-se que foram incorporados ao portfólio os artigos recuperados no *Google Scholar*, se estes estiverem publicados em periódicos que tenham avaliação por pares. A conferência da avaliação pelos pares foi feita a partir de consulta a página de cada um dos periódicos.

A segunda etapa “**Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão**” define os critérios que selecionarão os estudos a serem considerados relevantes para a pesquisa, fazem a sua delimitação por meio de critérios de inclusão e exclusão. “A conduta ideal é incluir todos os estudos encontrados ou a sua seleção randomizada; porém, se as duas possibilidades forem inviáveis pela quantidade de trabalhos, deve-se expor e discutir claramente os critérios de inclusão e exclusão de artigos” (GANONG, 1987). Como a pesquisa tem um universo de estudo bem delimitado, foram definidos poucos critérios de inclusão e exclusão para a pesquisa, sendo estes quatro critérios: 1) ser artigo publicado em periódicos científicos; 2) ser artigo publicado em eventos científicos; 3) ter versão completa nos idiomas inglês e português; e 4) publicações em periódicos que tenham avaliação por pares. Após a pesquisa inicial realizada nas fontes citadas (*Scopus*, *Science Direct*, *Web of Science* e *Google Scholar*), com os critérios de inclusão e exclusão apresentados, a terceira etapa inicia com o universo de **344 artigos** para leitura.

Na terceira etapa “**Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados**” é realizada a análise dos estudos, a partir da leitura criteriosa do título, resumo e artigo na íntegra. A seleção ou descarte de trabalhos leva em consideração a adequação ao tema na perspectiva subjetiva dos pesquisadores. Neste momento é feita também a exclusão dos artigos repetidos, que eventualmente são recuperados em mais de uma base de dados. A Figura 2 apresenta a evolução da seleção dos artigos para o portfólio final:

Figura 2. Leitura dos artigos – títulos, resumos e na íntegra



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Do total de artigos recuperados nas bases de dados Scopus, Science Direct, Web of Science (244), foram excluídos 37 trabalhos repetidos, restando 207 para leitura dos títulos. Após a leitura dos títulos nos 207 artigos, foram selecionados 47; realizando a leitura dos resumos, restaram 9; e por fim, após leitura dos artigos na íntegra, o número de artigos final ficou em 5. Salienta-se que o baixo número de artigos selecionados ao final do processo se deu, principalmente, pela especificidade do tema da pesquisa que busca identificar práticas da gestão do conhecimento nas instituições integrantes do Sistema de Justiça brasileiro.

8

Com o propósito de expandir os resultados e ampliar a base de estudos, foi realizada a pesquisa no Google Scholar, com os mesmos critérios de busca definidos anteriormente, selecionando-se as 100 (cem) primeiras publicações recuperadas. A Figura 3 ilustra a seleção no Google Scholar:

Figura 3. Leitura dos artigos – títulos, resumos e na íntegra



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A partir das 100 (cem) primeiras publicações foi realizada a leitura pelo título e resumo, excluí-se 82 artigos, restando 18 para leitura na íntegra. Destes, eliminou-se mais oito trabalhos, integrando 10 artigos para o portfólio final. Todos os artigos selecionados no *Google Scholar* foram publicados em revistas que passaram no crivo de avaliação pelos pares científicos. O portfólio final da Revisão Integrativa ficou composto por 15 trabalhos.

Figura 4. Leitura dos artigos – títulos, resumos e na íntegra



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O Quadro 2 mostra a composição do portfólio final, com a indicação do *Qualis* e fator de impacto da Revista¹, assim como o número de citações de cada artigo² identificado no *Google Scholar*. Para efeitos do *Qualis*³, determinou-se a maior nota, independente de classificação de área, quadriênio 2013-2016.

Quadro 2. Estudos pré-selecionados para análises

nr	Título	Local	Referência	Ano	Qualis	Journal Citation Indicator (JCR)	nr de citações
1	Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Google Scholar	BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Revista De Administração Pública , Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249-1283. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7035 . Acesso em: 23 ago. 2021.	2011	A1	0.24	0
2	Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA)	Google Scholar	NOGUEIRA, J. M. M. <i>et al.</i> Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). Revista de Administração Pública , [S.l.], v. 46, n. 5, p. 1317-1340, out. 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000500007 . Acesso em: 23 ago. 2021.	2012	A1	0.24	9

9

¹ JCR: <https://jcr-clarivate.ez222.periodicos.capes.gov.br/JCRLandingPageAction.action>, pesquisa realizada em 27 julho 2021.

² Dados do Google Scholar: <https://scholar.google.com.br>, pesquisa realizada em 27 julho 2021.

³ Qualis: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>, pesquisa realizada em 27 julho 2021.

3	Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice	Base de dados	GUIMARÃES, T. de A. <i>et al.</i> Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. The American Review of Public Administration , [S.l.], v. 41, n. 3, p. 297-312, 18 ago. 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/0275074010380449 . Acesso em: 23 ago 2021	2011	sem inform.	3.024	9
4	The impact of government-to-government endeavors on the intellectual capital of public organizations	Base de dados	JOIA, L. A. The impact of government-to-government endeavors on the intellectual capital of public organizations. Government Information Quarterly , [S.l.], v. 25, n. 2, p. 256-277, abr. 2008. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2007.06.004 . Acesso em: 23 ago. 2021	2008	A1	7.279	1
5	Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes	Google Scholar	VIEIRA, L. J. M.; COSTA, S. G. da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. Revista de Administração Pública , Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 927-948, ago. 2013. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006 . Acesso em: 23 ago. 2021	2013	A1	0.24	1
6	Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC	Google Scholar	KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. Cadernos Gestão Pública e Cidadania , Rio de Janeiro, v. 21, n. 69, p. 84-100, 16 ago. 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902 . Acesso em: 23 ago. 2021	2016	B1	0.06	0
7	Administration of justice: an emerging research field	Base de dados	GUIMARAES, T. A.; GOMES, A. O.; GUARIDO FILHO, E. R. Administration of justice: an emerging research field. Rausp Management	018	sem informação	0.36	8

			Journal, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 476-482, 22 jun. 2018. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/rusp-04-2018-010 . Acesso em: 23 ago. 2021				
8	O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho	Google Scholar	LIMA, D. M. da 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. Revista de Administração Pública , Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, dez. 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612152761 . Acesso em: 23 ago. 2021	016	A1	0.24	1
9	Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas	Google Scholar	CAPAVERDE, C. B.; VAZQUEZ, A. C. de S. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. Read: Revista Eletrônica de Administração , Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 462-490, ago. 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0592014.53649 . Acesso em: 23 ago. 2021.	015	B1	sem informação	2
10	A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no tribunal regional federal da primeira região	Google Scholar	MIRANDA, M.; MORESI, E. The knowledge management for best practices sharing in a database at the tribunal regional federal da primeira região. Jistem Journal of Information Systems And Technology Management , [S.l.], v. 7, n. 2, p. 409-432, 30 ago. 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.4301/51807-17752010000200008 . Acesso em: 23 ago. 2021.	010	B1	sem informação	1
11	Gestão do Conhecimento na Administração Pública:	Google Scholar	FREITAS, E. da S. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de	2017	sem inform.	sem informação	

	tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas		aprimoramento dos Tribunais de Contas. Revista Controle: doutrina e artigos, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 424-457, jan. jun/2017. Disponível em: https://doi.org/10.32586/rcta.v15n1.351 . Acesso em: 23 ago. 2021.				
12	Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico	Google Scholar	CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. Cadernos Ebape.Br , São Paulo, v. 17, n. 1, p. 173-184, mar. 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960 . Acesso em: 23 ago. 2021.	2019	A2	sem informação	
13	O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis	Google Scholar	KILIMNIK, Z. M. O juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. Revista Gestão & Tecnologia , Pedro Leopoldo, MG, v. 6, n. 2, set. 2010. ISSN 2177-6652. Disponível em: https://doi.org/10.20397/2177-6652/2006.v6i2.180 . Acesso em: 23 jul. 2021.	2006	B2	0.05	
14	Gamification for online training of court professionals in a labour court in sao paulo, brazil (trt-2): what can be implemented in moodle 2.5	Base de dados	OLIVEIRA, L. C. <i>et al.</i> Gamification for online training of court professionals in a labour Court in São Paulo, Brazil (TRT-2): what can be implemented in Moodle 2.5. Eccos: Revista Científica , São Paulo, n. 46, p. 171-190, 31 ago. 2018. Disponível em: http://dx.doi.org/10.5585/eccos.n46.6497 . Acesso em: 23 ago. 2021.	2018	2 ^A	0.07	
15	Management information and judicial knowledge: prospects and challenges	Base de dados	FERRETTI, J. R. P.; ALVARES, L. M. A. R. Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. Informação & Sociedade: Estudos , João Pessoa, v. 25, n. 2, p. 28, 2015. Disponível em:	2015	A1	0.311	

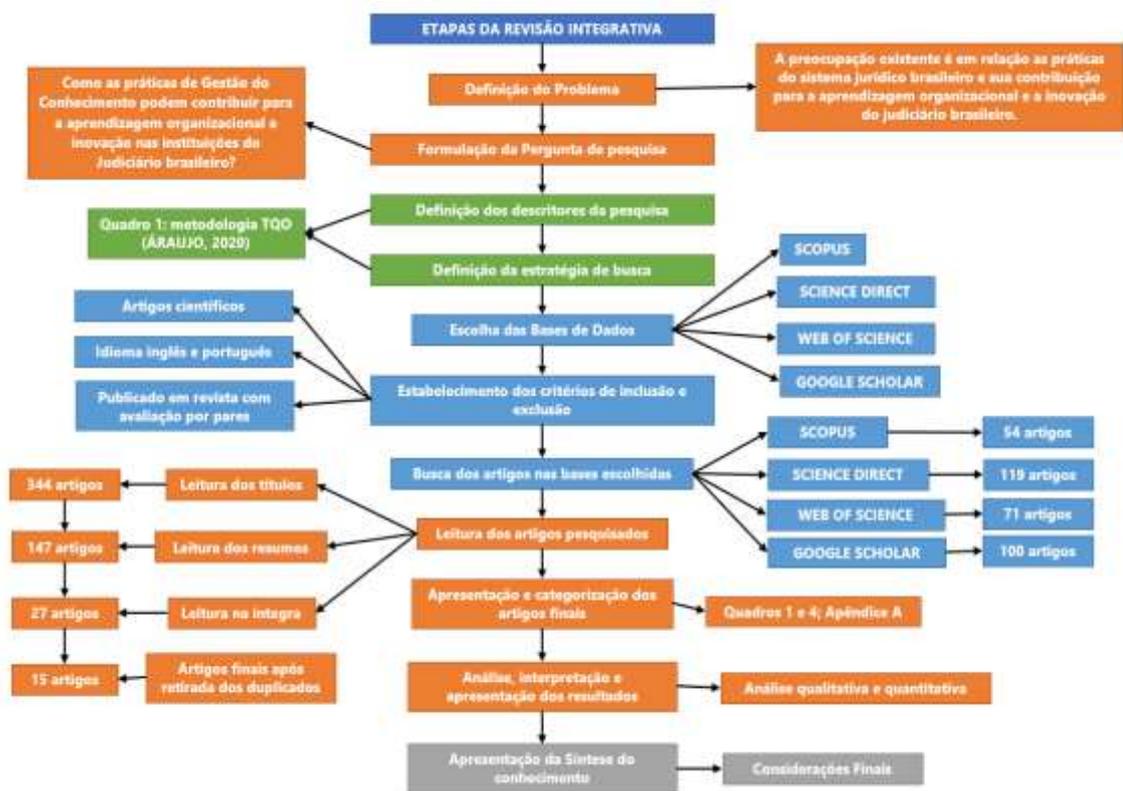
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Na quarta etapa “**Categorização dos estudos selecionados**” é demonstrado os elementos analisados nos artigos. Os artigos do portfólio foram categorizados conforme categorias pré-estabelecidas para esta revisão integrativa, que são: a) objetivo, b) metodologia, c) instituição jurídica, d) práticas de EGC utilizadas, e) resultados encontrados. As categorias foram analisadas, catalogadas e sumarizadas em tabela específica, disponível no [Apêndice A](#).

Na quinta etapa é apresentado os resultados da pesquisa integrativa a partir da **discussão dos artigos, interpretação e análise dos resultados**. Esta análise será apresentada no capítulo 3, Resultados, a seguir.

Por fim, na sexta etapa da Revisão Integrativa é apresentada a “**Síntese do conhecimento**”. Acredita-se que a revisão integrativa é uma ferramenta importante no processo de comunicação científica, pois viabiliza a execução da síntese do conhecimento já produzido pelo meio acadêmico. Ganong (1987) dispõe que “os relatórios de pesquisa primária devem incluir informações suficientes para que o leitor possa examinar criticamente as evidências”, assim, na figura 5 descreve-se todas as fases percorridas nessa revisão integrativa:

Figura 5. Fases da revisão integrativa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A revisão integrativa possibilita aos pesquisadores o levantamento de dados e sínteses de conhecimento de diferentes autores e estudos científicos. O objetivo dessa revisão foi identificar como as práticas da Gestão do Conhecimento contribuem para a Aprendizagem Organizacional e Inovação no Sistema de Justiça brasileiro, com base nos estudos e pesquisas disponíveis nos repositórios e base de artigos científicos.

No capítulo a seguir serão apresentados a discussão dos artigos do portfólio, interpretação e análise dos resultados da pesquisa integrativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção descreve os resultados da pesquisa integrativa a partir da discussão dos artigos, interpretação e análise dos resultados. Realizou-se a discussão pela análise quantitativa (ano, colaboração, revistas e palavras-chave) e qualitativa dos pontos relevantes que caracterizam os artigos. O objetivo é identificar possíveis lacunas do conhecimento e sugerir pautas para futuras pesquisas (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Com relação a distribuição dos artigos por **ano de publicação**, vemos uma variação de altos e baixos na frequência de publicações sobre o tema proposto, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1. Número de publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

| 14

A pesquisa não contou com critério de exclusão de ano de publicação, a proposta era compreender o maior número de trabalhos. Pode-se perceber que a primeira publicação identificada foi em 2006 e a mais recente, pertencente a esse portfólio, de 2019. Observa-se que o portfólio não contou com trabalhos mais recentes, de 2020 e 2021.

Por seguinte, analisou-se os **periódicos** onde os artigos foram publicados. O quadro 3 demonstra que o periódico Revista de Administração Pública (*Qualis* A1 e fator de impacto JCR 0.24) obteve quatro dos artigos levantados, somando 181 citações; quanto aos demais periódicos, que somam juntos 11 artigos, obtiveram 197 citações. Uma confirmação apontada é que apesar do fator de impacto da Revista de Administração Pública não ser o mais elevado do portfólio, a revista é aquela que se destaca no assunto, tendo alto número de citações e sendo, possivelmente, de interesse maior por pesquisadores. A Revista de Administração Pública é mantida pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE) e mantém seus números de publicação de forma regular desde 1967.

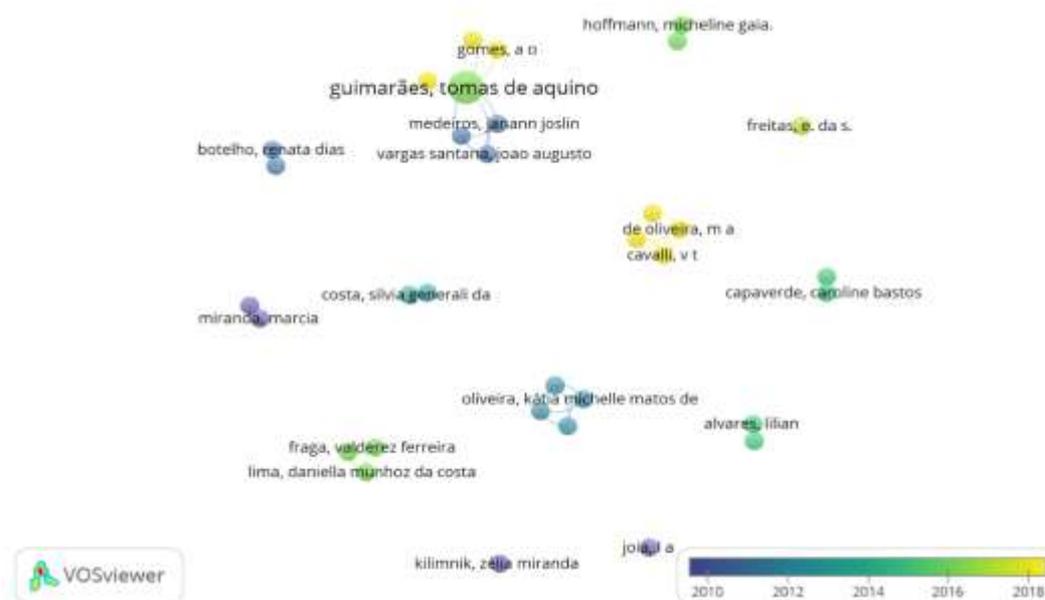
Quadro 3. Número de publicação e citações por periódico

Nome da Revista	Nr. Publicações	Citações	Qualis	Journal Citation Indicator (JCI)
Revista de Administração Pública	4	181	A1	0.24
The American Review Of Public Administration	1	59	sem informação	3024
Government Information Quarterly	1	41	A1	7279
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	1	30	B1	0.06
Rausp Management Journal	1	28	sem informação	0.36
Read. Revista Eletrônica de Administração	1	12	B1	sem informação
Journal Of Information Systems And Technology Management	1	11	B1	sem informação
Cadernos Ebape.Br	1	5	A2	sem informação
Revista Gestão & Tecnologia	1	5	B2	0.05
Revista Controle - Doutrina E Artigos	1	5	sem informação	sem informação
Eccos – Revista Científica	1	1	A2	0.07
Informação & Sociedade: Estudos	1	0	A1	0.311
Total Geral	15	378		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Na sequência da análise, procurando identificar as **colaborações entre os autores**, a Figura 6 apresenta as principais redes de coautorias identificadas. A rede apresentou um total de 14 *clusters* (grupo de autores) do total de 33 pesquisadores identificados no portfólio.

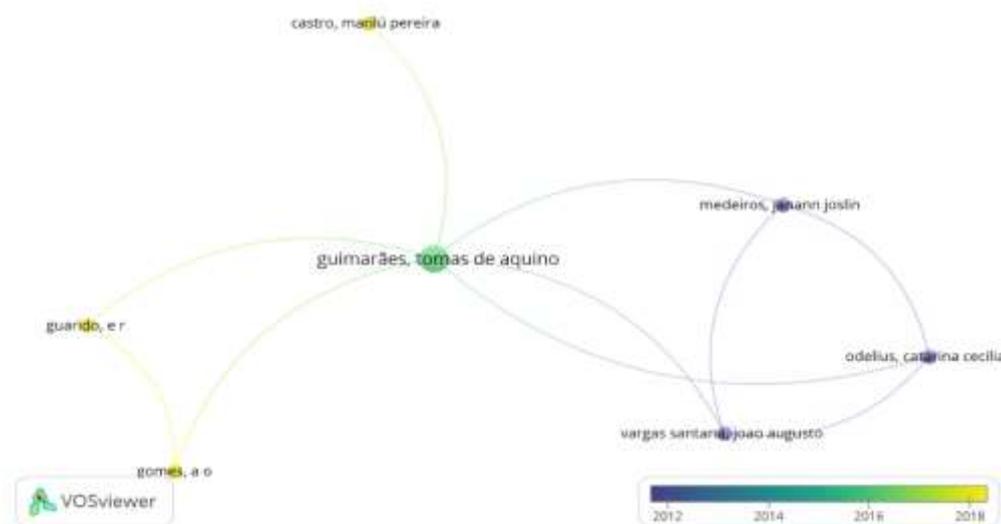
Figura 6. Rede de colaboração



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021 (VOSviewer)

O autor mais relevante do portfólio é Tomas de Aquino Guimarães, da Universidade de Brasília, Brasil, com 92 citações de sua autoria. Na análise de colaboração, pode-se observar o autor associado em três *cluster* de pesquisadores com publicações realizadas entre os anos de 2012 e 2018, como demonstrado na Figura 7.

Figura 7. Rede de colaboração destaque



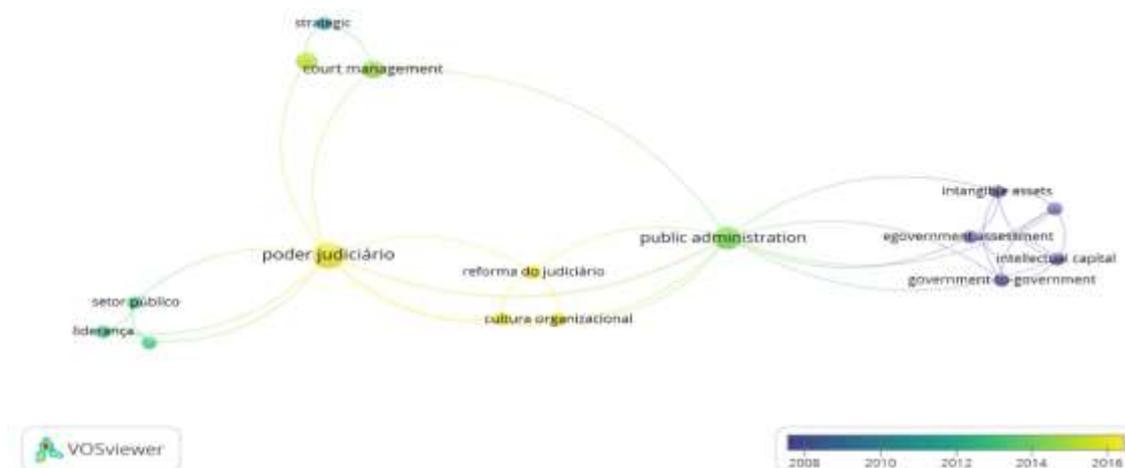
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021 (VOSviewer)

Outro ponto relevante a se demonstrar é que as autorias dos artigos pertencentes ao portfólio são predominantemente de pesquisadores brasileiros, justificado pelo objeto de estudo, que é o Sistema de Justiça Brasileira, de interesse maior de pesquisadores do próprio país.

A seguir apresenta-se uma ilustração das **palavras-chave dos artigos** pesquisados. Observa-se na Figura 8 que do total de palavras (44) extraídas das palavras-chave dos artigos, após analisadas pelo sistema *VOSviewer*, ganham destaque as palavras *Public Administration*, *Poder Judiciário* e *Court Management*.

16

Figura 8. Clusters das palavras-chave



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021 (VOSviewer)

A análise mostra que essas palavras em destaque criaram quatro *cluster* interligando 16 termos relacionados. Ao observar as palavras-chaves dos artigos, fica evidenciado que os termos se relacionam em maior parte a área da administração e setor público.

Finalizada a análise métrica, relaciona-se às evidências qualitativas da análise dos artigos quanto às categorias **observadas**: a) objetivo, b) metodologia, c) instituição jurídica, d)

Artigo	Local	Instituição
1	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG)	TJ MG
2	Tribunais de Justiça estaduais	TJ todos estados
3	Superior Tribunal de Justiça (STJ)	STJ Federal
4	Banco Central do Brasil e Tribunais de Justiça dos estados brasileiros	TJ todos estados
5	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS)	TJ RS
6	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TJRE/SC)	TJRE SC
7	Tribunais de Justiça estaduais	TJ todos estados
8	Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA)	TJ BA
9	Tribunal Regional Federal (TRF)	TRF todos estados
10	Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF-1 DF)	TRF DF
11	Tribunal de Contas Brasileiros (TCB)	TCB todos estados
12	Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF-1 DF)	TRF DF
13	Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG)	TJ MG
14	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT/SP)	TRT SP
15	Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF-1 DF)	TRF DF

práticas de EGC utilizadas, e) resultados encontrados. Salientamos que essas categorias estão detalhadas no **Apêndice A**.

Quanto aos objetivos, os artigos analisados apresentaram objetivos claros, metodologicamente adequados, buscando principalmente identificar e analisar elementos da gestão no sistema de justiça brasileiro.

Quanto às metodologias, os estudos predominantemente quali-quantitativo, com coleta de dados por meio de questionário e pesquisa documental. Um estudo (artigo 10), no entanto, realizou análise unicamente quantitativa, buscando por meio dos dados de verificação de um questionário a “gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas” no Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF-1 DF).

Em relação às instituições jurídicas são todas pertencentes ao Sistema de Justiça brasileiro, como esta revisão se propunha. Os estudos foram analisados a nível institucional, regional ou nacional. Verificou-se a predominância de estudos nos Tribunais de Justiça estaduais (8) e Tribunais Regionais Federais (1) e os demais em âmbito nacional. Nenhum estudo foi identificado de instituições fora do Poder Judiciário, como Ministério Público, Defensoria Pública ou outros órgãos do sistema de justiça. Os estados que tiveram estudos realizados foram: Distrito Federal (2); Minas Gerais (2); São Paulo (1); Bahia (1); Rio Grande do Sul (1); Santa Catarina (1); estudos no âmbito nacional ou federal (7).

Quadro 4. Instituições jurídicas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Relativo às práticas de EGC utilizadas, os artigos apresentaram tanto práticas como rotinas estabelecidas nas instituições. Observou-se a adoção das **Tecnologias da Informação**, como evidenciado no artigo 6 “Melhora no desenvolvimento de software visando aprimorar as práticas de governança corporativa e de Tecnologia da Informação (TI)” e artigo 7 “Processos judiciais eletrônicos e criação de sistemas online” e “uso de inteligência artificial em decisões judiciais.” Aspectos da **Comunicação**, sobre intercâmbio de informações interorganizacionais mostraram-se presentes como no artigo 4 “Instituições públicas ligadas de modo a compartilhar seus ativos intangíveis” e artigo 6 “Integração para compartilhar soluções e serviços de TIC com entidades públicas, visando à cooperação e ao intercâmbio de soluções.”

Nos aspectos da **Gestão de Pessoas**, estudos apontam a Liderança como aspecto relevante para a Gestão do Conhecimento e Inovação como “Atuação dos magistrados como líder com habilidades esperadas: inovação e criatividade; visão sistêmica e capacidade de mobilização do grupo de trabalho e de definição de objetivos e metas” (artigo 5) e “as práticas de gestão do conhecimento são viabilizadas pela liderança, pessoas, processos e tecnologias da informação a fim de alcançar os objetivos da organização em benefício da sociedade” (artigo 11). Os estudos 9, 10 e 14, apontam aspectos quanto à adequação do espaço para melhoria das práticas de Gestão de Conhecimento, importante consideração para que as práticas aconteçam. Dentro da categoria **Gestão e Controle de Processos** a prática que mais se destacou foi o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho (artigos 3, 8, 12 e 13), como por exemplo, no artigo 8 e 12: “Estabelecimento de metas anuais para os tribunais brasileiros; definição de indicadores de eficiência, produtividade e qualidade. (pelo CNJ)”. As práticas de “Monitoramento de resultados” desta mesma categoria tiveram a frequência de três artigos (4, 8, 12), como exemplo, artigo 4: “medir os resultados intangíveis acumulados de redes interorganizacionais”.

O quadro 5 apresenta a categorização e frequência das práticas e rotinas identificadas nos artigos do portfólio.

Quadro 5. Elementos que caracterizam as práticas e rotinas de GC

Elementos das práticas e rotinas de GC	Artigos analisados															Frequência
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	
Gestão de Pessoas																13
Treinamento das equipes			1						1				1	1		4
Liderança					1						1		1			3
Motivação e gestão das equipes					1									1		2
Grupos de trabalho									1							1
Adequação ambiente para compartilhamento									1	1				1		3
Gestão e controle de processos																12
Análise da eficiência produtiva		1	1					1								3
Estabelecimento de objetivos de desempenho e indicadores			1				1					1	1			4
Organização e padronização do fluxo de atividades			1												1	2
Monitoramento de resultados				1			1					1				3
Tecnologias da Informação																14
Uso de ferramentas de TI			1			1				1	1	1				5
Processo judicial eletrônico			1				1		1							3
Repositório de melhores práticas e conhecimentos				1			1			1						3
Melhoria de software						1										1
Extração automática de dados						1										1
Inteligência artificial							1									1
Comunicação																7
Compartilhamento em redes interorganizacionais				1								1				2
Governo eletrônico				1		1										2
Governança corporativa						1										1
Uso das redes sociais										1						1
Uso de portais da transparência											1					1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

É possível verificar, como destaques, os elementos que envolvem:

Gestão de Pessoas, com frequência de 13 ocorrências, categorizados em cinco práticas e rotinas: Treinamento das equipes; Liderança; Motivação e gestão das equipes; Grupos de trabalho; Adequação ambiente para compartilhamento.

Gestão e Controle de Processos, com frequência de 12 ocorrências, categorizadas em quatro práticas: Análise da eficiência produtiva; Estabelecimento de objetivos de desempenho e indicadores; Organização e padronização do fluxo de atividades; Monitoramento de resultados.

Tecnologia da Informação, com frequência de 14 ocorrências, categorizados em seis práticas e rotinas: Uso de ferramentas de TI; Processo judicial eletrônico; Repositório de melhores práticas e conhecimentos; Melhoria de software; Extração automática de dados; Inteligência artificial.

Comunicação, com 7 ocorrências, categorizadas em cinco práticas e rotinas: Compartilhamento em redes interorganizacionais; Governo eletrônico; Governança corporativa; Uso das redes sociais; Uso de portais da transparência.

Em **análise aos resultados** dos artigos pesquisados, verificou-se aspectos positivos e negativos da gestão nas instituições jurídicas. O artigo 4, que mediu a variação do capital intelectual em organizações públicas envolvidas em empreendimentos de “*government-to-government*”, apresentou elementos importantes do impacto das iniciativas do governo eletrônico nos Tribunais de Justiça brasileiros, mostrando que a “atuação colaborativa das entidades tem um efeito positivo e impacto homogêneo em todos os componentes do capital intelectual de uma organização pública, ou seja, seu capital humano, organizacional, externo e de inovação.”.

Já o artigo 3 apresenta que a “Gestão do conhecimento é um pré-requisito para o uso da gestão de projetos como uma ferramenta para a implementação da inovação e, a inovação, por sua vez, está contribuindo para o desenvolvimento de uma visão sistêmica, reduzindo os efeitos de fragmentação da divisão do trabalho atividades dentro do Tribunal.” O artigo 11 ressalta a necessidade de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento e garantem que “As práticas de aprendizagem e inovação oportunizam a melhoria do desempenho organizacional no que tange ao exercício do controle externo e, por conseguinte, à garantia da

efetividade das políticas públicas e resultados positivos para a sociedade”. Aspectos da liderança foram relatados nos resultados dos artigos 1, 5, 12 e 13 apresentando aspectos da falta de preparo dos magistrados para as atividades diretivas, a importância da liderança para gerenciar as mudanças e dificuldades de gestão e do comprometimento dos servidores. O artigo 7, que refletiu sobre as perspectivas da inovação, ressaltou nas considerações finais que: “Inovação, desempenho, governança e legitimidade são temas centrais da administração da justiça e apresenta várias lacunas e oportunidades de pesquisa.”.

Encerrada a análise, interpretação e apresentação dos resultados será apresentado as considerações finais do artigo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa mostraram que existem poucos estudos relacionados à aprendizagem organizacional no âmbito do Sistema de Justiça brasileiro. No entanto, aqueles encontrados, trazem elementos importantes para área de estudo, pois se observou o esforço das instituições públicas em prover as **rotinas de gestão e práticas de gestão de conhecimento** no âmbito de suas atividades, como forma de promover melhorias e a inovação. Não se observou nenhum estudo que demonstrasse a efetiva aprendizagem organizacional nessas instituições.

As práticas e rotinas de gestão de conhecimento mais destacadas nos estudos foram relacionadas a **Gestão de Pessoas e Gestão e Controle de Processos**, seguidas das de **Tecnologia da Informação e Comunicação**. Em relação a Gestão de Pessoas é presente a questão de treinamento, motivação e preparação da liderança para a gestão da equipe e dos processos. Estes aspectos são de relevância para a aprendizagem organizacional quando se fala principalmente em **aprendizagem em equipe** que, para Wiese e Burke (2019), é definida como a mudança no estado de conhecimento coletivo de uma equipe. E ao que se refere ao Controle de Processos, os elementos categorizados evidenciaram os mecanismos de controle, monitoramento e indicadores. Quanto a isso, considera-se a relação aos “**gatilhos de aprendizagem**” (WIESE; BURKE, 2019) que são eventos que fazem com que a equipe inspecione o seu estado de conhecimento coletivo atual e por vezes os impulsiona para novos aprendizados.

As tecnologias da informação evidenciaram o uso dos mecanismos tecnológicos para a inovação, principalmente aqueles vinculados ao processo judicial eletrônico, que se mostram essenciais para a eficiência do sistema jurídico. Os aspectos da Comunicação, apesar de estarem em menor número quanto a frequência de práticas e rotinas, denotaram a desfronterização e cooperação entre as instituições públicas, elevando a possível análise da **aprendizagem organizacional em nível interorganizacional**.

A liderança tem papel fundamental para a sinergia das pessoas, processos e tecnologias, sendo a comunicação aquela que atrai a energia para que as práticas aconteçam. Salienta-se que estes e outros aspectos podem ser observados a partir da análise dos fluxos de informação e de conhecimento, presentes nestas organizações.

A contribuição desta pesquisa pauta-se na possibilidade, para outros pesquisadores, de construir o conhecimento sobre a temática, fundado no portfólio de artigos levantados, e subsidiar oportunidades para novos estudos e expansão da ciência nesta área. Além disso, percebeu-se, nos resultados dos artigos analisados, que a aprendizagem organizacional nas instituições jurídicas públicas é um tema recente e pouco abordado na literatura acadêmica. Acredita-se ainda, que esta pesquisa se configura como um trabalho de relevância acadêmica, pois apresenta importantes aspectos sobre o estudo da Aprendizagem Organizacional no âmbito das instituições públicas do sistema jurídico, elucidando os caminhos já delineados na literatura e lacunas para pesquisas futuras.

A revisão integrativa foi realizada no âmbito multidisciplinar e se mostrou um método relevante para análise e categorização dos estudos. A estratégia de busca TQO (ARAUJO,

2020) oportunizou a recuperação de artigos relevantes ao tema, características e objeto do assunto estudado, com excelente precisão. Aponta-se como limitações desta pesquisa: a) a análise apenas de artigos científicos, sugere-se a pesquisa em outros materiais bibliográficos, como repositórios de teses e dissertações; b) a pesquisa foi realizada no âmbito do sistema jurídico, sugere-se expandir para outras instituições públicas brasileiras como forma de obter um número maior de resultados. Por fim, considera-se que a revisão integrativa da literatura permitiu aproximar-se da problemática abordada, possibilitando a evolução do conhecimento e um diagnóstico sobre a produção científica quanto às práticas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional nas instituições jurídicas públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira. Recuperação da informação em saúde: construção, modelos e estratégias. **Convergências em Ciência da Informação**, Aracaju, v. 3, n. 2, p. 100-134, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.33467/conci.v3i2.13447>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely César Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7035>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- CAPAVERDE, Caroline Bastos; VAZQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. **Read: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 462-490, ago. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0592014.53649>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos Ebape.Br**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 173-184, mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- CROSSAN, Mary M. *et al.* Organizational learning: dimensions for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/eb028835>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. São Paulo: Elsevier, 2003.
- DUSYA, Vera e CROSSAN, Mary. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. *In*: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, 2005. p. 122-141
- DUSYA, Vera; CROSSAN, Mary. Reconciling learning paradoxes through improvisation. *In*: Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference (OLKC), 2007, London, Ontario, CA. **Anais...** London, Ontario, CA: University of Western Ontario, 2007. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.421.6599&rep=rep1&type=pdf> Acesso em: 23 ago. 2021.

FELECIDADE, Christian Pereira *et al.* **Tópicos em Gestão do Conhecimento para iniciantes**. Florianópolis, SC: UFSC, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230450>. Acesso em: 23 ago. 2021.

FERRETTI, José Roberto Pimenta; ALVARES, Lilian Maria Araújo Rezende. Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 25, n. 2, p. 28, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/93024>. Acesso em: 23 ago. 2021.

FREITAS, Eliezer da Silva. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle: doutrina e artigos**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 424-457, jan. jun/2017. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v15i1.351>. Acesso em: 23 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARAES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir Oliveira; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. Administration of justice: an emerging research field. *Rausp Management Journal*, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 476-482, 22 jun. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/rausp-04-2018-010> . Acesso em: 23 ago. 2021

GUIMARÃES, Tomas de Aquino *et al.* Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, [S.l.], v. 41, n. 3, p. 297-312, 18 ago. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0275074010380449> . Acesso em: 23 ago 2021

JADERTRIERVEILER, Heron; SELL, Denilson; SANTOS, Neri dos. The benefits and challenges of digital transformation in Industry 4.0. **Global Journal of Management and Business Research: a Administration and Management**, v. 19, n. 12, p. 17-40, jan. 2019. Disponível em: [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume19/E-Journal_GJMBR_\(A\)_Vol_19_Issue_12.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume19/E-Journal_GJMBR_(A)_Vol_19_Issue_12.pdf). Acesso em: 30 jan. 2022.

JOIA, Luiz Antonio. The impact of government-to-government endeavors on the intellectual capital of public organizations. **Government Information Quarterly**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 256-277, abr. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2007.06.004> . Acesso em: 23 ago. 2021

KNIGHT, Louise. Network Learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, London, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.8235&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 30 jan. 2022.

KILIMNIK, Zélia Miranda. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, MG, v. 6, n. 2, set. 2010. ISSN 2177-6652. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2006.v6i2.180> . Acesso em: 23 jul. 2021.

KLUMB, Rosângela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 69, p. 84-100, 16 ago. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902> . Acesso em: 23 ago. 2021

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valderez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, dez. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612152761> . Acesso em: 23 ago. 2021

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018> . Acesso em: 23 ago. 2021.

MIRANDA, Marcia; MORESI, Eduardo. The knowledge management for best practices sharing in a database at the tribunal regional federal da primeira região. **Jistem Journal of Information Systems And Technology Management**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 409-432, 30 ago. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4301/s1807-17752010000200008> . Acesso em: 23 ago. 2021.

NAIR, Praba; PRAKASH, Kamlesh. **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. APO: Tokyo, 2009.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia *et al.* Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, out. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122012000500007> . Acesso em: 23 ago. 2021.

OLIVEIRA, Ludmilla Cavarzere *et al.* Gamification for online training of court professionals in a labour Court in São Paulo, Brazil (TRT-2): what can be implemented in Moodle 2.5. **Eccos: Revista Científica**, São Paulo, n. 46, p. 171-190, 31 ago. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/eccos.n46.6497> . Acesso em: 23 ago. 2021.

ROUSSEAU, Ronald; EGGHE, Leo; GUNS, Raf. Scientific Research and Communication. *In: ROUSSEAU, Ronald; EGGHE, Leo; GUNS, Raf. **Becoming metric-wise: a bibliometric guide for researchers**. Cambridge: Chandos Publishing, 2018. p. 11-35*

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 927-948, ago. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122013000400006> . Acesso em: 23 ago. 2021

WHITTEMORE, Robin. Combining evidence in nursing research: methods and implications. **Nursing Research**, Baltimore, v. 54, n. 1, p. 56-62, 2005. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15695940/> . Acesso em: 23 ago. 2021.

WIESE, Christopher W.; BURKE, Shawn C. Understanding team learning dynamics over time. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. 147, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01417/full> . Acesso em: 23 ago. 2021.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, abr. 2002.
Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4134351?origin=JSTOR-pdf>. Acesso em: 30 jan. 2022.

APÊNDICE A

nr	a) Título	b) Objetivo	c) Metodologia	d) Instituição jurídica	e) Práticas ou Rotinas	f) Resultados
1	Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, Belo Horizonte (MG).	Estudo de Caso, descritiva, quantitativa e qualitativa. Levantamento documental, questionários e entrevistas.	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG)	Não identificado	fragilidades no que tange ao comprometimento dos servidores
2	Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA)	Comparar a eficiência relativa dos Tribunais de Justiça estadual do Brasil	Exploratório, quantitativo e qualitativo, documental e bibliográfica.	Tribunais de Justiça estaduais	Análise da eficiência produtiva organizações judiciárias brasileiras.	A técnica apresentada permite identificar o comportamento de determinados fatores inerentes à prestação jurisdicional, possibilitando um enriquecimento na gestão de recursos, tornando-a mais científica, ágil e confiável.
3	Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice	O estudo tenta lançar alguma luz sobre a gestão da inovação escrevendo a introdução de uma nova gestão modelo no Superior Tribunal de Justiça (STJ).	Pesquisa qualitativa, Análise documental e entrevistas.	Superior Tribunal de Justiça (STF)	Estabelecimento de objetivos de desempenho e indicadores; Racionalização, organização e padronização do fluxo de atividades; Treinamento das equipes nos novos paradigmas da jurisprudência; Gestão por resultados; Uso de ferramentas de tecnologia da informação (TI); e Delegação de tarefas. Gestão judicial eletrônica; Gestão de projetos; e Gestão de processos.	A inovação está contribuindo para o desenvolvimento de uma visão sistêmica, reduzindo os efeitos de fragmentação da divisão do trabalho atividades dentro do Tribunal; Gestão do conhecimento e de habilidades é um pré-requisito para o uso da gestão de projetos como uma ferramenta para a implementação da inovação; Essas rotinas são mais do que recursos organizacionais, pois envolvem não apenas o desenvolvimento e internalização de conhecimento, mas também a incorporação de tecnologias de gestão, manuais, programas e equipamentos para planejamento, monitoramento e controle de atividades.
4	The impact of government-to-government endeavors on the intellectual capital	Medir a variação do capital intelectual em organizações públicas envolvidas em empreendimentos de	Pesquisa qualitativa, exploratória, coleta de dados por questionário.		Instituições públicas ligadas de modo a compartilhar seus ativos intangíveis (redes interorganizacionais). O governo é (ou deveria ser) semelhante a empresas virtuais sem limites físicos ou barreiras. Criar,	O modelo foi validado por meio de uma correlação estatística positiva e forte entre a variação do capital intelectual nos Tribunais de Justiça e a percepção de valor dos

	of public organizations	governo para governo (G2G).	Metodologia baseado no modelo heurístico de existente de diversos autores.	Banco Central do Brasil e Tribunais de Justiça dos estados brasileiros	gerenciar e disponibilizar o conhecimento desenvolvido e acumulados por suas organizações em bancos de dados adequados. Medir os resultados intangíveis acumulados de redes interorganizacionais.	empregados ambos provenientes do empreendimento G2G; O G2G permite a atuação colaborativa das entidades - tem um efeito positivo e impacto homogêneo em todos os componentes do capital intelectual de uma organização pública, ou seja, seu capital humano, organizacional, externo e de inovação.
5	Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes	Identificar o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos pares.	Pesquisa qualitativa, coleta de dados por questionário, análise de conteúdo.	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS)	Atuação dos magistrados como líder com habilidades esperadas: inovação e criatividade; visão sistêmica e o conhecimento acerca do trabalho a ser realizado; e capacidade de mobilização do grupo de trabalho e de definição de objetivos e metas.	Identificaram-se as características da liderança esperadas e existentes na magistratura, aspectos que fazem com que os magistrados sejam reconhecidos como líderes e as dificuldades existentes para o exercício da liderança nesta instituição pública.
6	Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC	Identificar, caracterizar e classificar as inovações ocorridas no TRE-SC no período de 2008 a 2012.	Estudo de caso, exploratório, descritivo-avaliativo, de abordagem qualitativa, pesquisa documental.	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC)	Melhora no desenvolvimento de software visando aprimorar as práticas de governança corporativa e de Tecnologia da Informação (TI); Uso da Internet como recurso disponibilizando novos serviços à sociedade; Parcerias com outros prestadores de serviços (sejam públicos ou não) e o próprio cidadão; Integração compartilhar soluções e serviços de TIC com entidades públicas, visando à cooperação e ao intercâmbio de soluções. Extração automática, diretamente da base de dados do TRF4 (RS) para emissão certidões criminais necessárias à instrução de processos.	38 inovações no período 2008-2012, seis classificadas como inovação de serviço, 28, como inovação de processo, quatro, como inovação auxiliar.
7	Administration of justice: an emerging research field	Conceitua Administração da Justiça como um campo de pesquisa e discute fenômenos relacionados a partir de perspectivas institucionais e econômicas sobre inovação, desempenho, governança e legitimidade.	Ensaio crítico, análise teórica e conceitual.	Sistema de Justiça brasileiro – Tribunais de Justiça estaduais	Processos judiciais eletrônicos e criação de sistemas online; uso de inteligência artificial em decisões judiciais; base de dados: aumento relevante no conhecimento sobre a funcionamento dos tribunais medição de eficiência e comparação de tribunais	melhorias na gestão técnicas de planejamento, monitoramento e controle; político-legal, que envolve legal mudanças e procedimentos de julgamento; e tecnológico, envolvendo principalmente o uso de novas tecnologias de informação e comunicação. Como fenômenos sociais, quatro níveis de análise são apropriados para investigar o sistema de justiça: social, interorganizational, organizacional e operacional. Inovação, desempenho, governança e legitimidade são temas centrais da Administração da Justiça e

						apresentar várias lacunas e oportunidades de pesquisa.
8	O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho	Analisar a reforma do Judiciário a partir das percepções dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia	Pesquisa qualitativa, exploratória, coleta de dados por questionário.	Tribunal de Justiça Bahia (TJBA)	Estabelecimento de metas anuais para os tribunais brasileiros; definição de indicadores de eficiência, produtividade e qualidade. (pelo CNJ)	Reflete sobre compatibilidades e incompatibilidades entre o modelo de reforma adotado pelo Judiciário e sua cultura organizacional.
9	Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas.	Investigar a aprendizagem organizacional nesta situação de mudança crítica no processo de trabalho, à luz da perspectiva sociológica proposta por Giddens (2009).	Abordagem qualitativo-descritivo. Pesquisa documental e Entrevistas com roteiro semiestruturado.	Tribunal Regional Federal	implantação do processo judicial eletrônico realização de seminários para problematizar as consequências dessa transformação digital formação de grupos de trabalho para análise e discussão da reorganização do trabalho. criação de espaços mais flexíveis e dialógicos em curso.	Os resultados empíricos evidenciam um processo de aprendizagem organizacional pautado pela capacidade dos agentes em intervir em um processo para o qual não se preconizava tal participação. As relações intersubjetivas entre os servidores-agentes foram os espaços sociais onde ocorreram os processos de aprendizagem organizacional e de geração de conhecimento na prática A adoção de um modelo de gestão com compreensão histórica mais ampla, processo de aprendizagem organizacional no TRF, é capaz de desenhar tendências e antecipar leituras, e com reflexão ética baseada, predominantemente, na experiência prática dos próprios servidores da instituição.
10	A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no tribunal regional federal da primeira região	Identificar as recomendações para estruturação de uma base de melhores práticas, levantando os benefícios de sua implantação para o Tribunal Regional Federal da Primeira Região	Pesquisa quantitativa, coleta de dados por questionário.	Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF-1 DF)	- identificação dos fatores que influenciam a captura e transferência do conhecimento; - criar um ambiente que, verdadeiramente, valorize o compartilhamento; - as redes sociais no trabalho são importantes veículos para o compartilhamento do conhecimento, para criar uma cultura de compartilhamento é bom intensificar essas redes; - identificação das melhores práticas e os resultados alcançados;	- uma base de dados de melhores práticas é um instrumento de retenção, recuperação e disseminação do conhecimento; - identificar as melhores práticas auxilia nas tomadas de decisão e solução de problemas. Com relação à tomada de decisão, apesar de não ter sido constatado no questionário presume-se que o conhecimento existente em uma base de MPs pode auxiliar na tomada de decisões; - uma base de dados de melhores práticas auxilia a não repetição de erros do passado. Considerando que as pessoas têm clareza da missão e objetivos a serem atendidos pelo TRF - 1ª Região, existirá

					<p>- comprometimento da administração com o processo de transferência das melhores práticas;</p> <p>- tecnologia para obter, processar, armazenar e trocar informação (o que não garante o compartilhamento e o uso do conhecimento);</p>	maior probabilidade de compartilharem suas melhores práticas.
11	Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas	Analisar tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas a partir da gestão do conhecimento na administração pública	Bibliográfica, documental, qualitativa. Coleta de dados: questionário	Tribunal de Contas brasileiros	<p>Investimento em práticas predominantemente de suporte tecnológico, embora apontem tendências para mapeamento de processos estratégicos e gestão de pessoas por competências. Sistemas integrados para a prestação e análise de contas públicas, os Tribunais de Contas aplicam recursos em portais de transparência que estimulam o controle social</p> <p>As práticas de gestão do conhecimento são viabilizadas pela liderança, pessoas, processos e tecnologias da informação a fim de alcançar os objetivos da organização em benefício da sociedade</p>	<p>A necessidade de implementação de práticas de gestão do conhecimento para aprimoramento do controle externo com a integração dos viabilizadores de gestão de pessoas, processos decisórios e suporte tecnológico; a importância da liderança para aperfeiçoamento dos Tribunais de Contas e a tendência de valorização da tecnologia nestas instituições como suporte e aplicação para melhoria de seu desempenho organizacional.</p> <p>As práticas de aprendizagem e inovação oportunizam a melhoria do desempenho organizacional no que tange ao exercício do controle externo e, por conseguinte, à garantia da efetividade das políticas públicas e resultados positivos para a sociedade.</p>
12	Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico	Propor um modelo teórico-metodológico que aponte dimensões que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça.	Pesquisa teórica criação de modelo	Sistema de Justiça – Tribunais de Justiça	<p>O sistema de Justiça criou um arcabouço regulador que tem por objetivo fomentar a implementação de inovações que visam a melhorar a prestação de serviços judiciais aos cidadãos.</p> <p>Adoção de novas tecnologias e novos processos organizacionais pode constituir mecanismos úteis para a consecução dos objetivos indicados nos Pactos Republicanos. Definição de padrões e metas para implementar novas técnicas de gestão e governança (pelo CNJ), investimento em tecnologia e aprendizagem. A riqueza de experiências e conhecimentos criou oportunidades para inovações particularmente apropriadas em um momento no qual os orçamentos foram</p>	<p>A implementação rápida e bem-sucedida da inovação na Justiça requer liderança, equipes efetivas e capacidade de gerenciar a mudança. A mudança e a inovação na Justiça são politicamente sensíveis, o que também pode sufocar a inovação. Vários autores discutem os fatores necessários para que a inovação ocorra no setor público, reconhecendo ser necessário considerar o caráter multinível dos processos de inovação.</p>

					reduzidos e os tribunais necessitavam trabalhar juntos de forma mais eficiente.	
13	O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis	Analisar as funções do Juiz de Direito, bem como as competências, possíveis conflitos e estratégias envolvidas no desafio de exercer a função diretiva simultaneamente com a função jurisdicional	Qualitativa, entrevistas semi-estruturadas.	O Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG)	Busca de capacitação ou de aprimoramento para exercer a função administrativa; Treinamento dos funcionários; Reuniões periódicas; Estabelecimento de metas; Diálogo; Ajuda externa da comunidade;	A pesquisa constatou que a falta de preparo e de conhecimentos do Juiz de Direito para a função diretiva, além da falta de funcionários concursados especificamente para ajudá-lo e assessorá-lo nas questões relacionadas à gestão do foro. A função diretiva, considerada atividade-meio, acaba por afetar negativamente a atividade jurisdicional, atividade-fim do Poder Judiciário, pois essa muitas vezes acaba por ser deslocada para um segundo plano, no caso de premência de certas questões administrativas, para o que contribui também a falta de planejamento, preparo e de infraestrutura institucional
14	Gamification for online training of court professionals in a labour court in sao paulo, brazil (trt-2): what can be implemented in moodle 2.5	Comparar a criação da estrutura de um curso on-line sem elementos de jogos com sua versão gamificada.	Relato de experiência	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª região. (TRT-2/SP)	Desenvolvimento de curso a distância gamificados.	Comparar a criação da estrutura de um curso on-line sem elementos de jogos com sua versão gamificada com elementos que possam motivar e engajar pessoas em contextos de aprendizagem on-line, como completção de atividades, acesso restrito, barra de progresso, badges e quizzes. O curso gamificado apresentou elementos motivacionais maiores que o curso sem gamificação.
15	Management information and judicial knowledge: prospects and challenges	Refletir sobre a criação de uma unidade capaz de servir de concentrador de habilidades e competências capazes de gerir a informação e o conhecimento?	Pesquisa teórica proposta de modelo	Tribunal Regional Federal de Justiça - 1ª região	Criação de Política de Informação e de Conhecimento Criação Unidade de Inteligência Organizacional (UIO), unidade de natureza inter, multi e transdisciplinar com competência para conduzir ações relativas à CI.	A proposta de criação da UIO, especializada em GICJ, é uma tentativa de resposta aos movimentos impostos pela sociedade e pela era da informação. Entre tais respostas, emerge a necessária gestão da informação, associada a veículos e repositórios compatíveis com as inovações tecnológicas presentes no mercado, que possibilitem rápida recuperação e inteligente processamento. O valor e utilidade da informação e do conhecimento, seus produtores e clientes devem ser considerados no mapeamento dos ativos organizacionais (tangíveis e intangíveis).