

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA FOMENTO À  
GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO  
SOBRE SUA ADERÊNCIA NA MARINHA DO BRASIL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**SIMONE DO NASCIMENTO SOUZA**

Rio de Janeiro - 2021

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Simone do Nascimento Souza**

O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA FOMENTO À GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM  
ESTUDO SOBRE SUA ADERÊNCIA NA MARINHA DO BRASIL

Dissertação submetida como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre apresentada à Escola  
Brasileira de Administração Pública e de Empresas da  
Fundação Getúlio Vargas.

Área de concentração: Governança e Administração  
Pública

Orientadora: Prof. Dra. Carla Danielle M. Soares

**RIO DE JANEIRO**  
2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV**

Souza, Simone do Nascimento

O uso das mídias sociais para fomento à gestão do conhecimento: um estudo sobre sua aderência na Marinha do Brasil / Simone do Nascimento Souza. – 2021.

**91 f.**

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Carla Danielle Monteiro Soares.

Inclui bibliografia.

1. Redes sociais. 2. Brasil. Marinha. 3. Gestão do conhecimento - Inovações tecnológicas. 4. Redes de negócios. I. Soares, Carla Danielle Monteiro. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 359

**SIMONE DO NASCIMENTO SOUZA**

**“O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA FOMENTO À GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE SUA ADERÊNCIA NA MARINHA DO BRASIL”.**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 28/04/2021

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Presidente da Comissão Examinadora: Prof<sup>º</sup> Carla Danielle Monteiro Soares**

Carla Danielle Monteiro Soares  
Orientadora

Layla Mendes  
Membro Interno

Deise Luca de Souza Marques  
Membro Externo

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.

---

Flavio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor

---

Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV

**Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV**

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

**D4Sign** 46bcd640-9361-431b-b9f2-8664fd68bcc5 - Para confirmar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>

**Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.**

À minha filha Manuela. A sua concepção e nascimento ainda durante a fase presencial do curso foi um dos maiores desafios enfrentados, mas vencemos. Perdão por às vezes negligenciar nosso tempo juntas para me dedicar ao mestrado. Obrigada por, mesmo ainda sem saber, ter me dado forças para continuar. E a você, meu segundo amor, Vitória, há poucos dias descobri que, dentro de mim, bate mais um coraçãozinho. Amo vocês mais que tudo. Que um dia eu possa ser fonte de inspiração para vocês. Filhos, herança do Senhor.

*“O maior inimigo do conhecimento não é a ignorância, é a ilusão do conhecimento.”*  
*Stephen Hawking*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida e por todas as oportunidades concedidas. Sei que foi Ele quem me proporcionou mais esta conquista. Obrigada por sempre estar nas entrelinhas me guiando, protegendo e iluminando. Obrigada por me dar forças nos momentos em que mais necessitei. Peço que continue ao meu lado nessa jornada, para que eu tenha sabedoria suficiente para seguir conforme vossa vontade.

Agradeço aos meus pais, Sinfrônio (*in memoriam*) e Maria Simone do Nascimento Souza, que ao longo de todos esses anos proveram não só as condições materiais com muito esforço e sacrifício, mas forneceram principalmente os valores morais que me foram passados por meio de seus exemplos de vida. Tudo isso foi fundamental para que eu pudesse chegar ao final de mais essa etapa. Obrigada por acreditarem em mim até mesmo quando eu não acreditava mais. Obrigada até mesmo por cada “suco de laranja” feito durante toda essa trajetória de estudos como uma forma de me deixar o maior tempo livre, afinal era uma forma de dizer: estamos aqui.

Obrigada pela imensa dedicação e pela compreensão em todos os momentos, dia após dia, e por partilharem dos meus sonhos e desafios como se também fossem os seus. Além disso, agradeço por todas as vezes que precisei deixar Manuela com a senhora para estudar. Não me esqueço o primeiro dia que fui à faculdade e precisei deixar ela com a senhora. Chovia fora e principalmente dentro do carro. Naquele momento percebi o quão difícil seria continuar.

Ao meu companheiro Ribamar Cutrim pelo apoio incondicional e por ter dado atenção em dobro a nossa filha nos momentos em que não pude estar presente. Obrigada por me acompanhar nessa louca jornada, talvez não teria conseguido sem sua preciosa ajuda e companheirismo, em especial pela companhia ao me levar e buscar na faculdade. Obrigada pela paciência e por permanecer firme ao meu lado, mesmo que às vezes não tenha compreendido a minha ausência. Essa vitória também é sua. Amo-te. CTRL.

Agradeço à minha família e aos meus amigos, em especial às minhas irmãs Soraia e Natalia, pelas diversas vezes que tiveram que cuidar da minha filha para que eu pudesse estudar.

À Marinha do Brasil, em especial à Diretoria de Administração, por me proporcionarem a oportunidade de uma capacitação ímpar em uma das melhores Escolas do país. Não poderia deixar de citar a equipe do Programa Netuno, a qual tenho a honra de participar, muito obrigada pela compreensão e ajuda. Agora, enfim, embarquei. Espero que possamos elevar o nome do Programa Netuno e continuar na busca incessante pela excelência em gestão.

Aos professores da FGV que tive a honra de conhecer ao longo do curso, que time de

excelência. A vocês minha admiração e respeito. E as “*Amanditas*” do Prof. Paulo Motta? Que gentileza para conosco. A todos o meu muito obrigada pelos ensinamentos passados e, sobretudo, pela compreensão quanto aos desafios de assistir aula em casa com uma bebê. A pandemia nos impôs grandes desafios, mas com a dedicação de vocês, seguimos enfrentando com o rigor e dedicação.

Destaco aqui meu agradecimento especial à Carla Danielle Monteiro Soares pelo privilégio de tê-la como orientadora. Obrigada pelos direcionamentos pontuais no desenvolvimento da pesquisa e pela confiança depositada e, sobretudo, quanto à paciência para comigo. Além disso, não poderia deixar de agradecer a seu assistente de pesquisa, Luciano Marchi Machado, sua *expertise* foi de grande valia para a finalização deste trabalho. Muito obrigada por sua disponibilidade e paciência.

Por fim, mas não menos importante, aos meus companheiros de turma do MAP 2019 e MAP 2020, que, por conta da licença maternidade, precisei cursar com as duas turmas. Obrigada por me acompanharem nessa jornada e principalmente pelas parcerias nas tarefas acadêmicas.

Gratidão a todos! Missão cumprida!!!



## RESUMO

**Objetivo:** Este trabalho busca identificar os fatores que influenciam a intenção dos militares da Marinha do Brasil em compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais. Desse modo, o referencial teórico explora o conceito amplo de mídia social, gestão e compartilhamento do conhecimento, bem como procura identificar os modelos teóricos sobre a adoção de novas tecnologias e propõe a rede social corporativa como ferramenta para alavancar a comunicação interna e o compartilhamento do conhecimento entre os elementos de contato do Programa Netuno.

**Metodologia:** A pesquisa utilizou um questionário on-line para a coleta de dados que foi aplicado aos elementos de contato do Programa Netuno, a fim de apurar dados quantitativos decorrentes da percepção dos respondentes em relação ao compartilhamento do conhecimento por meio de mídias sociais. A análise dos dados foi realizada pelo *software* estatístico R, o Modelo de Equações Estruturais foi ajustado utilizando o pacote *lavaan* e foi utilizado o estimador de máxima verossimilhança com cálculo de variância por método robusto.

**Resultados:** O estudo revelou que a utilidade percebida, facilidade de uso percebida e reciprocidade exercem impacto positivo sobre a intenção comportamental de compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais. Das cinco hipóteses do modelo ajustado, três apresentaram correlação positiva e um nível de significância estatística de 5%.

**Limitações:** A principal limitação da pesquisa foi a percepção dos respondentes quanto à temática dentro de uma Organização Militar, visto que é preciso levar em consideração a cultura organizacional de uma instituição tradicional como a Marinha do Brasil.

**Contribuições práticas:** Pela abrangência e dispersão das organizações militares que compõem a estrutura organizacional da Marinha do Brasil, a adoção de um canal apropriado de comunicação viabiliza a interação necessária para a divulgação do Programa Netuno entre os elementos de contato e, por conseguinte, a conscientização dos demais militares e servidores quanto à importância do programa. Adicionalmente, possibilita a troca de conhecimento entre seus membros, contribuindo para a institucionalização do Programa Netuno e pela busca incessante da cultura de excelência em gestão na Marinha do Brasil. Dessa forma, sugeriu-se a adoção de uma rede social corporativa para fomentar o compartilhamento de conhecimento entre os militares e servidores civis da Marinha do Brasil.

**Contribuições sociais:** Os desafios impostos às organizações em virtude da evolução tecnológica, assim como de novos entendimentos advindos da visão política e social, implicam constante desenvolvimento, aplicação e acompanhamento de novas técnicas administrativas e gerenciais que lhes permitam consonância com a realidade. Dessa forma, a adoção de redes sociais corporativas proporciona às organizações o engajamento de seus membros e o desenvolvimento do senso de pertencimento necessários para o êxito de políticas, programas e projetos implementados ou que se pretenda implantar.

**Originalidade:** A temática relacionando gestão do conhecimento e mídias sociais ainda é incipiente na produção acadêmica nacional. Dessa forma, a realização deste estudo permitirá ampliar a discussão sobre o uso das mídias sociais na gestão do conhecimento em instituições públicas, sobretudo no âmbito das Forças Armadas.

**Palavras chave:** Compartilhamento do conhecimento. Mídia social. Modelagem de equações estruturais. Programa Netuno. Rede social corporativa.

**Categoria:** Dissertação de Mestrado

## ABSTRACT

**Purpose:** This paper seeks to identify the factors that influence the Brazilian Navy military's intention to share knowledge through social media. Thus, the theoretical framework explores the broad concept of social media, management and knowledge sharing, as well as seeks to identify the theoretical models on the adoption of new technologies and proposes the corporate social network as a tool to leverage internal communication and knowledge sharing among the contact elements of the Neptune Program.

**Methodology:** The research used an online questionnaire for data collection that was applied to the Neptune Program contact elements, in order to ascertain quantitative data arising from the perception of respondents regarding the sharing of knowledge through social media. The data analysis was performed by the statistical software R, the Structural Equation Model was adjusted using the lavaan package and it was used the maximum likelihood estimator with calculation of variance by robust method.

**Findings:** The study revealed that perceived usefulness, perceived ease of use, and reciprocity have a positive impact on the behavioral intention to share knowledge through social media. Of the five hypotheses in the adjusted model, three showed positive correlation and statistical significance of 5%.

**Research limitations:** The main limitation of the research was the perception of the respondents regarding the theme within a Military Organization, since it is necessary to take into consideration the organizational culture of a traditional institution such as the Brazilian Navy.

**Practical implications:** Due to the scope and dispersion of military organizations that make up the organizational structure of the Brazilian Navy, the adoption of an appropriate channel of communication enables the necessary interaction for the dissemination of the Neptune Program among the contact elements and, consequently, the awareness of other military and civil servants about the importance of the program. Additionally, it enables the exchange of knowledge among its members, contributing to the institutionalization of the Neptune Program and the relentless pursuit of a culture of management excellence in the Brazilian Navy. Thus, it was suggested the adoption of a corporate social network to foster knowledge sharing among the Brazilian Navy's military and civil servants.

**Social implications:** The challenges imposed on organizations due to technological evolution, as well as new understandings arising from political and social vision, imply the constant development, application and monitoring of new administrative and managerial techniques that allow them to be in line with reality. Thus, the adoption of social media for sharing knowledge provides organizations with the engagement of their members and the development of a sense of belonging necessary for the success of policies, programs, and projects implemented or intended to be implemented.

**Originality:** The theme related to knowledge management and social media is still incipient in the national academic production. Thus, this study will allow us to expand the discussion on the use of social media in knowledge management in public institutions, especially in the Armed Forces.

**Keywords:** Enterprise social media. Knowledge sharing. Neptune Program. Social media. Structural equation modeling

**Paper category:** Master's thesis

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Modelo conceitual de pesquisa proposto.....	36
Cálculo da amostra mínima por meio da calculadora de Soper. ....	40
Respondentes por Distrito Naval.....	44
Diagrama do Modelo de Equações Estruturais.....	61
Teorias e modelos aplicados no uso de mídia social para compartilhar conhecimento. ....	30
Relação de hipóteses.....	36
Constructos da pesquisa. ....	38
Variável Idade.....	42
Variável Escolaridade.....	43
Variável Exerce função de liderança .....	43
Variável Há quantos anos trabalha na Marinha do Brasil .....	43
Análise descritiva .....	44
Parâmetros para avaliação do modelo de mensuração .....	54
Parâmetros para avaliação validade convergente .....	55
Parâmetros para avaliação do modelo de mensuração ajustado .....	57
Medidas de qualidade do ajuste do MEE .....	58
Parâmetros estimados do modelo ajustado e teste de hipóteses .....	60
Normas Subjetivas.....	46
Utilidade Percebida.....	47
Facilidade de uso percebida.....	48
Confiança.....	49
Reciprocidade .....	50
Atitude .....	51
Intenção comportamental de compartilhar conhecimento.....	52

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC -	Análise Fatorial Confirmatória
AVE -	<i>Average Variance Extracted</i>
CFI -	<i>Comparative fit index</i>
CM -	Comandante da Marinha
DAdM -	Diretoria de Administração da Marinha do Brasil
DN -	Distrito Naval
ESM -	Enterprise Social Media
GC -	Gestão do Conhecimento
GESPÚBLICA -	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GFI -	<i>Goodness of fit index</i>
IFI -	<i>Bollen's Incremental Fit index</i>
ISSO -	<i>International Standards Organization</i>
MB -	Marinha do Brasil
MEE -	Modelagem de Equações Estruturais
MEGP -	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MIM -	Mensagens Instantâneas Móveis
OM -	Organização Militar
PN -	Programa Netuno
RMSEA -	<i>Root mean square error of approximation</i>
RSC -	Rede Social Corporativa
SEM -	<i>Structural Equation Model</i>
SGC -	Sistemas de Gestão do Conhecimento
SRMR -	<i>Standardized root mean square residual</i>
TAM -	<i>Technology Acceptance Model</i>
TLI -	<i>Tucker Lewis index</i>
TPB -	<i>Theory of Planned Behavior</i>
TRA -	<i>Theory Reasoned Action</i>
TTS -	Teoria da Troca Social
VL -	Variável Latente

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO E PERGUNTA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVO GERAL	15
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	16
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	18
2.1	PROGRAMA NETUNO	18
2.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	20
2.3	MÍDIAS SOCIAIS	22
2.3.1	Wikis	24
2.3.2	Blogs (weblogs)	25
2.3.3	Rede Social	26
2.3.4	Aplicativos de conversação	27
2.4	REDE SOCIAL CORPORATIVA	27
2.5	MODELOS TEÓRICOS APLICÁVEIS À INTENÇÃO DE ADOÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	29
2.6	MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA	30
2.6.1	Teoria da Ação Racional	30
2.6.2	Teoria do Comportamento Planejado	31
2.6.3	Modelo de Aceitação de Tecnologia	32
2.6.4	Reciprocidade e Confiança	33
2.6.5	Intenção comportamental de compartilhar o conhecimento nas mídias sociais	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	37
3.1	CONSTRUCTOS DA PESQUISA	37
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA	39
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	40
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	42
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>	66
	REFERÊNCIAS	68
	APENDICE A – QUESTIONÁRIO	81

## 1 INTRODUÇÃO

Dois fenômenos têm influenciado o cotidiano das pessoas e das organizações: o uso das mídias sociais e a Era do Conhecimento, cada um atuando de diferentes formas (SAMPAIO, 2020). Entretanto, tais fenômenos se aproximaram quando as organizações começaram a aplicar as mídias sociais na gestão do conhecimento (GC) (ANDRIOLE, 2010). A GC depende de tecnologias para que o conhecimento possa ser efetivamente empregado (VON KROGH, 2012) e um dos principais motivos para que as organizações adotassem as mídias sociais foi a obsolescência dos sistemas de gestão do conhecimento (SGC) tradicionais, pois estes ignoram as conexões que a GC realiza entre os diversos usuários (NARAZAKI; CHAVES; PEDRON, 2020).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é uma fonte certa de vantagem competitiva duradoura, pois em uma economia em que a única certeza é a incerteza, ele é considerado um bem valioso para as organizações. O conhecimento está relacionado a uma ação que leva o ser humano a compreender algo, utilizando de sua capacidade intelectual e de seus sentidos e experiências (CASTRO, 2019). Dessa forma, a GC tornou-se um dos desafios estratégicos mais importantes para alcançar o sucesso dentro dos mais diversos tipos de organizações (CHATTERJEE; RANA; DWIVEDI, 2020). Além disso, a GC pode ser aperfeiçoada se houver a possibilidade de compartilhamento eficaz do conhecimento entre as partes interessadas de uma organização (VENKITACHALAM; BUSCH, 2012; CHATTERJEE; RANA; DWIVEDI, 2020).

No contexto do compartilhamento do conhecimento, a mídia social é um instrumento eficaz, assumindo um papel de extrema relevância (WHITTINGTON, 2012). De acordo com Helms, Cranefield e Van Reijssen (2017), com o surgimento das mídias sociais, há um renascimento na GC que está trazendo novas e estimulantes direções de pesquisa.

As mídias sociais estão proporcionando grandes desafios e oportunidades para o aprendizado organizacional. Com o suporte das mídias sociais, as organizações podem facilitar o processo de GC dentro das empresas (por exemplo, compartilhamento de conhecimento), para incentivar os funcionários a promover comportamentos de aprendizagem colaborativa de *e-learning* para o *social-learning* (ZHANG *et al.*, 2015). Além disso, as mídias sociais são amplamente aplicadas pelas organizações para favorecer a comunicação externa. O efeito positivo para a comunicação entre os usuários chamou a atenção das organizações para seu uso na comunicação interna e nos processos de trabalho (BEHRINGER; SASSENBERG, 2015).

Nesse sentido, as mídias sociais empresariais são uma família emergente de ferramentas colaborativas baseadas na web que apoiam a comunicação e colaboração entre colegas dentro e/ou entre organizações. Em outras palavras, ao invés de funcionar apenas como um canal por meio do qual a comunicação viaja, as mídias sociais empresariais operam como uma plataforma sobre a qual ocorre a interação social (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013). Além disso, também são caracterizadas pela troca de conhecimento e, por meio da agilidade na comunicação, podem favorecer o compartilhamento de informações e recursos, bem como a colaboração e melhoria dos processos internos e externos (ALMEIDA, 2018). Com isso, as organizações passaram a tratar as mídias sociais como ferramentas estratégicas para as organizações (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016).

### 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E PERGUNTA DE PESQUISA

Muitas organizações têm implementado mídias sociais como blogs, wikis, redes internas e outras ferramentas para facilitar a troca de conhecimento entre funcionários (BUGHIN e CHUI, 2013). Dessa forma, compartilhar conhecimento é uma dinâmica relevante para a GC e, para propiciá-la, as organizações fazem consideráveis investimentos nas mais diversas tecnologias (THURLER, 2018).

Entretanto, embora um número crescente de organizações esteja implementando as mídias sociais como meio de melhorar seu processo de comunicação e a troca de conhecimento, os funcionários, em muitos casos, não estão motivados para fazer uso de novas tecnologias. (BEHRINGER; SASSEMBERG, 2015). Nesse sentido, e considerando o contexto no qual a Marinha do Brasil (MB), organização alvo desta pesquisa, está inserida, no qual sua força de trabalho conta com múltiplas gerações, é necessário compreender a aderência dos militares em adotar as mídias sociais para o compartilhamento de conhecimento. Portanto, a questão que se impõe é: **Quais são os fatores que influenciam a intenção dos militares da Marinha do Brasil (MB) em compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais?**

### 1.2 OBJETIVO GERAL

Com a finalidade de responder à questão de pesquisa proposta, o objetivo geral desta pesquisa é identificar os fatores que influenciam a intenção dos militares da MB em compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar esse objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) conceituar mídias sociais, GC e compartilhamento do conhecimento;
- b) identificar modelos teóricos sobre a adoção de novas tecnologias que possam embasar a elaboração de um modelo conceitual para a pesquisa;
- c) verificar a intenção dos militares da MB em adotar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional; e
- d) identificar quais variáveis presentes no modelo conceitual proposto exercem influência na adoção de mídias sociais para compartilhar conhecimento entre os militares da MB.

### 1.4 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

A Era do Conhecimento gera inovação pelo seu poder de distribuição do conhecimento e as organizações de aprendizagem estão se estruturando em organizações em rede (HOUGHTON; SHEEHAN, 2000). O conhecimento em organizações é uma tarefa vital, mas desafiadora, devido à complexidade e variedade de informações mantidas por um funcionário. Ademais, para o aprendizado e desenvolvimento contínuo, as organizações precisam gerenciar sua base atual de conhecimento, bem como se esforçar para obter novos conhecimentos, melhorando assim seu conhecimento existente (IMRAN *et al.*, 2019).

A tecnologia e a Internet se combinam para fornecer várias técnicas e ferramentas para a GC. A popularidade das mídias sociais com a força de trabalho, juntamente com a intensidade de seu uso, pode tornar a GC bem-sucedida (LEVY, 2013). Elas atuam como plataformas em que conversas podem ser iniciadas, convertendo-se assim o conhecimento tácito contido na mente do indivíduo para explicitar o conhecimento coletivo (LEONARDI, 2017). De acordo com Irum e Pandey (2019), as plataformas de mídias sociais armazenam uma série de informações que, quando acessadas por indivíduos, servem como fontes de conhecimento.

Além disso, há uma lacuna na produção nacional na temática da GC e das mídias sociais (SAMPAIO, 2020). Dessa forma, a realização deste estudo permitirá ampliar a discussão sobre o uso das mídias sociais na GC em instituições públicas, sobretudo no âmbito das Forças Armadas. Ademais, conforme a contextualização, percebe-se o valor existente – tanto para a comunidade acadêmica, como para os profissionais da GC e para as organizações – de que



sejam identificados os fatores que influenciam a intenção de adoção das mídias sociais na promoção da GC.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo foi delimitado ao contexto de uma única instituição pública, a MB. A partir desta premissa, a pesquisa se propôs a alcançar fontes de dados relativos à sua estrutura, unidades organizacionais, militares e servidores civis, sejam de vínculo efetivo ou temporário, que tenham contato com o Programa Netuno (PN) e que pudessem fornecer subsídios úteis aos resultados. Dessa forma, a fim de alcançar o objetivo desta pesquisa foi definido como público-alvo os elementos de contato do PN e seus substitutos, que são militares ou servidores civis designados para exercer o elo entre suas organizações militares (OM) e a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM).

### 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para tanto, este trabalho está organizado em cinco capítulos. Após esta introdução, o capítulo dois trata do referencial teórico, definindo os constructos e as teorias que embasam este estudo. Em seguida, no terceiro capítulo, são relatados os procedimentos metodológicos para a condução desta pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados os resultados e a análise dos dados. Por fim, as conclusões, recomendações e contribuições para a agenda de pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste estudo busca elucidar os temas abordados, servindo de suporte para os principais conceitos utilizados no decorrer desta dissertação. Portanto, neste capítulo será apresentado o PN, um programa de excelência em gestão administrativa na MB. Em seguida, abordada a GC, focando no processo de compartilhamento do conhecimento organizacional. Além disso, buscou-se compreender o papel e a importância das mídias sociais para o compartilhamento de conhecimento, destacando a adoção das RSC pelas organizações. Por fim, procurou-se identificar os modelos teóricos sobre a adoção de novas tecnologias aplicáveis ao estudo e é apresentado o modelo conceitual de pesquisa.

### 2.1 PROGRAMA NETUNO

A MB, instituição organizada com base na hierarquia e na disciplina, é o ramo das Forças Armadas do Brasil responsável por conduzir as operações navais. Em virtude de sua missão, prepara e emprega o chamado Poder Naval, a fim de contribuir com a Defesa da Pátria (BRASIL, 1988). Sua estrutura organizacional é fundamentada pelo Decreto-Lei 200 (BRASIL, 1967) e possui cerca de quatrocentas OM com características específicas, influenciadas pela região onde se localizam, pelo porte da OM e pelas tarefas que executam. Por OM, entende-se os elementos organizacionais da Marinha que possuem denominação oficial, estrutura administrativa e tabela de lotação próprias (BRASIL, 2005a).

A MB está sob a autoridade direta do Comandante da Marinha (CM) e, dentro de sua estrutura organizacional, possui órgão de Direção Geral, órgão de assessoramento superior, órgãos de assistência direta e imediata ao CM, órgãos colegiados, entidades vinculadas, órgãos de direção setorial, órgãos de apoio e um órgão autônomo vinculado, o Tribunal Marítimo (BRASIL, 2005a).

As organizações públicas cada vez mais vem buscando aprimoramento de suas práticas administrativas, tendo como objetivo final a oferta de melhores serviços para o cidadão (DUARTE, 2014). No Brasil, algumas ações foram implementadas pelo governo com o intuito de aperfeiçoar a gestão pública, dentre elas, a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (BRASIL, 2005b). Neste contexto, e na busca contínua de melhores práticas de sua gestão, o MB criou em 2006 o PN, versão do GESPÚBLICA voltado para a cultura militar naval brasileira (FAVERO, 2010).

O PN foi definido como um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das OM e, conseqüentemente, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada à estrutura político-estratégica exigida pelo país (BRASIL, 2018a). O Programa objetiva consolidar a disposição e o compromisso institucional com a melhoria da qualidade da gestão nas OM, a fim de repercutir na orientação estratégica, voltada para a excelência gerencial (BRASIL, 2018). Tamanha é a importância do PN que, em 2017, o CM o considerou como programa estratégico para a MB (BRASIL, 2018b). As etapas previstas para a aplicação do PN fornecem um caminho para que as OM possam melhor aplicar seus esforços para o aprimoramento do desempenho organizacional e o alcance da excelência em gestão (BRASIL, 2018a).

As organizações e seus colaboradores têm suas próprias complexidades e culturas, que podem funcionar como facilitadores, mas também como elementos de resistência a mudanças decorrentes da inserção de técnicas administrativas, inéditas ou não, externas ou desenvolvidas internamente. Em consonância com este cenário, a Lista de Verificação, que é um instrumento para avaliação da gestão pública adaptado às particularidades da MB, passou a integrar a sistemática de Inspeções Administrativo-Militares, simplificando procedimentos, economizando recursos e potencializando o processo de avaliação da gestão das OM (BRASIL, 2019).

Em caráter geral, a coordenação da implantação do PN na MB é de responsabilidade da DAdM que, por intermédio da Divisão do Programa Netuno, elemento organizacional daquela Diretoria Especializada, opera as atividades de assessoria e fomento ao aprimoramento da gestão administrativa. Em caráter específico, cabe a cada OM adotar as medidas voltadas para o aperfeiçoamento de seu sistema de gestão com foco em resultados (BRASIL, 2019).

No PN, há alguns critérios que possibilitam a análise da organização, cujo instrumento de avaliação da gestão é baseado no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e contém conceitos e fundamentos previstos pelo GESPÚBLICA, que resumidamente viabilizam mensurar o grau de desenvolvimento do sistema de gestão das organizações e prover os elementos necessários, que ao serem trabalhados, promovam avanços na área (BRASIL, 2019).

Dentre os critérios que possibilitam a análise da organização, há o critério Informação e Conhecimento, que é a base de todos os outros critérios e tem como objetivo analisar a gestão e o uso das informações, a partir dos métodos e ferramentas aplicados para sua identificação, disponibilidade e utilização dentro de uma OM, fomentando a aprendizagem organizacional e a GC (BRASIL, 2018a).

Nesse sentido, para a adequada e profícua aplicação dos conceitos e ferramentas que permeiam o caminho da excelência em gestão sob a égide do PN, faz-se necessário que as OM disponham de pessoal capacitado nessa área. Assim, é recomendado às OM que busquem capacitação profissional de seu pessoal por meio de cursos que poderão ser realizados com o apoio do sistema de ensino naval e outros meios disponíveis no mercado.

## 2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O conhecimento consiste nas capacidades tácitas e explícitas de ações necessárias para raciocinar e lidar de forma inteligente e eficaz com as situações (WIIG, 2006). O conhecimento pode ser: pessoal, compartilhado entre as pessoas, embutido em artefatos, ou fazer parte de uma organização ou cultura da sociedade. A informação é convertida em conhecimento uma vez que é processado pelas pessoas em suas mentes, e o conhecimento torna-se informação uma vez que é armazenada no texto, gráficos, palavras ou outras formas simbólicas (ALAVI; LEIDNER, 2001). Para Sharratt e Usoro (2003), o conhecimento é incremental quando usado, é virtualmente inesgotável e é adquirido por meios sociais, alavancando o processo de gestão por meio da informação e da tecnologia.

A GC é considerada uma das disciplinas de gestão mais jovens que ganharam aceitação na comunidade científica (SERENKO; BONTIS, 2013). Entretanto, a GC é algo que as organizações têm feito desde que as primeiras organizações começaram a surgir (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999), seu advento pode estar relacionado a duas práticas importantes: a ascensão da perspectiva baseada no conhecimento da empresa (GRANT, 1996) e o desenvolvimento do computador e da tecnologia em rede (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). A perspectiva baseada no conhecimento é a sucessora da teoria da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e reconhece que o conhecimento é o recurso mais importante das organizações para a criação de valor. Helms, Cranefield e Van Reijssen (2017) argumentam que, com base nessa ideia, se vislumbrou que práticas e métodos eram necessários para administrar e proteger tal conhecimento.

Para Prusak (2001), a história da GC e seu rápido desenvolvimento poderiam ser atribuídos a três tendências: globalização, computação ubíqua e a visão centrada no conhecimento da empresa. GC significa gerenciar a relação entre conhecer e agir em contextos organizacionais, parte dos quais é gerenciar os processos de conhecimento e aprendizagem para fins organizacionais (HEISIG, 2015). Por seu turno, Assegaff, Hussin e Dahlan (2013) definem a GC como a criação de valor por alavancar o ativo intangível e é sustentada pela gerência de

interação entre agentes do conhecimento e da informação (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

A Organização Internacional para Normatização - *International Standards Organization* (ISO) –, ao final de 2018, publicou a norma 30401 sobre Requisitos do Sistema de Gestão do Conhecimento para organizações, cujo objetivo é apoiar as entidades no desenvolvimento de um sistema de gestão que promova a criação de valor baseado no conhecimento, entendido como um intangível criado e aplicado pelas pessoas a serviço dos objetivos e da estratégia organizacional. Além disso, esta norma define o conhecimento como um bem humano, por isso é essencial identificar quais variáveis pessoais influenciam sua dinâmica (CASTAÑEDA, 2020).

A ISO 30401 se propôs a definir uma estrutura mensurável para descrever GC a partir da perspectiva de um sistema de gestão (COLLISON; CORNEY; ENG, 2019). As práticas e métodos para gerenciar os processos de conhecimento ficaram conhecidos como GC, enquanto o computador e a tecnologia em rede de apoio à GC foram referidos como SGC. Isto é, com o advento da informática e da tecnologia em rede, foi possível a codificação do conhecimento e sua rápida disseminação por meio da organização, pois os computadores estavam conectados uns aos outros em uma rede. Dessa forma, os SGC são utilizados para apoiar a criação, a transferência e a aplicação de conhecimentos em organizações e comunidades (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Para que se possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito tem que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender, e é exatamente durante esse processo de conversão de tácito para explícito que o conhecimento organizacional é criado. Para Nonaka e Takeuchi (1997), entender o conhecimento tácito representa transformar a organização em um organismo vivo, no lugar de apenas uma máquina de processamento de informações.

O compartilhamento do conhecimento ocorre quando os indivíduos transmitem conhecimento ou o adquirem de outros (CHEN; HUNG, 2010; BILGIHAN *et al.*, 2016; CHEN; FAN; TSAI, 2014). Hung e Cheng (2013) afirmaram que o compartilhamento do conhecimento é um processo ou uma atividade de troca entre indivíduos, grupos ou organizações. Ma e Chan (2014) definiram que o compartilhamento do conhecimento ocorre quando a comunicação de conhecimento de uma fonte é realizada de tal modo que seja aprendida e aplicada pelo destinatário.

De forma semelhante, Wang e Noe (2010) sugeriram que o compartilhamento do conhecimento se refere ao fornecimento de informações sobre tarefas e *know-how* para ajudar

os outros e colaborar com outros para resolver problemas, desenvolver novas ideias ou implementar políticas e procedimentos. O crescente aumento do uso das mídias sociais para facilitar o compartilhamento de conhecimento e garantir sua ampla difusão entre os indivíduos, comunidades e sociedades que usam ferramentas de mídia, cria um espaço virtual que suporta atividades de conhecimento (KWAHK; PARK, 2016).

O uso de plataformas de mídia social oferece maiores oportunidades para um fluxo rápido de conhecimento entre pessoas que trabalham em diferentes áreas geográficas, que poderiam ser fornecidas por meio de ferramentas tradicionais, como motores de busca ou banco de dados (PANAHI; WATSON; PARTRIDGE, 2016).

Vários estudiosos afirmaram que a maior adoção das mídias sociais como uma ferramenta de compartilhamento de conhecimento, abrangendo diferentes contextos (por exemplo, tarefa de trabalho, culturas, clientes, negócios, concorrentes ou esportes), recentemente recebeu atenção significativa na indústria e entre pesquisadores acadêmicos (MAJCHRZAK *et al.*, 2013; AL SAIFI; DILLON; MCQUEEN, *et al.*, 2016; BILGIHAN *et al.*, 2016). Elas foram reconhecidas como ferramentas importantes que permitem agregar livremente grandes conjuntos de usuários, que podem facilmente trocar conhecimentos e expressar pensamentos, experiências e percepções (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; SHANG *et al.*, 2011).

Pesquisas anteriores indicaram que muitas organizações incentivam os funcionários a compartilhar seus conhecimentos por meio de ferramentas de mídia social, porque tal uso facilita o fluxo de informações eficientes dentro e entre as equipes (PEE; LEE, 2015). Além disso, ajuda a descrever o quê, como e onde encontrar conhecimento útil dentro de uma organização (JIN *et al.*, 2015).

## 2.3 MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais se tornaram uma tecnologia amplamente aceita na última década, afetando as organizações de inúmeras maneiras. Uma das mais importantes é o efeito sobre a gestão do conhecimento organizacional, na qual as mídias sociais superam muitas limitações das gerações de tecnologias anteriores de GC (KANE, 2017).

As mídias sociais originaram-se de *Six Degrees of Separation* de Stanley Milgran (BOYD; ELLISON, 2007). O registro mais antigo de mídia social remonta a 1997, quando Ted Leonsis o definiu como um lugar onde os usuários podem discutir e participar de atividades sociais (TREEM; LEONARDI, 2013). Kietzmann *et al.* (2011) afirmam que as mídias sociais

empregam tecnologias móveis e baseadas na *web* para criar plataformas por meio das quais indivíduos e comunidades compartilham, cocriam, discutem e modificam o conteúdo gerado pelo usuário.

De acordo com Giunchiglia *et al.* (2018), as mídias sociais são qualquer tecnologia usada para compartilhar texto, imagem e áudio. Estes autores dividiram os aplicativos de mídias sociais em três categorias a saber: sites de redes sociais, como o *Facebook*, por meio do qual as pessoas podem construir redes sociais com outras pessoas; os aplicativos de mensagens instantâneas, como o *WhatsApp*, que é útil para compartilhamento do conhecimento em tempo real; e os navegadores (Web), como o *Chrome*, que permite a recuperação, apresentação e cruzamento de informações na internet.

A noção de mídia social, também denominada “rede social” e “Web 2.0” abrange um conceito dinâmico que envolve o uso de tecnologias baseadas na Internet para conectar pessoas e facilitar a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos, mensagens, ideias, imagens entre outros (PECK, 2014). O desenvolvimento da tecnologia da Internet alcançou a geração de mídia social, incluindo *Wikipedia*, *blogs*, *microblogging*, *Twitter* e *Facebook* (KAPLAN, 2012).

O termo mídia social tem sido usado para se referir a uma coleção de aplicativos baseados na Internet que dão permissão para gerar, revisar, avaliar ou conectar-se a outros criadores de conteúdo (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Os termos como “aplicativos de mídia social” e “aplicativos de plataforma cruzada” são usados de forma alternada por alguns autores (PECK, 2014; SUNSTEIN, 2018). No entanto, esses termos têm diferenças. Por exemplo: ao usar aplicativos de plataforma cruzada, em comparação com os aplicativos de mídia social, amigos de amigos que não são adicionados a um grupo fechado são incapazes de ver o conteúdo enviado (NAEEM; KHAN, 2019).

Portanto, o termo “ferramentas de rede social” inclui tanto as mídias sociais quanto os aplicativos de plataforma cruzada. Ferramentas de rede social incluem plataformas de rede social (como *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *ResearchGate* e *My Space*), ferramentas de compartilhamento de vídeos e imagens (como *YouTube* e *Flickr*), micro *blogs* como os *blogs* pessoais e o *Twitter* (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; OSATUYI, 2013; ASLAM *et al.*, 2018) e aplicativos de plataforma cruzada (ou aplicativos multiplataforma) como *Tango*, *Viber*, *WhatsApp* e *Skype* (AL-AUFI; FULTON, 2014).

O uso de aplicativos de mídias sociais é uma tendência crescente (NAEEM; KHAN, 2019). Aplicativos como *YouTube*, *LinkedIn* e *Facebook* mudaram a maneira como indivíduos e organizações se comunicam. Além disso, os aplicativos de mídia social trouxeram novas



mudanças na maneira como as pessoas se comunicam, colaboram, interagem e compartilham conteúdo no local de trabalho (AHMED *et al.*, 2019), fomentando o conhecimento em uma organização (NAEEM; KHAN, 2019).

As mídias sociais são cada vez mais implementadas nas organizações de trabalho como ferramentas de comunicação entre os funcionários. São exemplos de mídias sociais usadas em organizações: *wikis*: páginas criadas de forma colaborativa; *blogs (weblogs)*: páginas onde o usuário utiliza como “diário”; redes sociais: aplicações que os usuários utilizam para se conectar com contatos e criar novos; e aplicativos de conversação: aplicativos de mensagens instantâneas em que os usuários utilizam para se comunicar com grupos de trabalho, como exemplo *Skype*, *WhatsApp*, *Google Talks* (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFIED, 2013; GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013). Cada tecnologia tem suas próprias características distintivas e pode suportar a GC de diferentes maneiras (MAJCHRZAK *et al.*, 2013).

### 2.3.1 Wikis

Os *wikis* têm a mais longa tradição de aplicações das mídias sociais dentro das empresas (ENGLER; ALPAR, 2017). Em contraste com outras mídias sociais, como as redes sociais e os *blogs*, os *wikis* foram originalmente desenvolvidos para uso profissional como um sistema de GC (LEUF; CUNNINGHAM, 2001). Entretanto, foi principalmente depois que ele se tornou popular na Internet (especialmente através da *Wikipédia*, o *wiki* mais conhecido do mundo), que as empresas os redescobriram como uma ferramenta simples e barata para a GC, muitas vezes depois de más experiências com ferramentas mais complexas e mais caras (ENGLER; ALPAR, 2017).

Um *wiki* consiste em uma série de documentos de texto hiper ligados. As aplicações *wikis* permitem controle de autoria do conteúdo, publicação instantânea, controle de versões e apresentam fácil padrão de navegação (GRACE, 2009). Uma característica poderosa dos *wikis* é que eles permitem que os usuários trabalhem de forma colaborativa em documentos e forneça feedback sobre novos conteúdos e mudanças feitas por outros (WAGNER, 2004), e um dos aspectos chave de seu sucesso está no fato de que os *wikis* confiam mais na sabedoria da multidão do que na sabedoria de um único especialista (NIEDERER; VAN DIJCK, 2010).

Um *wiki* é uma plataforma eletrônica colaborativa que apoia a produção por pares e, em uma organização, um *wiki* pode, por exemplo, ser usado para documentar e melhorar os processos de trabalho (MAJCHRZAK; WAGNER; YATES, 2006). As pessoas podem trabalhar em colaboração no processo de descrições e, quando os processos mudarem, tais



descrições podem ser facilmente alteradas e revisadas por colegas. Adicionalmente, aqueles que não estão familiarizados com os processos podem consultar o *wiki* para saber mais sobre eles (HELMS; CRANEFIELD; VAN REIJSEN, 2017).

Os *wikis* são especialmente usados como um repositório de conhecimentos não estruturados. Os funcionários usam *wikis* para acumular e melhorar o conhecimento incrementalmente e para reutilizá-lo mais tarde. Algumas vezes, essas plataformas também são usadas como um repositório simples de conhecimentos não estruturados, por exemplo, para rastrear quem fez o quê e quando em um projeto (ENGLER; ALPAR, 2017). O conhecimento persistente nos *wikis* pode ser considerado verificado, pois o poder dado aos usuários para apagar (partes de) artigos ou editá-los reduz a confusão de informações (WAGNER, 2004) e permite que apenas as informações as quais a comunidade *wiki* concorda permaneçam on-line.

### 2.3.2 Blogs (*weblogs*)

Os *blogs*, ou *weblogs*, são definidos como páginas web frequentemente modificadas, nas quais entradas datadas são listadas em sequência cronológica inversa (HERRING *et al.*, 2005). Eles fornecem aos usuários uma plataforma para publicar suas ideias e histórias diretamente on-line para uma audiência mundial (DU; WAGNER, 2006). Pessoas que *blogam* sobre o mesmo tópico podem responder ao conteúdo um do outro e criar um *link* para outros blogs, criando assim uma comunidade on-line de pessoas com o mesmo interesse. Os *blogs* originais foram usados principalmente para páginas da *web* com *links* para outros *sites* ou *blogs* de interesse, fornecendo comentários de blogueiros, proporcionando valor agregado (BLOOD, 2002).

Em seu artigo, Herring *et al.* (2005) apresentaram os resultados da análise de conteúdo de 203 *weblogs* selecionados aleatoriamente e propuseram que os *blogs* tenham as seguintes características: são frequentemente atualizados, têm ordem cronológica inversa, incluem um diário pessoal, exibem uma troca assimétrica e oferecem hiperlinks. Os *blogs* têm facilitado o processo de comunicação, tornando-se muito maiores, menos técnicos, com um maior número de usuários. Portanto, os *blogs* criam uma plataforma para diálogos entre blogueiros e leitores. Por meio de conversas iniciadas pelos blogueiros e engajadas pelos leitores, as plataformas de *blogs* constroem uma base sólida de experiências compartilhadas e relacionamentos mútuos (CHANG *et al.*, 2013).

Além disso, os *blogs* são frequentemente vistos como semelhantes a outras mídias, tais como *e-mail*, sistemas de quadro de avisos e páginas *web*. Os *blogs* são uma forma de mídia de

internet (KIM, 2005) e o equivalente à mídia social de páginas pessoais na *web*, apresentando uma infinidade de variações, desde diários pessoais descrevendo a vida do autor até resumos de todas as informações relevantes em um campo específico (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). No contexto organizacional, os *blogs* são como periódicos *online* usados pelos funcionários para se comunicarem diretamente com outros dentro e fora da organização e para documentar e organizar seu trabalho, ou pela organização como uma ferramenta para se comunicar com seus *stakeholders* (NEVO; BENBASAT; WAND, 2012).

Outrossim, os *blogs* também são úteis no apoio à criação e ao desenvolvimento de conhecimento e nas práticas compartilhadas dentro da organização (KAISER *et al.*, 2009). Conectados, juntamente com as pessoas e procedimentos que atualizam este conhecimento, eles podem ser vistos como constituindo um sistema de memória transacional (NEVO; BENBASAT; WAND, 2012). Assim como as *wikis*, os gestores consideram uma boa ferramenta para treinamento e GC (ANDRIOLE, 2010).

### 2.3.3 Rede social

As redes sociais são conexões interpessoais entre indivíduos, unidades de negócios ou organizações ao longo das quais criam fluxos de conhecimento. As redes sociais beneficiam as organizações permitindo que os funcionários interajam e compartilhem com outros fora de seus grupos organizacionais imediatos, fornecendo novas fontes de conhecimento, e redefinindo as estruturas organizacionais para alinharem-se melhor com os objetivos estratégicos organizacionais. As redes sociais também se estendem além dos limites da organização e atingem clientes e fornecedores, fornecendo valor potencial e estabelecendo novas relações (NEVO; BENBASAT; WAND, 2012).

As tecnologias de redes sociais são as mídias sociais mais conhecidas. Em sites de redes sociais, os usuários podem construir um perfil, conectar-se a outros e manter seus amigos atualizados por meio de posts (BOYD; ELLISON, 2007). Estas ferramentas apoiam as pessoas no estabelecimento e na manutenção de relações *online* com cada outro e, algumas redes sociais têm um foco específico, como o *LinkedIn*, que tem como objetivo estabelecer e manter relações profissionais. Em um contexto de GC, perfis em redes sociais podem ser usados para documentar as habilidades e experiências de cada um. As relações formam uma rede que permite que funcionários encontrem outros com experiência relevante (HELMS; CRANFIELD; VAN REIJSEN, 2017).

### 2.3.4 Aplicativos de conversação

Mensagens instantâneas móveis (MIM) é a capacidade de se engajar em serviços de mensagens instantâneas de um telefone celular. É um serviço de mensagens instantâneas que facilita as interações sociais entre os usuários de telefones celulares. É um exemplo de uma comunicação baseada em texto altamente sincronizada um a um (HUNG *et al.*, 2006). As mensagens são enviadas e recebidas em tempo real via telefone celular, ajudando a otimizar a comunicação e a colaboração entre grupos de trabalho dentro da mesma organização, em tempo real (OGARA, KOH; PRYBUTOK, 2014).

De acordo com Church e Oliveira (2013), o baixo custo e a influência social existente são umas das principais razões do crescimento deste tipo de aplicação. Serviços como o *WhatsApp*, *Viber* e *WeChat* são exemplos de aplicações móveis de mensagens instantâneas populares. Ogara, Koh e Prybutok (2014) concluíram que os aplicativos de mensagens instantâneas têm o potencial de otimizar a comunicação e a colaboração entre indivíduos ou grupos de trabalho dentro e por meio da organização com mensagens seguras em tempo real um-para-um e multipartidárias. Portanto, a comunicação instantânea é um serviço útil para a troca eficiente de informações e para a criação de decisões em tempo real, melhorando assim a resposta organizacional e a satisfação do cliente. Além disso, estas aplicações têm um baixo custo de manutenção e de investimento operacional limitado (OGARA; KOH; PRYBUTOK, 2014).

## 2.4 REDE SOCIAL CORPORATIVA

Neste estudo, plataformas de mídias sociais, mídia social empresarial ou rede social corporativa referem-se ao uso organizacional de plataformas tecnológicas que facilitam a comunicação interna, a colaboração e o compartilhamento do conhecimento. Leonardi, Huysman e Steinfiel (2013, p. 2) definiram *Enterprise Social Media* (ESM) como:

Plataformas baseadas na Web que permitem aos trabalhadores (1) comunicar mensagens com colegas de trabalho específicos ou transmitir mensagens a todos os membros da organização; (2) indicar explicitamente ou revelar implicitamente determinados colegas de trabalho como parceiros de comunicação; (3) postar, editar e ordenar textos e arquivos vinculados a eles mesmos ou a outros; e (4) visualizar as mensagens, conexões, textos e arquivos comunicados, afixados, editados e classificados por qualquer outra pessoa da organização a qualquer momento de sua escolha.

As RSC apresentam ferramentas que podem melhorar a comunicação e ajudar os funcionários a acessar conhecimentos e recursos para trabalhar de forma eficaz de modo a

viabilizar a resolução de problemas mais rapidamente (SOUSA *et al.*, 2015). Li (2012) destaca que as RSC agregam valor a uma organização por incentivar o compartilhamento de informações, captar conhecimentos, possibilitar ações e capacitar as pessoas. Adicionalmente, permitem a comunicação e a colaboração entre membros da mesma organização (EISNER, 2018) e podem melhorar a agilidade dos funcionários, por exemplo em aspectos como proatividade, adaptabilidade e resiliência (CAI *et al.*, 2018); e capacidades de gerenciamento de informações, incluindo compartilhamento de conhecimentos (PEE, 2018).

Corroborando com essa discussão, Azaizah *et al.* (2018) afirma que o uso pessoal generalizado de sistemas de redes sociais, tais como *Facebook* e *LinkedIn* têm pressionado entidades corporativas a adotar plataformas similares para facilitar a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos. Considerando que a maioria da coleta e do compartilhamento das informações em empresas tradicionais é feita via e-mail (BENNETT, 2013), o uso crescente de RSC dentro das organizações permite novas formas de interação (SUBRAMANIAM; NANDHAKUMAR; BAPTISTA, 2013). Além disso, Margareth de Oliveira Michel, Jerusa de Oliveira Michel e Cristina Geraldine Porciúncula (2013, p. 118) destacam que “numa era em que o conhecimento é rapidamente difundido e compartilhado, saber como gerir o processo de informação e comunicação tornou-se uma das maiores vantagens competitivas das organizações”.

Como uma RSC coleta e armazena intercâmbios de informações, o conhecimento dos funcionários torna-se disponível e pesquisável (MÄNTYMÄKI; RIEMER, 2016). Dessa forma, reduz a necessidade de interromper os colegas com consultas de rotina. Se não forem encontradas respostas, as perguntas podem ser feitas rapidamente de maneira informal, sem causar interrupções (SOUSA *et al.*, 2015). Segundo Lempke (2020), as organizações começaram a observar que as funcionalidades das plataformas de redes sociais apresentaram potencial para um possível aumento da produtividade dos funcionários, uma vez que as redes sociais facilitam a comunicação e a colaboração, diminuindo as barreiras de compartilhamento de informações e conhecimentos, proporcionando um melhor alinhamento interno.

Além da transferência de conhecimento e dos benefícios da colaboração, o uso de RSC resulta em grandes repositórios de dados organizacionais (KANE, 2017). Para Stieglitz *et al.* (2014), estes repositórios incluem os dados estruturados, tais como dados dos usuários, mensagens e gostos; e dados não estruturados, como o corpo do texto das mensagens, que podem ser analisados por pesquisadores ou gerentes. Como resultado, as RSC são fontes de dados importantes usadas por pesquisadores para avaliar oportunidades de melhoria organizacional (AZAIZAH *et al.*, 2018).

## 2.5 MODELOS TEÓRICOS APLICÁVEIS À INTENÇÃO DE ADOÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Gregor (2006) classificou as teorias de sistemas de informação em quatro tipos genéricos, com consideração de estratégias e objetivos centrais, incluindo análise, explicação, predição e prescrição. O autor reconheceu que a combinação desses quatro objetivos leva significativamente à criação de cinco grupos inter-relacionados de teorias: explicação; predição; explicação e predição; projeto; e ação. Ahmed *et al.* (2019) identificaram um conjunto de trinta teorias e modelos aplicados nas pesquisas sobre o uso das mídias sociais para o compartilhamento do conhecimento e descobriram que as teorias mais comumente aplicadas abordaram os tipos de teorias que têm como base a explicação e predição.

Corroborando essa visão, a revisão sistemática de Ngai, Tao e Moon (2015) categorizam as teorias de Explicação e Predição em três grupos de retornos, incluindo comportamento pessoal, comportamento social e teorias de comunicação em massa. Com base na revisão sistemática da literatura de Ahmed *et al.* (2019), o Quadro 1 lista as dez teorias e modelos mais aplicados ao contexto nos últimos anos.

TEORIAS E MODELOS	REFERÊNCIAS
Teoria do Capital Social	Chakraborty <i>et al.</i> (2013); Chang e Chuang (2011); Chung <i>et al.</i> (2016); Hau e Kang (2016); Jin <i>et al.</i> (2015); Kwahk e Park (2015); Kwahk e Park (2016); Lu e Yang (2011), Pan <i>et al.</i> (2015) e Yen (2016).
Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)	Alali e Salim (2013); Allam <i>et al.</i> (2012); Bilgihan <i>et al.</i> (2016); Harden (2012); Hung e Cheng (2013); Hung, Lai e Chou (2015); Pai e Yeh (2014); Papadopoulos, Stamati e Nopparuch (2013); Seliaman (2013).
Teoria do Comportamento Planejado (TCP)	Ahmed <i>et al.</i> (2019); Alajmi (2012); Cho <i>et al.</i> (2010b); Hau e Kim (2011); Hung, Lai, Chou (2015); Stewart e Osei-Bryson (2013).
Teoria da Troca Social	Gang e Ravichandran (2014); Jin <i>et al.</i> (2015); Li (2011); Osatuyi (2013); Yan <i>et al.</i> (2016).
Teoria Social Cognitiva	Chen e Hung (2010); Jin <i>et al.</i> (2015); Kwahk e Park (2015); Kwahk e Park (2016); Papadopoulos, Stamati e Nopparuch (2013).
Teoria da Ação Racional (TAR)	Alajmi (2012); Gang e Ravichandran (2014); Harden (2012); Pi <i>et al.</i> (2013).
Teorias de Usos e Gratificação (U&G)	Aisha <i>et al.</i> (2015); Lee e Jang (2010); Neubaum <i>et al.</i> (2014); Yen (2016).
Teoria da Difusão de Inovações	Jadin <i>et al.</i> (2013); Pillet e Carillo (2016).

Teoria da Expectância	Behringer e Sassenberg (2015).
Teoria do Comprometimento-confiança	Hashim e Tan (2015).

**Quadro 1: Teorias e modelos aplicados no uso de mídia social para compartilhar conhecimento.**  
**Fonte: Adaptado de Ahmed *et al.*, 2019.**

## 2.6 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

Estudos anteriores destacaram que o uso das mídias sociais tem impacto positivo na troca de conhecimentos (KIM; LEE, 2006; CARLSON *et al.*, 2019). Dessa forma, é importante sintetizar a psicologia por trás da motivação das partes interessadas no uso das mídias sociais para o compartilhamento do conhecimento (NIELSEN; RAZMERITA, 2014). A motivação dos indivíduos depende de vários fatores, de acordo com o contexto, que incluem, entre outros, custo-benefício, confiança e habilidade técnica (CASIMIR; LEE; LOON, 2012; RAZMERITA; KIRCHNER; NABETH., 2014).

Diversas abordagens têm sido utilizadas para avaliar sistemas de informação a fim de prever como os usuários responderão a eles, de forma a melhorar seu uso (JOIA; ALTIERI, 2018). Outrossim, as teorias comportamentais indicam que o compartilhamento de conhecimento mental é positivamente afetado pela intenção de compartilhamento do conhecimento. Dentre essas abordagens, a Teoria da Ação Racional (*Theory Reasoned Action* (TRA)), a Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behavior* (TPB)) e o Modelo de Aceitação de Tecnologia (*Technology Acceptance Model* (TAM)) são as teorias comportamentais amplamente utilizadas nos estudos de compartilhamento de conhecimento (CHEN; HEW, 2015).

Além disso, o uso dos construtos confiança e reciprocidade podem aumentar o poder explicativo do uso de mídias sociais para compartilhar conhecimento (MOLM, TAKAHASHI, PETERSON, 2000; CHEN I; CHEN N.; KINSHUK, 2009; CHEN; HUNG, 2010; HOLSTE; FIELDS, 2010). Com base nisso, a seguir serão analisadas as abordagens e construtos acima mencionados, a fim de apresentar um modelo conceitual de pesquisa.

### 2.6.1 Teoria da Ação Racional

A TRA, com suas raízes no campo da Psicologia Social, busca identificar antecedentes do comportamento intencional e consciente (FISHBEIN; AJZEN, 1975). Nesta teoria há dois principais construtos:

- a) atitude em direção ao comportamento, que pode ser entendida como o efeito sentido pelo indivíduo sobre como executar o comportamento desejado;
- b) a norma subjetiva, isto é, como a percepção que os indivíduos têm a partir de pessoas que são importantes para eles influencia no modo como acreditam que devem se comportar.

A TRA assume que as pessoas se comportam de forma racional, avaliando o que podem ganhar ou perder com suas atitudes. Portanto, suas ideias, objetivos pessoais, valores, crenças e atitudes influenciam seu comportamento (FISHBEIN; AJZEN, 1975). Se, por exemplo, as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento lhes trará benefícios, elas apoiarão o comportamento de compartilhamento. Ainda de acordo com Fishbein e Ajzen (1975), a TRA assume que as crenças sobre as consequências de um comportamento determinam as atitudes sobre aquele comportamento; as atitudes, então, juntamente com a norma subjetiva, que consiste em crenças normativas sobre as expectativas percebidas dos outros significativos e a motivação para cumprir essas expectativas, determinam a intenção comportamental; e que a intenção comportamental determina o comportamento real.

Em outras palavras, a TRA indica que se as pessoas avaliam o comportamento de compartilhamento de conhecimento como algo positivo (atitude), e se percebem que outras pessoas significativas querem compartilhar conhecimento (norma subjetiva), isso resultaria em uma motivação maior para compartilhar conhecimento e é mais provável que o façam (CHEN; HEW, 2015). Além disso, Bock *et al.* (2005) afirmaram que a TRA pode ser usada para explicar quase qualquer comportamento humano, e as diferentes formas de uso de mídias sociais e comportamentos de compartilhamento de conhecimento foram estudados empregando essa perspectiva teórica.

### 2.6.2 Teoria do Comportamento Planejado

Considerada uma extensão da TRA, a TPB foi proposta por Ajzen (1991) e inclui a noção de controle comportamental percebido, que se refere às percepções das pessoas sobre sua capacidade de realizar um determinado comportamento. De acordo com Chen e Hew (2015), o controle percebido do comportamento é geralmente determinado por certas crenças de controle, que se refere às crenças sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento. No contexto do compartilhamento de conhecimento, duas crenças de controle específicas – autoeficácia do conhecimento e autoeficácia específica da web



– podem determinar a facilidade ou a dificuldade percebida por um indivíduo em compartilhar conhecimento (CHEN; HEW, 2015).

Dessa forma, as pessoas que voluntariamente participam e se envolvem no compartilhamento de conhecimento são influenciadas por quatro grupos de fatores, a saber, atitudes, normas subjetivas, crenças de controle comportamental percebidas e intenções comportamentais (CHO, CHEN, CHUNG, 2010). Nas pesquisas sobre o uso das mídias sociais para o compartilhamento de conhecimento, o modelo TPB foi aplicado em alguns estudos, por exemplo, os realizados por Cho, Chen e Chung (2010) e Hung, La e Chou (2015), como uma forma de buscar a formação do comportamento dos usuários a respeito de sua intenção de adotar novas ferramentas tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento (AHMED *et al.*, 2019).

### 2.6.3 Modelo de Aceitação de Tecnologia

O TAM foi proposto pela primeira vez por Davis, Bagozzi e Warshaw (1989), focalizando a atitude dos indivíduos em relação à tecnologia da informação. Esta teoria envolve duas variáveis independentes principais, quais sejam: facilidade de uso percebida e utilidade percebida. Elas influenciam a intenção comportamental de aceitar a inovação tecnológica como a variável dependente (KING; HE, 2006). Neste modelo, a variável facilidade de uso percebida é entendida como até que ponto uma pessoa acredita que o uso do sistema será livre de esforços. Por seu turno, a variável utilidade percebida é definida como a medida em que uma pessoa acredita que usar o sistema irá melhorar seu desempenho no trabalho (VENKATESH; DAVIS, 2000).

Ao contrário do TRA, a atitude não foi incluída no modelo TAM devido ao seu efeito modesto (DAVIS; BAGOZZI; WARSHAW, 1989), enquanto TAM2 estendeu o modelo original para incluir a norma subjetiva (VENKATESH; DAVIS, 2000). TAM, e suas versões posteriores, têm sido amplamente empregadas para explicar por que os indivíduos aceitam formas variadas de inovações tecnológicas (ou seja, sistemas de informação, internet, mídias sociais etc.).

Além disso, Ahmed *et al.* (2019) destacaram alguns autores que aplicaram TAM em suas pesquisas com a finalidade de discutirem as suposições sobre os motivos pelos quais os usuários estão dispostos a compartilhar conhecimento diretamente por meio de novas tecnologias, bem como analisam os benefícios relacionados a essa prática. Como, por exemplo, os estudos de Alali e Salim (2013), Allam *et al.* (2012), Bilgihan *et al.* (2016), Harden (2012),



Hung e Cheng (2013), Hung, Lai, Chou, (2015), Pai e Yeh (2014), Papadopoulos; Stamati e Nopparuch (2013) e Seliaman (2013).

#### 2.6.4 Reciprocidade e Confiança

Os conceitos de confiança e reciprocidade são definidos conforme sugerido pela Teoria da Troca Social (TTS). A TTS argumenta que os indivíduos se envolvem em interações sociais com base na expectativa de que isso levará a algum tipo de recompensa não material, como reputação ou respeito (MOLM, TAKAHASHI, PETERSON, 2000).

Nessa perspectiva, a reciprocidade no compartilhamento de conhecimento nas mídias sociais pode ser definida como uma expectativa de que o receptor do conhecimento retorna o favor de maneira justa (CHEN; HEW, 2015), e o doador do conhecimento será beneficiado por recompensas ou ganhos intrínsecos, como receber ajuda de outros usuários de mídias sociais quando necessário ou estabelecer reputação por meio de relações de redes sociais (WASKO; FARAJ, 2005).

As relações de troca social envolvem diferentes tipos de riscos. Os atores na relação recíproca fornecem contribuições, ou seja, tempo e esforço, sem saber se os outros atores irão retribuir (MOLM; TAKAHASHI; PETERSON, 2000). Assim, em uma relação recíproca, os atores devem estar dispostos a assumir vários tipos de riscos. Com isso, a confiança pode ser definida como a vontade de uma parte de ser vulnerável às ações de outra com base na expectativa de que a mesma realizará uma determinada ação importante para o indivíduo que confia nela, independentemente da capacidade de monitorá-la ou controlá-la (MAYER; DAVIS, 1995). Para Schlosser, White e Lloyd (2006), o indivíduo que confia se torna vulnerável, o que implica que algo importante pode ser potencialmente perdido devido a esta relação de confiança.

Cabe ressaltar que, em uma relação de intercâmbio social clássica, os atores se conhecem pessoalmente e as relações são geralmente face a face. Entretanto, compartilhar conhecimento nas mídias sociais é um tipo diferente de relacionamento, uma vez que pode ocorrer que não haja nenhuma informação sobre os outros membros de uma comunidade virtual ou outros usuários das mídias sociais. Quando um usuário escolhe compartilhar conhecimento com uma expectativa de reciprocidade, esta será uma reciprocidade generalizada e a confiança estará em uma população geral e não em uma pessoa específica (WASKO; FARAJ, 2005).

### 2.6.5 Intenção comportamental de compartilhar o conhecimento nas mídias sociais

A variável dependente do estudo é a intenção comportamental de compartilhar o conhecimento profissional nas mídias sociais. De acordo com a TPB, a intenção de se realizar um comportamento tem sido significativamente associada ao comportamento real, as intenções comportamentais são fatores motivacionais que capturam a disposição das pessoas em tentar realizar um comportamento. Além disso, a TPB sugere que a intenção comportamental é o indicador mais influente do comportamento, uma vez que uma pessoa faz o que ela pretende fazer (AJZEN, 1991).

Por seu turno, Gibbert e Krause (2002) afirmam que o compartilhamento de conhecimento diz respeito à disposição dos indivíduos em uma organização de compartilhar com outros o conhecimento que eles adquiriram ou criaram. O compartilhamento poderia ser feito diretamente por meio de comunicação ou indiretamente por meio de algum arquivo de conhecimento (BOCK *et al.*, 2005). Assim, a mídia social se tornou um canal de comunicação significativo, acessível e confiável com forte potencial para compartilhar conhecimento explícito e tácito online (CEVIK *et al.*, 2016).

Nonaka e Konno (1998, p. 42) definem conhecimento explícito como o tipo de conhecimento que “pode ser expresso em formas e números, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais e semelhantes”. Por seu turno, eles definem o conhecimento tácito como “altamente personalizado, difícil de formalizar e difícil de se comunicar e compartilhar com os outros”. O conhecimento tácito envolve tanto o “*know-how*” quanto os elementos cognitivos, como crenças, valores, esquemas etc. e está profundamente enraizado em experiências e emoções pessoais. Nesta pesquisa, foram incluídos ambos os tipos de conhecimento.

Os efeitos da atitude, normas subjetivas, utilidade percebida, facilidade de uso percebida, reciprocidade e confiança na intenção de compartilhar conhecimento on-line (por exemplo, mídias sociais, rede social corporativa e comunidades virtuais de prática e aprendizagem) foram examinados na literatura. No entanto, os estudos analisados apresentam resultados diversos. Por exemplo, Chang *et al.* (2013) descobriram que a norma subjetiva e a confiança estavam positivamente relacionadas com a intenção comportamental de compartilhar conhecimento em comunidades on-line. Por seu turno, Cheung, O. Lee e Z. Lee (2013) descobriram que a reciprocidade era um fator importante para que os membros continuem compartilhando conhecimento em comunidades on-line.

Bock *et al.* (2005) descobriram que a atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento foi impulsionada principalmente por relações recíprocas antecipadas. Gang e Ravichandran (2014) também confirmam o papel da confiança, mas argumentam que a reciprocidade antecipada influenciou as atitudes em relação à aquisição de conhecimento e não influenciou a atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento. Hsu e Lin (2008) relataram que a utilidade percebida, reciprocidade, confiança e norma subjetiva não tiveram efeito significativo na intenção de participar de *blogs*, enquanto a facilidade de uso percebida foi um fator importante.

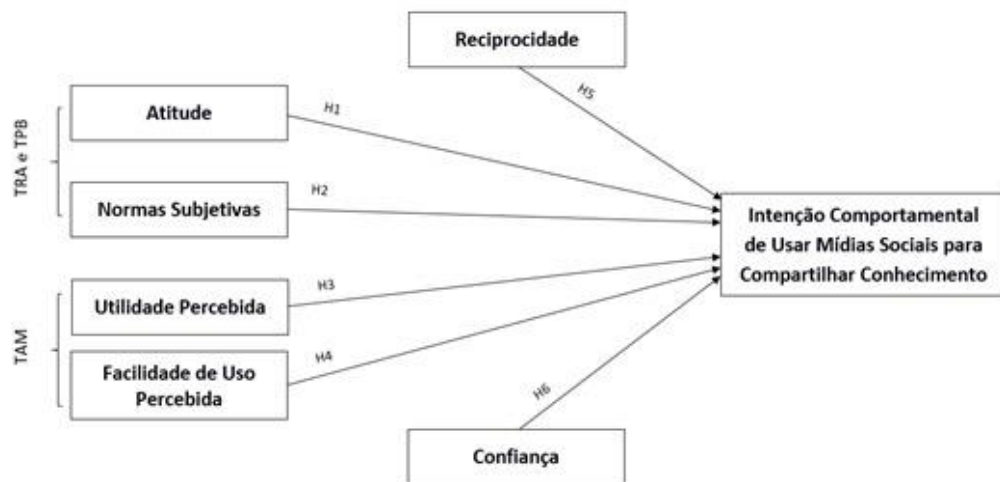
Ao contrário de Hsu e Lin (2008), Yu, Lu e Liu (2010) argumentam que a utilidade foi fortemente associada ao compartilhamento de conhecimento em *blogs*. Behringer e Sassenberg (2015) descobriram que a utilidade percebida estava fortemente associada à intenção de buscar e contribuir com conhecimento nas redes sociais. Da mesma forma, Hung e Cheng (2013) descobriram que as percepções da utilidade e da facilidade de uso da tecnologia facilitaram as intenções de compartilhamento de conhecimento.

Por outro lado, Hung, Lai e Chou (2015) descobriram que a confiança interpessoal afetou positivamente a norma subjetiva, a utilidade percebida não afetou significativamente a atitude sobre o compartilhamento de conhecimento e que a norma subjetiva não afetou a intenção de compartilhamento de conhecimento. Fazendo uma comparação entre *posters* (quem posta; o autor) e *lurkers*<sup>1</sup>, eles descobriram que a facilidade de uso percebida e reciprocidade eram fatores significativos apenas para os *lurkers*.

Como demonstrado, as descobertas são inconsistentes, parece que o compartilhamento de conhecimento por meio de plataformas on-line é dependente do contexto (ou seja, do tipo de plataforma on-line, tipo de profissão, tipo de conhecimento a partilhar etc.). Portanto, examinar essas interações entre variáveis em diferentes ambientes pode fornecer uma visão sobre o mecanismo central subjacente ao compartilhamento de conhecimento. O modelo conceitual proposto para esta pesquisa é mostrado na Figura 1, em que as setas também representam as hipóteses do estudo. Outrossim, o Quadro 2 contém a relação de hipóteses detalhadas.

---

<sup>1</sup> *Lurkers* - Em inglês, o verbo *lurk* significa "esgueirar-se". Na cultura da internet, é alguém que lê as discussões em fóruns, grupos de notícias, chats ou compartilhamento de arquivos, mas nunca ou raramente participa de forma ativa. Estima-se que o quantitativo de integrantes dos grupos de discussão online seja composto de 90% de *lurkers* (LURKER, 2019).



**Figura 1: Modelo conceitual de pesquisa proposto.**  
**Fonte: A autora, 2021.**

HIPÓTESES	DESCRIÇÃO
H1	A atitude do indivíduo em relação ao compartilhamento do conhecimento influencia positivamente a intenção comportamental de usar mídias sociais para compartilhar conhecimento.
H2	As normas subjetivas influenciam positivamente a intenção comportamental de usar mídias sociais para compartilhar conhecimento.
H3	A utilidade percebida influencia positivamente a intenção comportamental de usar mídias sociais para compartilhar conhecimento.
H4	A facilidade de uso percebida influencia positivamente a intenção comportamental de usar mídias sociais para compartilhar conhecimento.
H5	A reciprocidade influencia positivamente a intenção comportamental de usar mídias sociais para compartilhar conhecimento.
H6	A confiança influencia positivamente a intenção comportamental de usar mídias sociais para compartilhar conhecimento.

**Quadro 2: Relação de hipóteses.**  
**Fonte: A autora**

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Metodologia científica é o “estudo dos métodos de conhecer, de ir em busca do conhecimento, uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, seja para explicá-lo ou estudá-lo” (KAHLMAYER-MERTENS *et al.*, 2007, p. 15). O método consiste em um “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, 2019, p. 79).

A presente dissertação caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa de natureza aplicada. De acordo com Fleury e Werlang (2017), pesquisa aplicada refere-se a um conjunto de atividades nas quais os conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar dados, com a finalidade de obter informações e confirmar resultados. A pesquisa adota um paradigma positivista que, em geral, segue uma lógica hipotética-dedutiva, isto é, a partir de um conhecimento prévio, são identificadas lacunas, questões não respondidas (SACCOL, 2009).

Considerando tratar-se de um estudo exploratório que objetiva identificar os fatores que influenciam a intenção dos militares da MB em compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais, a análise dos dados foi realizada utilizando o *software* estatístico **R**. O Modelo de Equações Estruturais (SEM) foi ajustado utilizando o pacote *lavaan* e foi feito o uso do estimador de máxima de verossimilhança com cálculo de variância por método robusto. Uma pesquisa *survey* foi realizada para a coleta de dados. Desse modo, este capítulo descreve os constructos da pesquisa, o instrumento de pesquisa, a caracterização da população e amostra, a coleta de dados e, por fim, a análise dos dados.

#### 3.1 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), os constructos são a descrição e os conceitos da maneira pela qual é operacionalizada a pesquisa. Eles podem ser percebidos como operacionalizações de abstrações que os cientistas sociais ponderam em suas teorias (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Dessa forma, os constructos deste estudo baseiam-se na literatura e no posicionamento teórico, expostos no capítulo anterior. No Quadro 3, apresentam-se os constructos de pesquisa.

Constructos	Definição	Fonte	Referências de Uso
Atitude	Atitude é equiparada à crença atitudinal que a realização de um comportamento levará a um resultado particular, ponderado por uma avaliação da conveniência desse resultado.	Taylor e Todd (1995)	Ajzen (1985); Davenport e Prusak (1998); N. Chen e I. Chen (2009); Moreno, Cavazotte e Dutra (2020).
Normas Subjetivas	Percepção dos indivíduos de que as pessoas importantes para eles acreditam que devem compartilhar conhecimento.	Taylor e Todd (1995)	Ajzen (1985); Davenport e Prusak (1998); N. Chen e I. Chen (2009); Moreno, Cavazotte e Dutra (2020).
Utilidade percebida	Até que ponto as pessoas acreditam que, ao usar um sistema de informação, seu desempenho no trabalho será melhorado.	Davis, Bagozzi e Warshaw (1989)	Davis, Bagozzi e Warshaw (1989); Liu, Li e Carlsson (2010).
Facilidade de uso percebida	Até que ponto as pessoas acreditam que o uso de um sistema de informação é fácil.	Davis, Bagozzi e Warshaw (1989)	Davis, Bagozzi e Warshaw (1989); Venkatesh e Davis (2000); Lu e Viehland (2008).
Confiança	A crença de que a promessa do outro será cumprida mesmo em condições imprevistas, englobando três dimensões: capacidade, boa vontade e integridade.	Mayer e Davis (1995)	Sharratt e Usoro (2003); Chang e Chuang (2011); Chen e Hew (2015).
Reciprocidade	Expectativa de que o receptor do conhecimento deve devolver o favor ao doador do conhecimento.	Chen e Hew (2015)	Wasko and Faraj (2005), Lin, Hung e Chen (2009), Chen e Hung (2010), Hung e Cheng (2013).
Intenção Comportamental	Representação de um futuro curso de ação a ser realizado.	Fishbein e Ajzen (1975)	Ajzen (1985); Davenport e Prusak (1998); N. Chen e I. Chen (2009); Castañeda, Ríos e Durán (2016) e Moreno, Cavazotte e Dutra (2020).

**Quadro 3: Constructos da pesquisa.**

**Fonte: A autora, 2021.**

### 3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Após a conceitualização dos constructos, utilizou-se a literatura existente para desenvolver o instrumento de coleta de dados. Para mensurar as variáveis, empregou-se uma escala Likert de 5 pontos, variando de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, correspondendo aos valores 1 a 5 respectivamente. Além disso, solicitou-se os dados demográficos aos respondentes de forma a identificar o perfil dos mesmos.

Os itens dos constructos Normas Subjetivas (cinco itens), Atitude em Relação ao Compartilhamento do Conhecimento (quatro itens) e Intenção Comportamental de Usar as Mídias Sociais para Compartilhar Conhecimento (seis itens) baseiam-se nos itens de Ajzen (1985); Davenport e Prusak (1998); I. Chen, N. Chen e Kinshuk (2009); e Moreno, Cavazotte e Dutra (2020). Os constructos Utilidade Percebida e Facilidade de Uso Percebida foram baseados nos itens de Davis, Bagozzi e Warshaw (1989); Venkatesh e Davis (2000); Lu e Viehland (2008); e Liu, Li e Carlsson (2010), ambos com quatro itens cada. Por fim, os constructos Confiança e Reciprocidade foram baseados nos itens de Chen e Hew (2015), com dois e três itens respectivamente.

No questionário enviado aos respondentes foi encaminhado um termo de consentimento, informando que a participação era voluntária e que o estudo não oferecia risco. Adicionalmente, foi informado que os dados cedidos seriam utilizados para fins acadêmicos, preservando o sigilo dos participantes. Antes da aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste. O questionário foi pré-testado por três especialistas com experiência na área de gestão e que são responsáveis pelo PN na MB como um todo. Após esse passo, realizou-se pequenas mudanças sugeridas no questionário para melhorar a leitura e a compreensão. O questionário está disponível no Apêndice A.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foi construída por membros responsáveis pelo PN nas organizações militares da MB, independentemente de idade, tempo de experiência na Força e característica da organização militar em que atua. A amostra caracterizou-se como não probabilística pelos critérios de acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 2016), que foi obtida solicitando a todos os militares da lista de e-mails da população-alvo que respondessem o questionário.

Para estimar o tamanho mínimo da amostra, utilizou-se a calculadora de Soper (2021), que calculou o tamanho da amostra necessária, dado o número de variáveis observadas e

latentes no modelo, o tamanho do efeito previsto e os níveis desejados de probabilidade e potência estatística. A calculadora retornou tanto o tamanho mínimo de amostra necessário para detectar o efeito especificado, quanto o tamanho mínimo de amostra necessário, dada a complexidade estrutural do modelo. Conforme exposto na Figura 2, foi considerado um tamanho do efeito antecipado grande ( $r = 0,5$ ) de acordo com a classificação de Cohen (1988), poder estatístico de 0,8 a um nível de significância estatística de 5%.

The image shows a web-based calculator interface with the following elements:

- Anticipated effect size:** Input field with value 0.5 and a help icon.
- Desired statistical power level:** Input field with value 0.8 and a help icon.
- Number of latent variables:** Input field with value 7 and a help icon.
- Number of observed variables:** Input field with value 28 and a help icon.
- Probability level:** Input field with value 0.05 and a help icon.
- Calculate!** A blue button to perform the calculation.
- Minimum sample size to detect effect:** Output result of 42.
- Minimum sample size for model structure:** Output result of 100.
- Recommended minimum sample size:** Output result of 100.

**Figura 2: Cálculo da amostra mínima por meio da calculadora de Soper.**  
**Fonte: A autora, 2021.**

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2019), a etapa de coleta de dados inicia-se com a aplicação do questionário e das técnicas escolhidas, a fim de efetuar a coleta de dados. Nesta pesquisa, os dados foram coletados por meio de um questionário, constituindo-se em dados primários. O público respondente foi alcançado por meio de divulgação do questionário, o qual foi encaminhado por meio do e-mail funcional dos elementos de contato do PN e seus substitutos. A lista dos e-mails funcionais foi obtida junto à DAdM, organização militar responsável pelo cadastramento e controle dos elementos de contato do PN.

O *link* do formulário on-line, desenvolvido com o auxílio da ferramenta *Google Forms*, foi enviado para os 606 e-mails cadastrados na lista institucional sob controle da DAdM. O período de coleta de dados ocorreu do dia 1º ao dia 18 de fevereiro de 2021. Foram obtidas 127 respostas, das quais 125 foram válidas, o que representa um percentual equivalente a 20,6%. Após o recebimento das respostas, as informações foram tabuladas e analisadas estatisticamente.

O procedimento de análise dos dados busca extrair sentido para os dados (CRESWELL, 2007). Este processo envolve toda a preparação dos dados para análise, a condução para



diferentes e aprofundados entendimentos, abrangendo também a representação dos dados e a sua interpretação mais ampla. Esta análise está configurada no estudo sob uma abordagem quantitativa. Utilizou-se como técnica de análise, a modelagem de equações estruturais. A escolha da modelagem de equações estruturais foi preconizada pelo contexto da pesquisa para verificar o relacionamento entre variáveis latentes (VL).

Nesse sentido, Chin, Marcolin e Newsted (2003) afirmam que o referido método possui a habilidade de modelar VL sob condições de anormalidade e em amostras pequenas e médias. A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model* (SEM)) representa um conjunto de técnicas multivariadas que possibilitam o estudo simultâneo de diversos relacionamentos entre variáveis endógenas e exógenas (BIDO *et al.*, 2010).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa. De forma sequencial, efetua-se a análise descritiva dos dados e, a seguir, demonstram-se os resultados da modelagem de equações estruturais, a fim de atender ao objetivo desta dissertação.

### 4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

Esta pesquisa teve como população os responsáveis pelo PN nas diversas organizações militares da MB, o que corresponde ao elemento de contato e seu substituto, obtendo uma amostra final de 125 respondentes. A seguir será exposta a caracterização dos respondentes da amostra e a análise descritiva das variáveis envolvidas no estudo.

#### 4.1.1 Caracterização dos respondentes da amostra

A média das idades dos respondentes é de 41 anos, tendo maior concentração no intervalo 31 e 40 anos (desvio padrão = 11,19). Como pode ser observado na tabela 1, a maioria dos respondentes está na faixa entre 31 e 40 anos, o que corresponde 34,4% da amostra, acima de 50 anos corresponde a 25,4% (31 respondentes). Observa-se também que 20,5% da amostra pertence ao público mais jovem. Nota-se que o  $n$  da variável Idade é 122, pois três respondentes não informaram o valor correto e por isso não foram contabilizados.

Tabela 1 - Variável idade		
Idade	(n=122)	
	N	%
Entre 18 e 30 anos	25	20,5
Entre 31 e 40 anos	42	34,4
Entre 41 e 50 anos	24	19,7
Acima de 50 anos	31	25,4

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Em relação ao grau de escolaridade, percebe-se que 52% possuem pós-graduação, 29,6% possuem graduação, 11,2% estão cursando a graduação e apenas 7,2% possuem o ensino médio completo, conforme tabela 2. De acordo com os dados da tabela 3, a função de liderança se compatibiliza com a formação acadêmica, uma vez que 86,4% dos respondentes exercem função de liderança.

Tabela 2 - Variável escolaridade

Escolaridade	(n=125)	
	N	%
Pós graduação	65	52
Ensino Superior completo	37	29,6
Ensino Superior incompleto	14	11,2
Nível médio	9	7,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Tabela 3 - Variável Exerce função de liderança

Liderança	(n=125)	
	N	%
Sim	108	86,4
Não	17	13,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No que tange ao tempo que trabalha na MB, os dados da tabela 4 demonstram que os respondentes que trabalham entre 1 e 10 anos correspondem a 28%, o que pode significar que provavelmente o Elemento de Contato do PN exercer uma função colateral, ou seja, o militar ou o servidor civil possui a sua função principal e exerce subsidiariamente as atividades inerentes ao PN. Na outra ponta da tabela, destaca-se o percentual de 23,2% dos respondentes que trabalham há mais de 30 anos da MB, muito provavelmente são funções exercidas por militares que se encontram na reserva remunerada e foram contratados para exercer Tarefa por Tempo Certo (TTC) devido a sua experiência na Força.

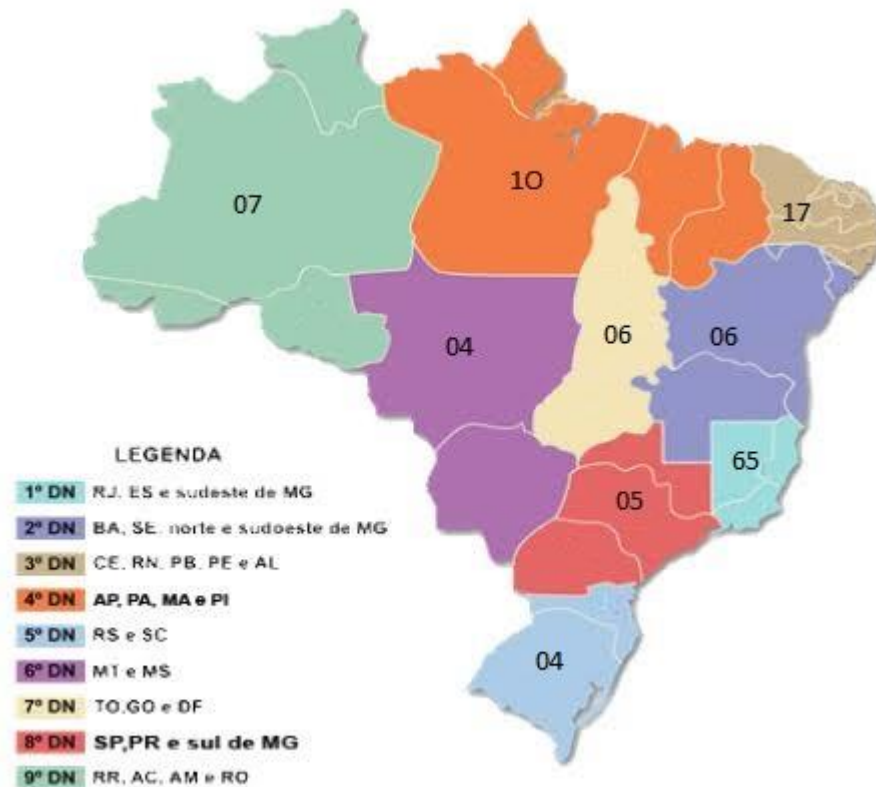
Tabela 4 - Variável Há quantos anos trabalha na Marinha do Brasil

Experiência	(n=125)	
	N	%
Entre 1 e 10 anos	35	28
Entre 11 e 20 anos	34	27,2
Entre 21 e 30 anos	27	21,6
Acima de 30 anos	29	23,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A última questão da caracterização da amostra solicitava que os respondentes informassem a organização militar em que trabalhavam para que fosse possível identificar a qual Distrito Naval (DN) pertenciam. A MB está presente em todo território brasileiro e, para cumprir sua missão, dividiu o país em nove DN. De acordo com a figura 3, nota-se que houve

respondentes de todos os DN, dos quais 52% pertencem ao 1ºDN, que abrange os estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e sudeste de Minas Gerais. Além destes, a pesquisa retornou um questionário da Comissão Naval Brasileira em Londres.



**Figura 3: Respondentes por Distrito Naval.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

#### 4.1.2 Análise descritiva das variáveis latentes

Neste tópico, é realizada a análise descritiva das VL do estudo, que além da média, são apresentados a mediana, valor tal que 50% das observações possuem um valor da variável abaixo dele; os valores mínimos e máximos observados na amostra; e o desvio padrão, que mede a variação dos dados, quanto maior o desvio padrão, maior é a variação das observações da amostra, conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5 - Análise descritiva

		(continua)				
		<i>n = 125</i>				
Constructos	Variáveis	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Normas Subjetivas	NS_1	4,2800	5	2	5	0,8289
	NS_2	4,2240	4	2	5	0,8315
	NS_3	3,8720	4	2	5	0,9067
	NS_4	3,8880	4	1	5	0,9000
	NS_5	4,2640	5	1	5	0,9082

Tabela 6 - Análise descritiva

		(conclusão)				
Constructos	Variáveis	<i>n = 125</i>				
		Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Utilidade Percebida	UP_1	3,6800	4	1	5	1,2738
	UP_2	3,5680	4	1	5	1,3219
	UP_3	3,5360	4	1	5	1,3170
	UP_4	3,7920	4	1	5	1,2068
Facilidade de Uso Percebida	FU_1	3,6640	4	1	5	1,0772
	FU_2	3,4160	4	1	5	1,3270
	FU_3	3,3600	4	1	5	1,3223
	FU_4	3,6400	4	1	5	1,1317
Confiança	CO_1	3,5600	4	1	5	0,9538
	CO_2	2,6640	3	1	5	1,3616
Reciprocidade	RE_1	3,6560	4	1	5	0,9764
	RE_2	3,9200	4	1	5	1,0048
	RE_3	4,1120	4	1	5	0,9937
Atitude	AT_1	4,6000	5	2	5	0,5680
	AT_2	4,5360	5	3	5	0,6030
	AT_3	4,6000	5	3	5	0,5820
	AT_4	4,5040	5	2	5	0,6912
Intenção Comportamental de Uso	IN_1	3,1440	3	1	5	1,3119
	IN_2	3,1920	3	1	5	1,3836
	IN_3	3,6320	4	1	5	1,2151
	IN_4	3,8400	4	1	5	1,1736
	IN_5	3,2000	3	1	5	1,3678
	IN_6	2,9360	3	1	5	1,3955

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Em relação às normas subjetivas, as variáveis averiguaram a percepção dos indivíduos de que as pessoas importantes para eles acreditam que devem compartilhar conhecimento. São cinco variáveis que compõem este bloco, quais sejam:

1 - Colegas de trabalho trocam informações e dicas que são úteis para melhorar sua performance no trabalho (NS\_1);

2 - Colegas de trabalho sugerem novas abordagens para resolver problemas, com base em suas próprias experiências (NS\_2);

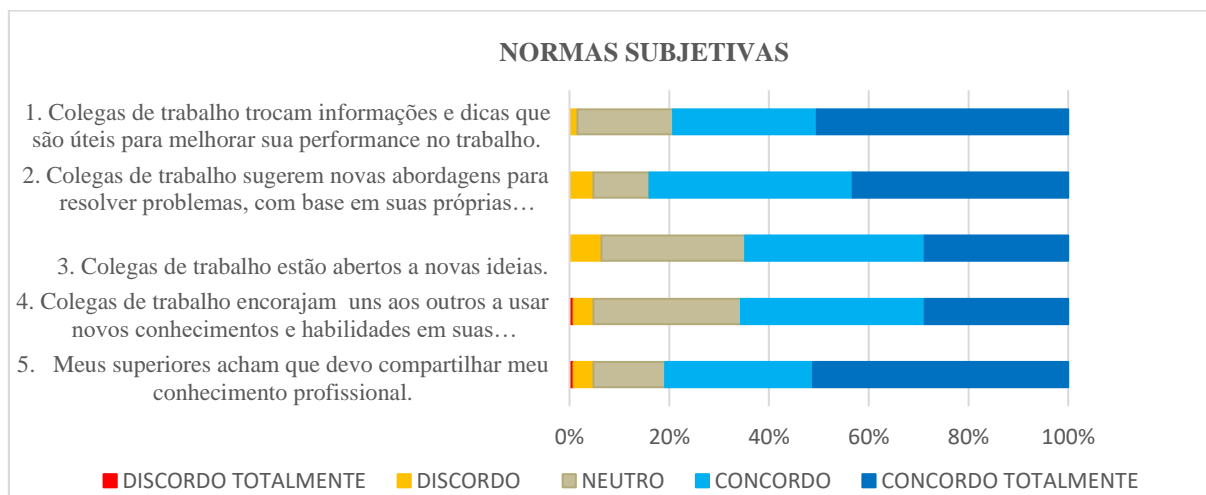
3 - Colegas de trabalho estão abertos a novas ideias (NS\_3);

4 - Colegas de trabalho encorajam uns aos outros a usar novos conhecimentos e habilidades em suas atividades do dia a dia (NS\_4); e

5 - Meus superiores acham que devo compartilhar meu conhecimento profissional (NS\_5), sendo a escala de 1 a 5.

Em média, considerando as cinco variáveis, os respondentes classificaram na segunda metade da escala, acima do ponto médio (3). Isto sugere que a presença do constructo normas

subjetivas na intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais é de moderada a alta (4,10). No Gráfico 1, é possível observar que em média cerca de 81% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que os colegas de trabalho trocam informações e dicas que são úteis para melhorar o desempenho profissional e que sugerem novas abordagens para resolver problemas, com base em suas próprias experiências. Além disso, seus superiores acreditam que o indivíduo deve compartilhar conhecimento.



**Gráfico 1: Normas subjetivas**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No tocante à utilidade percebida, as variáveis examinam até que ponto as pessoas acreditam que, ao usar um sistema de informação, seu desempenho no trabalho será melhorado. São quatro variáveis que compõem este bloco, quais sejam:

1 - Compartilhar conhecimento profissional em mídias sociais seria útil para o meu desenvolvimento profissional (UP\_1);

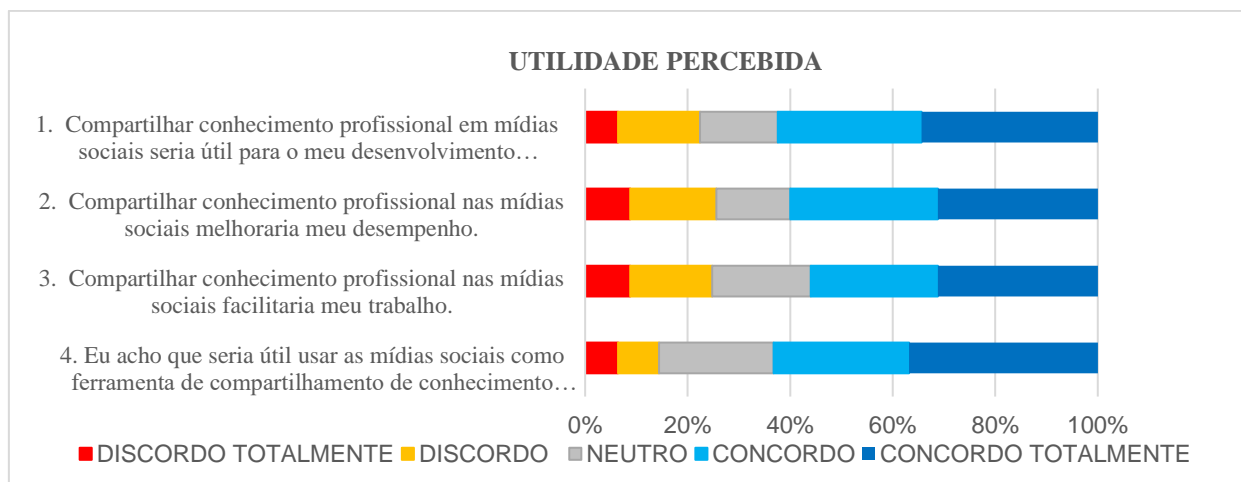
2 - Compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais melhoraria meu desempenho (UP\_2);

3 - Compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais facilitaria meu trabalho (UP\_3); e

4 - Eu acho que seria útil usar as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento profissional (UP\_4), sendo a escala de 1 a 5.

Em média, considerando as quatro variáveis, os respondentes classificaram na segunda metade da escala, acima do ponto médio (3). Isso sugere que a presença do constructo utilidade percebida na intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais é moderada (3,64). O Gráfico 2 trata da utilidade percebida, no qual é possível observar que em média cerca de 60% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que compartilhar

conhecimento por meio das mídias sociais seria útil para o desenvolvimento profissional, melhoraria o desempenho, facilitaria o trabalho e que usar as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento seria benéfico.



**Gráfico 2: Utilidade Percebida.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No que se refere à facilidade de uso percebida, as variáveis examinam até que ponto as pessoas acreditam que o uso de um sistema de informação é fácil. São quatro variáveis que compõem este bloco, quais sejam:

1 - Aprender a usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional é fácil (FU\_1);

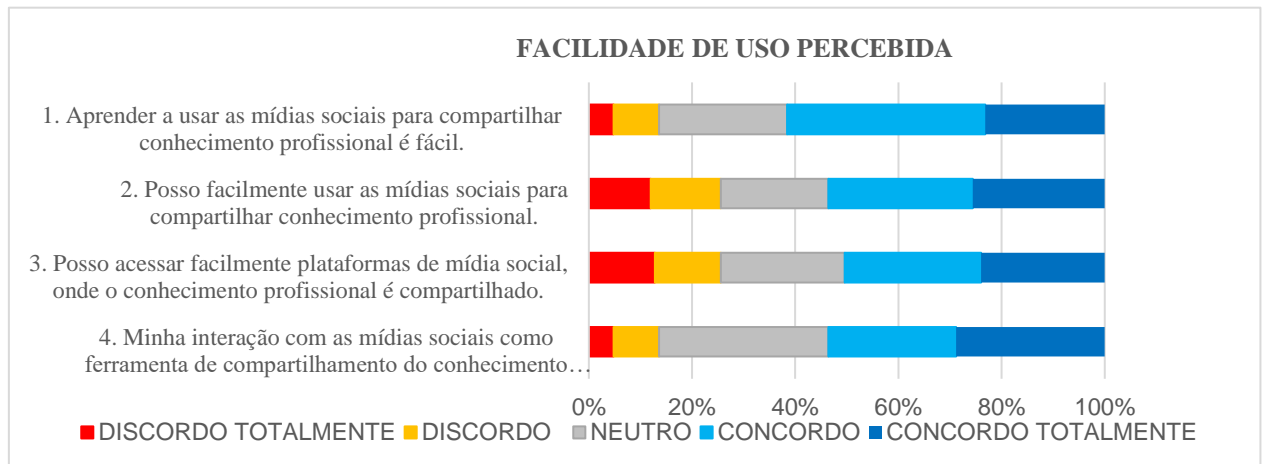
2 - Posso facilmente usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional (FU\_2);

3 - Posso acessar facilmente plataformas de mídia social, onde o conhecimento profissional é compartilhado (FU\_3); e

4 - Minha interação com as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento do conhecimento profissional seria clara e compreensível (FU\_4), sendo a escala de 1 a 5.

Em média, considerando as quatro variáveis, os respondentes classificaram na segunda metade da escala, acima do ponto médio (3). Isto sugere que a presença do constructo facilidade de uso percebida na intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais é moderada (3,52). No Gráfico 3, é possível observar que cerca de 62% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que aprender a usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento é fácil e que, em média, cerca de 53% acreditam que usar e acessar as plataformas

de mídias sociais para compartilhar conhecimento seria fácil e que a interação com as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento do conhecimento seria clara e compreensível.



**Gráfico 3: Facilidade de uso percebida**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

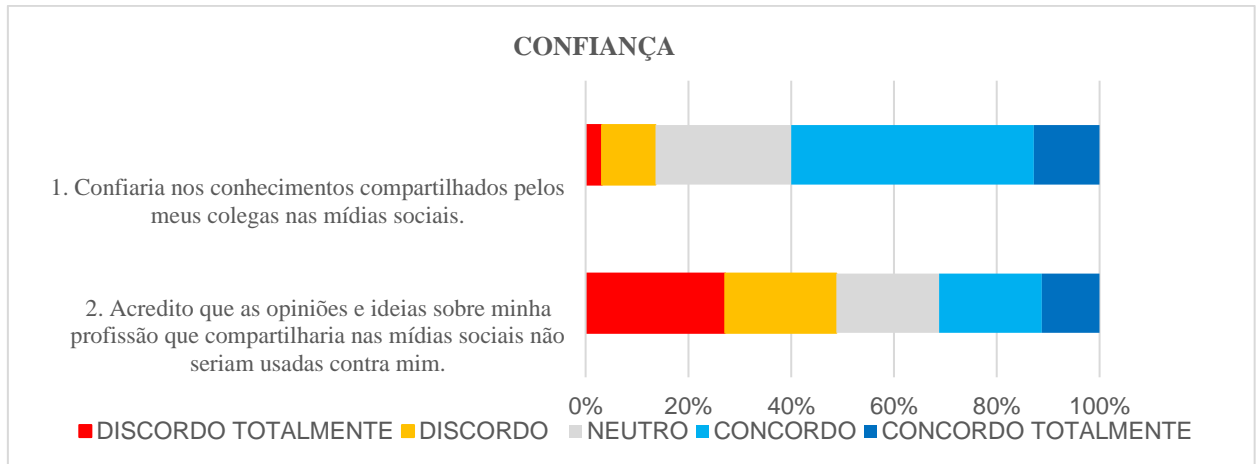
No que tange à confiança, as variáveis examinam a crença de que a promessa do outro será cumprida mesmo em condições imprevistas, englobando três dimensões: capacidade, boa vontade e integridade. São duas variáveis que compõem este bloco, quais sejam:

1 - Confiaria nos conhecimentos compartilhados pelos meus colegas nas mídias sociais (CO\_1); e

2 - Acredito que as opiniões e ideias sobre minha profissão que compartilharia nas mídias sociais não seriam usadas contra mim (CO\_2), sendo a escala de 1 a 5.

Em média, considerando ambas as variáveis, os respondentes classificaram na segunda metade da escala, acima do ponto médio (3). Isto sugere que a presença do constructo confiança na intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais é moderada (3,11). O Gráfico 4 trata da confiança, no qual é possível observar que 60% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que confiaria nos conhecimentos compartilhados pelos colegas por meio das mídias sociais e apenas 31% acreditam que as opiniões e ideias expostas nas mídias sociais não seriam usadas contra o indivíduo que as compartilhou.





**Gráfico 4: Confiança**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

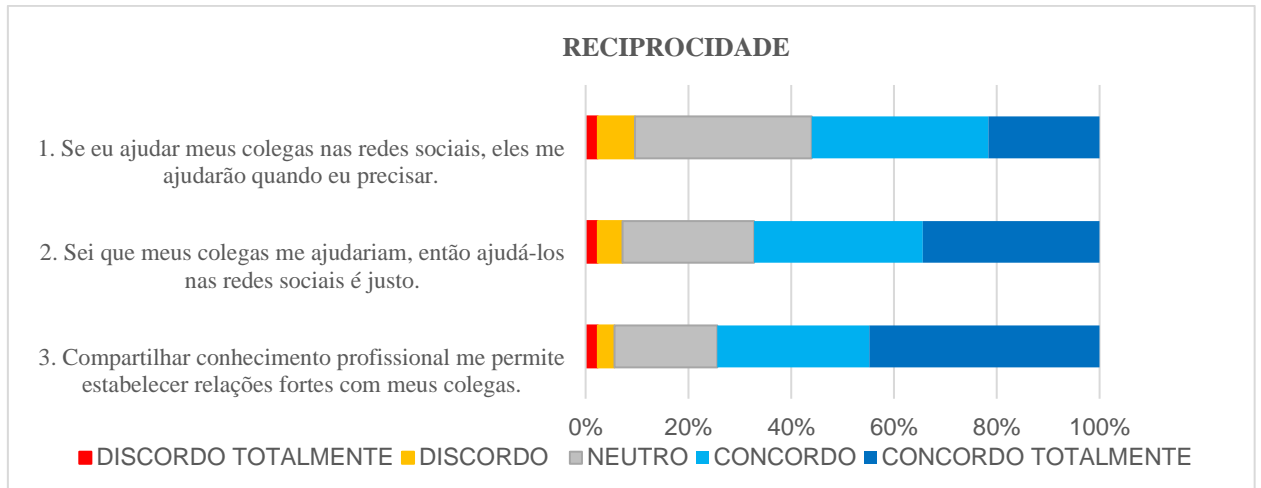
Referente à reciprocidade, as variáveis buscaram averiguar a expectativa de que o receptor do conhecimento deve devolver o favor ao doador do conhecimento. São três variáveis que compõem este bloco, quais sejam:

1 - Se eu ajudar meus colegas nas redes sociais, eles me ajudarão quando eu precisar (RE\_1);

2 - Sei que meus colegas me ajudariam, então ajudá-los nas redes sociais é justo (RE\_2);  
e

3 - Compartilhar conhecimento profissional me permite estabelecer relações fortes com meus colegas (RE\_3), sendo a escala de 1 a 5.

Em média, considerando as três variáveis, os respondentes classificaram na segunda metade da escala, acima do ponto médio (3). Isso sugere que a presença do constructo reciprocidade na intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais é moderada (3,89). O Gráfico 5 trata da reciprocidade, no qual é possível observar que 74% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que compartilhar conhecimento permite estabelecer relações fortes com os colegas de trabalho e que, em média, cerca de 62% acreditam que ajudar os colegas é justo e recíproco.



**Gráfico 5: Reciprocidade**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Por seu turno, quanto à atitude, as variáveis procuram entender a crença atitudinal que a realização de um comportamento levará a um resultado particular, ponderado por uma avaliação da conveniência desse resultado. São quatro variáveis que compõem este bloco, quais sejam:

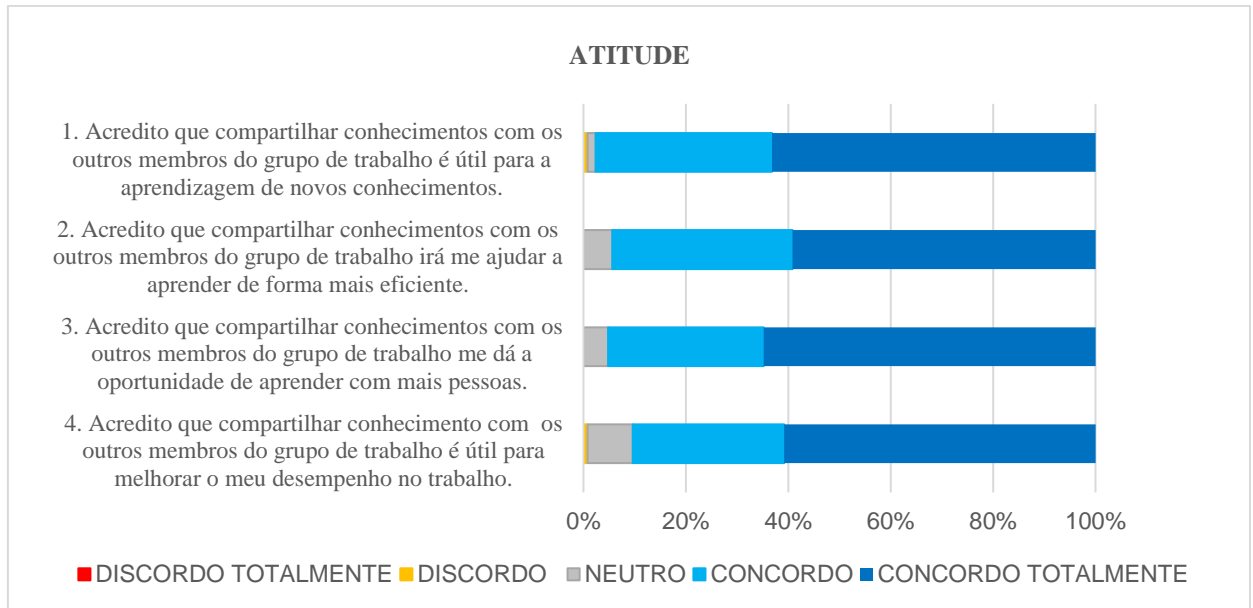
1 - Acredito que compartilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho é útil para a aprendizagem de novos conhecimentos (AT\_1);

2 - Acredito que compartilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho irá me ajudar a aprender de forma mais eficiente (AT\_2);

3 - Acredito que compartilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho me dá a oportunidade de aprender com mais pessoas (AT\_3); e

4 - Acredito que compartilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho é útil para melhorar o meu desempenho no trabalho (AT\_4).

Em média, considerando as quatro variáveis, os respondentes classificaram na segunda metade da escala, acima do ponto médio (3). Isso sugere que a presença do constructo atitude na intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais é de moderada a alta (4,56). O Gráfico 6 trata da atitude, no qual é possível observar que em média, 94% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que compartilhar conhecimento com os colegas é benéfico para a aprendizagem de novos conhecimentos, ajudaria de forma mais eficiente, daria a oportunidade de aprender com mais pessoas e melhoraria o desempenho do trabalho.



**Gráfico 6: Atitude**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Por fim, no que se refere à intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais, as variáveis buscam representar um futuro curso de ação a ser realizado. São seis variáveis que compõem este último bloco, quais sejam:

1 - Tenho a intenção de compartilhar minhas ideias com frequência com os outros membros do grupo de trabalho através das mídias sociais (IN\_1);

2 - Eu pretendo usar mídia social como ferramenta de compartilhamento de conhecimento profissional assim que for possível (IN\_2);

3 - Se pedissem minha opinião sobre o uso das mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento profissional eu certamente diria algo favorável (IN\_3);

4 - No caso de meus colegas de trabalho solicitarem pelas mídias sociais, eu os ajudarei sobre métodos, técnicas e modelos sobre minha profissão (IN\_4);

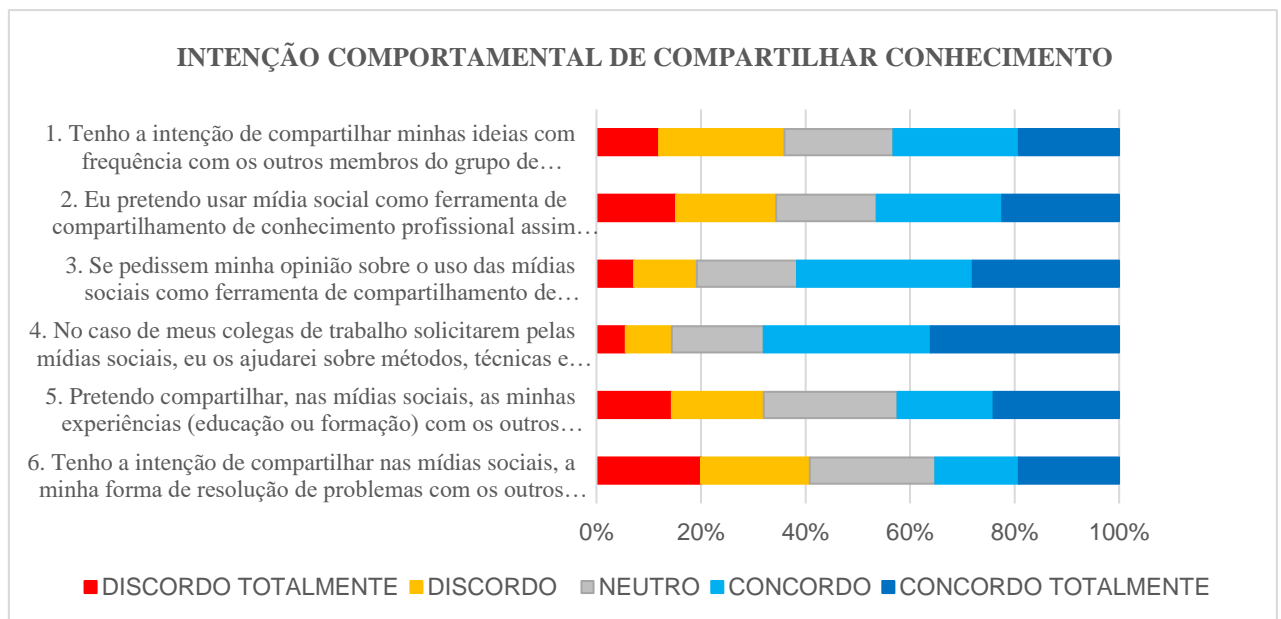
5 - Pretendo compartilhar, nas mídias sociais, as minhas experiências (educação ou formação) com os outros membros do grupo de trabalho de forma efetiva (IN\_5); e

6 - Tenho a intenção de compartilhar nas mídias sociais, a minha forma de resolução de problemas com os outros membros do grupo de trabalho para ganhar crédito no grupo (IN\_6).

Em média, considerando as seis variáveis, os respondentes classificaram na segunda metade da escala, acima do ponto médio (3). Isso sugere que a intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais é moderada (3,32). O Gráfico 7 trata da intenção comportamental de compartilhar conhecimento, no qual é possível observar que em média, 65% dos respondentes certamente emitiriam opinião favorável sobre o uso das mídias sociais como

ferramenta de compartilhamento de conhecimento e que ajudariam os colegas por meio das mídias sociais.

Cerca de 46% dos respondentes pretendem usar mídia social como ferramenta de compartilhamento de conhecimento assim que for possível e que, em média, 43% têm a intenção de compartilhar ideias e experiências por meio das mídias sociais com frequência e de forma efetiva. Por fim, apenas 35% têm a intenção de compartilhar conhecimento nas mídias sociais com o intuito de ganhar crédito no grupo.



**Gráfico 7: Intenção comportamental de compartilhar conhecimento**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Denota-se assim que os resultados médios dos constructos (3,76) apresentam valores de moderados a alto, pois encontram-se acima do ponto médio da amostra, que é 3. Destaca-se que, analisando de forma individual, a variável “Acredito que as opiniões e ideias sobre minha profissão que compartilharia nas mídias sociais não seriam usadas contra mim”, pertencente ao constructo confiança e a variável “Tenho a intenção de compartilhar nas mídias sociais, a minha forma de resolução de problemas com os outros membros do grupo de trabalho para ganhar crédito no grupo”, apresentaram valores um pouco abaixo do ponto médio, 2,66 e 2,93, respectivamente. Com base no desvio padrão amostral, pode-se inferir que a amostra é homogênea, visto que os desvios padrões das variáveis são baixos e estão próximos à média amostral. Dessa forma, apresenta-se na sequência o modelo de mensuração do estudo.

## 4.2 MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nessa seção um SEM foi ajustado para um modelo que buscasse estudar a relação entre os constructos mensurados na pesquisa referentes ao compartilhamento de conhecimento em mídias sociais, que são: atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento; normas subjetivas; utilidade percebida; facilidade de uso percebida; confiança; reciprocidade e intenção comportamental de compartilhar conhecimento nas mídias sociais.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009, p. 542), o SEM é uma “técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla que permite ao pesquisador examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e construtos latentes (variáveis estatísticas), bem como entre diversos construtos latentes”.

A aplicabilidade do método de SEM é adequada quando se busca incorporar determinadas VL na análise de um estudo e quando as relações de dependência e independência entre essas variáveis são objeto de investigação (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Para construir um modelo de equações parte-se de um modelo teórico previamente definido que permitirá determinar as múltiplas relações de dependência (ou relações causais) entre as variáveis do modelo (AMORIM *et al.*, 2012). Dessa forma, Hair Jr. *et al.* (2009) salientam que o SEM é um método confirmatório guiado mais por teoria do que por resultados empíricos. O SEM foi ajustado utilizando o pacote *lavaan* e foi utilizado o estimador de máxima verossimilhança com cálculo de variância por método robusto.

Existem alguns *softwares* desenvolvidos especialmente para realizar a modelagem de equações estruturais (MEE), sendo em sua maioria versões comerciais, entretanto, há alguns *softwares* livres. Nesse estudo, o *software* escolhido para análise dos dados foi o **R**, utilizando o pacote *lavaan* (ROSSEEL, 2012). O **R** é um *software* livre que abrange muitas técnicas estatísticas e que está sempre em desenvolvimento, pois conta com a contribuição contínua dos seus usuários (PEREIRA, 2013). O *lavaan* é um pacote construído para ser utilizado através do *software* **R**.

*Lavaan* é a sigla para *latent variable analysis* (análise de variável latente). O pacote tem o objetivo de fornecer um conjunto de ferramentas que podem ser usadas para explorar, avaliar e compreender modelos que envolvem VL, incluindo análise fatorial, de equações estruturais, longitudinal, entre outros (ROSSEEL, 2012).

A análise estatística do modelo conceitual teórico cumpriu as seguintes etapas: tratamento dos dados de entrada, avaliação do modelo de mensuração e a avaliação do modelo

estrutural. Essa sistematização reflete a lógica de que somente faz sentido avaliar o próximo estágio do ME após evidenciar a validade e confiabilidade do estágio atual (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Na sequência, são apresentados o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

#### 4.2.1 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração é constituído pelas VL (ou construtos) e seus respectivos indicadores, que são as variáveis observadas. Sua avaliação foi feita pela análise fatorial confirmatória (AFC), que permite verificar se os indicadores de cada escala mensuram de fato a VL (ou construto) ao qual estão relacionados. Com os resultados formatados na tabela 6, a avaliação do modelo de mensuração é feita na seguinte sequência: validade convergente, validade discriminante dos construtos e avaliação da confiabilidade dos indicadores. De acordo com Bido e Silva (2019, p. 499), sugere-se essa sequência porque “um dos pressupostos para a avaliação da confiabilidade, é que o construto é unidimensional, ou seja, suas validades convergente e discriminante devem estar adequadas, por isso, se houver problema de validade convergente ou discriminante, não deveria se prosseguir para a avaliação da confiabilidade”. Cada parâmetro será discutido a seguir.

Tabela 6 – Parâmetros para avaliação do modelo de mensuração

	Normas	Utilidade	FacilUso	Confiança	Reciprocidade	Atitude	IntencaoComp
Normas	0,694						
Utilidade	0,094	0,937					
FacilUso	0,319	0,499	0,729				
Confiança	0,207	0,646	0,63	0,642			
Reciprocidade	0,324	0,391	0,386	0,546	0,816		
Atitude	0,248	0,273	0,387	0,373	0,454	0,891	
IntencaoComp	0,182	0,746	0,558	0,656	0,565	0,319	0,837
Alpha	0,805	0,965	0,810	0,583	0,843	0,934	0,929
Ômega	0,814	0,966	0,816	0,583	0,855	0,938	0,933
ConfComp	0,819	0,965	0,815	0,625	0,856	0,938	0,931
AVE	0,482	0,879	0,531	0,412	0,665	0,793	0,701
Raiz AVE	0,694	0,937	0,729	0,642	0,816	0,891	0,837

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

**Nota 1:** Os valores nas diagonais da matriz são as raízes quadradas das variâncias médias extraídas.

**Nota 2:** No constructo confiança, observa-se que os valores de alfa e ômega parecem iguais, mas não são. Considerando quatro decimais após o zero, os valores de alfa e ômega são 0,5831376 e 0,5832959, respectivamente.

##### 4.2.1.1 Validade convergente

Representa a medida em que um indicador está correlacionado à VL que ele deve mensurar. A validade convergente foi obtida através da análise da carga fatorial dos

indicadores. O tamanho da carga fatorial é uma consideração importante. No caso de elevada validade convergente, cargas altas sobre um fator indicam que elas convergem para algum ponto em comum. No mínimo, todas as cargas fatoriais devem ser estatisticamente significantes. Como uma carga significativa poderia ainda ser relativamente fraca, uma boa regra prática é que estimativas de cargas padronizadas devem ser de 0,5 ou mais, e idealmente de 0,7 para cima (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

De acordo com os resultados apresentados na tabela 7, todos os indicadores apresentam cargas fatoriais estatisticamente significantes ( $p$ -valor  $<0,05$ ). O indicador NS\_5 apresenta carga padronizada abaixo de 0,5 e os indicadores NS\_3, FU\_3, FU\_4, CO\_2 e RE\_3 apresentaram cargas padronizadas aceitáveis ( $> 0,5$ ), porém menores que o idealmente aceito ( $> 0,7$ ). Os demais indicadores apresentaram cargas padronizadas maiores que 0,7.

Tabela 7. Parâmetros para avaliação validade convergente

Parâmetro	Estimativa	EP	Z	P	CP
NormasSubjetivas <- NS_1	1,000				0,756
NormasSubjetivas <- NS_2	1,127	0,125	9,012	$<0,001$	0,849
NormasSubjetivas <- NS_3	0,950	0,135	7,050	$<0,001$	0,656
NormasSubjetivas <- NS_4	1,131	0,133	8,503	$<0,001$	0,788
NormasSubjetivas <- NS_5	0,499	0,138	3,622	$<0,001$	0,344
UtilidadePercebida <- UP_1	1,000				0,918
UtilidadePercebida <- UP_2	1,106	0,049	22,519	$<0,001$	0,978
UtilidadePercebida <- UP_3	1,077	0,052	20,719	$<0,001$	0,956
UtilidadePercebida <- UP_4	0,914	0,056	16,192	$<0,001$	0,885
FacilidadeUsoPercebida <- FU_1	1,000				0,705
FacilidadeUsoPercebida <- FU_2	1,408	0,184	7,668	$<0,001$	0,806
FacilidadeUsoPercebida <- FU_3	1,189	0,177	6,735	$<0,001$	0,683
FacilidadeUsoPercebida <- FU_4	1,038	0,151	6,856	$<0,001$	0,697
Confiança <- CO_1	1,000				0,778
Confiança <- CO_2	1,034	0,203	5,083	$<0,001$	0,563
Reciprocidade <- RE_1	1,000				0,892
Reciprocidade <- RE_2	0,989	0,088	11,219	$<0,001$	0,857
Reciprocidade <- RE_3	0,781	0,092	8,482	$<0,001$	0,685
AtitudeCompartilhamento <- AT_1	1,000				0,818
AtitudeCompartilhamento <- AT_2	1,250	0,088	14,123	$<0,001$	0,963
AtitudeCompartilhamento <- AT_3	1,131	0,088	12,819	$<0,001$	0,903
AtitudeCompartilhamento <- AT_4	1,295	0,107	12,069	$<0,001$	0,871
IntençãoCompartilhar <- IN_1	1,000				0,813
IntençãoCompartilhar <- IN_2	1,146	0,095	12,096	$<0,001$	0,884
IntençãoCompartilhar <- IN_3	0,906	0,088	10,347	$<0,001$	0,796
IntençãoCompartilhar <- IN_4	0,831	0,086	9,621	$<0,001$	0,755
IntençãoCompartilhar <- IN_5	1,181	0,092	12,904	$<0,001$	0,921
IntençãoCompartilhar <- IN_6	1,062	0,100	10,652	$<0,001$	0,812

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Uma outra forma de ser avaliar a validade convergente, é pela análise das variâncias médias extraídas (AVE), que de acordo com o critério de Fornell-Larcker, deve ser maior que

0,5 (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Pelos resultados encontrados na tabela 6, com exceção dos constructos Normas Subjetivas e Confiança, os valores das AVEs satisfazem o critério de Fornell-Larcker, ou seja, são maiores que 0,5, o que indica que o constructo explica mais da metade da variância dos indicadores, ou seja, que em média há menos erros do que variância explicada pela construção (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

#### 4.2.1.2 Validade discriminante

Representa a medida em que uma VL difere das outras, ou seja, não deve haver correlação entre elas. A validade discriminante foi avaliada pelo critério de Fornell-Larcker, que determina que os valores das raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que os valores das correlações entre as VL (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). De acordo com a tabela 6, os resultados confirmam a distinção entre as variáveis, apenas a variável Confiança apresentou raiz quadrada de AVE um pouco menor em relação à variável Intenção Comportamental.

#### 4.2.1.3 Confiabilidade dos indicadores

Com base na estrutura proposta após a realização da análise fatorial confirmatória (AFC), foram considerados os seguintes indicadores: alfa de Cronbach, ômega de McDonald, confiabilidade composta e variância média extraída (AVE). Os coeficientes variam de 0 a 1. Valores de alfa e de confiabilidade composta acima de 0,70 são considerados satisfatórios (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Embora o alfa de Cronbach seja o estimador de confiabilidade mais utilizado na avaliação da consistência interna de escalas, ele é considerado uma medida mais conservadora de confiabilidade comparativamente a outros estimadores, dentre os quais o ômega, subestimando o verdadeiro grau de confiabilidade da escala ou teste na maioria das vezes (REVELLE; ZINBARG, 2009). Dessa forma, em relação ao ômega, comparou-se os valores encontrados aos valores de alfa. Para a AVE, valores iguais ou superiores a 0,50 indicaram um ajuste adequado do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981).

Com base nos resultados apresentados na tabela 6 é possível concluir que seis dos sete constructos do instrumento apresentaram valores de alfa considerados satisfatórios ( $> 0,70$ ) e um dos constructos (Confiança) apresentou um valor abaixo (0,583) do considerado aceitável. Nota-se, ainda, que todos os valores de ômega foram superiores aos valores de alfa. Em relação à confiabilidade composta, com exceção do constructo Confiança, os valores estavam acima do valor mínimo esperado ( $> 0,70$ ). Por fim, considerando a variância média extraída, cinco



constructos apresentaram valores acima do critério ( $> 0,50$ ), enquanto os constructos Normas Subjetivas e Confiança apresentaram um valor abaixo do esperado.

Segundo Bido e Silva (2019), quando  $\sqrt{AVE} < r_{VL}$  elimina-se os indicadores com carga mais baixas para que o valor de AVE aumente. Caso a providência não seja suficiente, pode-se concluir que não há validade discriminante entre as VL e decide-se por eliminar uma delas do modelo ou agrupá-las em uma única VL, o que pode ser inadequado porque demandaria uma revisão de definições conceituais para se manter a validade de conteúdo.

Dessa forma, diante dos problemas apresentados na avaliação da confiabilidade e das validades convergentes e discriminantes do constructo Confiança, optou-se pela retirada deste constructo do modelo de mensuração. Outro ajuste realizado foi a exclusão do indicador NS\_5 do constructo Normas Subjetivas, pois apresentou carga padronizada no valor de 0,344, considerada inadequada. Não houve a necessidade de replicar o modelo em nova amostra, pois a modificação no modelo foi pequena, menor que 20% (Hair Jr., 2009).

A tabela 8 apresenta os resultados do novo modelo, onde é possível observar que o problema com a AVE do constructo Normas Subjetivas foi resolvido. Com tais parâmetros, o modelo de mensuração do estudo é adequado. Portanto, é possível iniciar a avaliação do modelo estrutural.

Tabela 8. Parâmetros para avaliação do Modelo de Mensuração Ajustado

	Normas	Utilidade	FacilUso	Reciprocidade	Atitude	IntencaoComp
Normas	0,760					
Utilidade	0,090	0,937				
FacilUso	0,316	0,498	0,729			
Reciprocidade	0,330	0,391	0,386	0,816		
Atitude	0,243	0,273	0,386	0,454	0,891	
IntencaoComp	0,187	0,746	0,556	0,565	0,319	0,837
Alpha	0,845	0,965	0,810	0,843	0,934	0,929
Ômega	0,844	0,966	0,816	0,855	0,938	0,933
ConfComp	0,776	0,965	0,815	0,856	0,938	0,931
AVE	0,577	0,879	0,531	0,665	0,793	0,701
Raiz AVE	0,760	0,937	0,729	0,816	0,891	0,837

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

**Nota 1:** Os valores nas diagonais da matriz são as raízes quadradas das variâncias médias extraídas.

#### 4.2.2 Modelo estrutural

Após os testes de validade do modelo (modelo de mensuração), tem-se no modelo estrutural a aplicação da MEE para obtenção dos resultados efetivos da pesquisa. A avaliação

do modelo estrutural permite determinar o quão bem os dados suportam a teoria apresentada no estudo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), e assim, rejeitar ou não as hipóteses propostas.

Em seguida ao ajuste do modelo, foram calculadas as medidas de qualidade do ajuste para o SEM para que os resultados pudessem ser interpretados. Essas medidas estão presentes na tabela 9.

Tabela 9 - Medidas de qualidade do ajuste do MEE

Medida	Valor	Parâmetro
Qui-quadrado	509,664	-
Gl	260	-
p-valor (Qui-quadrado)	<0,001	>0,05
CFI	0,906	> 0,90
TLI	0,892	> 0,90
IFI	0,907	> 0,90
RMSEA	0,088	<0,10
SRMR	0,074	<0,08
GFI	0,755	> 0,90

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), a qualidade de ajuste indica o quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores (ou seja, a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada). Acrescentam ainda que o pesquisador deve usar pelo menos um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados e que pelo menos um dos índices deve ser de má qualidade de ajuste. Dessa forma, foram consideradas as seguintes medidas de qualidade do ajuste:

a) Índice de ajuste comparativo (CFI) (*comparative fit index*): O CFI analisa o ajuste do modelo, mensurando a discrepância entre os dados observados e os do modelo proposto. O CFI varia entre 0 e 1, com valores próximos de 1 indicando que o modelo está bem ajustado. O valor do CFI que representa um modelo “bem ajustado” varia de área para área, podendo ser maior do que 0,9 ou maior do que 0,95. Pelo fato de o CFI ter muitas propriedades desejáveis, incluindo sua insensibilidade relativa, mas não completa, em relação à complexidade do modelo, ele está entre os índices mais usados (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

b) Índice de qualidade de ajuste (GFI) (*goodness of fit index*): O GFI mensura o ajuste entre a matriz de covariâncias do modelo proposto e a matriz de covariâncias observada. O GFI varia entre 0 e 1, sendo que valores próximos de 1 indicam que o modelo está bem ajustado. Geralmente, um modelo com GFI maior do que 0,9 é considerado como bem ajustado.

c) Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) (*root mean square error of approximation*): A RMSEA analisa a discrepância entre a matriz de covariâncias do modelo proposto e a matriz de covariâncias populacional. A RMSEA varia entre 0 e 1, com valores pequenos indicando que o modelo está bem ajustado. Normalmente, um valor da RMSEA menor do que 0,10 é indicativo de um modelo bem ajustado. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), ela representa melhor o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. Ela explicitamente tenta corrigir a complexidade do modelo e o tamanho amostral incluindo cada um desses dados em sua computação.

d) Raiz padronizada do resíduo médio (SRMR) (*standardized root mean square residual*): O SRMR é uma medida absoluta do ajuste do modelo e é definida como a diferença padronizada entre as correlações observadas e aquelas previstas pelo modelo. Geralmente, um valor menor do que 0,08 aponta para um modelo bem ajustado.

e) Índice de Tucker Lewis (TLI) (*Tucker Lewis index*): O TLI compara o modelo proposto com o modelo nulo (sob a hipótese de independência entre os itens do questionário). O valor do TLI representa a melhora que se tem no ajuste do modelo quando se passa do modelo independente para o proposto. O TLI é maior do que zero e altos valores são indícios de um modelo bem ajustado. Um TLI acima de 0,9, por exemplo, é indício de que o modelo está bem ajustado.

f) Índice de ajuste incremental de Bollen (IFI) (*Bollen's Incremental Fit index*): O IFI é análogo ao TLI, comparando o modelo proposto com o modelo nulo (sob hipótese de independência). Um IFI acima de 0,9, por exemplo, é indício de que o modelo está bem ajustado.

Adicionalmente, foi calculado um qui-quadrado com grau de liberdade e p-valor ( $\chi^2(260) = 509,664$ ;  $p < 0,001$ ). Nota-se que o p-valor foi menor que 0,05, o que implicaria a rejeição do modelo. Contudo, o modelo é analisado na totalidade e de modo integrado (BYRNE, 2010), ou seja, um modelo talvez possa ser considerado, mesmo que tenha sido rejeitado que estivesse bem ajustado, caso as demais medidas de qualidade de ajuste apontarem para um modelo bem ajustado.

Dessa forma, na tabela 9 observa-se que a maioria das medidas apontam para um modelo bem ajustado ( $\chi^2(260) = 509,664$ ;  $p < 0,001$ ; CFI = 0,906; TLI = 0,892; IFI = 0,907; RMSEA = 0,088; SRMR = 0,074; GFI = 0,755). O  $\chi^2/\text{Graus de Liberdade}$ , ( $\chi^2/\text{GL}$ ), apresentou índice de 1,96, que na perspectiva de Iacobucci (2010) o valor é aceitável, não excedendo os 3,0 estipulados como o limite numérico de aceitação para este indicador.

O CFI e o IFI estão acima de 0,90, apontando para um bom ajustamento e o TLI está bem próximo do valor considerado bom ( $>0,90$ ), apontando para um ajustamento razoável. A RMSEA e SRMR estão dentro dos valores considerados bons (menor que 0,1 e 0,08, respectivamente). As únicas medidas que apontam para um modelo não tão bem ajustado é GFI e o resultado do Teste de Qui-quadrado, que costuma ter um p-valor baixo em modelos com muitos parâmetros. Dessa forma, não havendo grandes evidências de que o modelo não está bem ajustado, procedeu-se com a análise dos seus resultados. A tabela 10 apresenta as medidas obtidas através do ajuste do modelo e o resultado do teste de hipóteses.

Tabela 10 - Parâmetros estimados do modelo ajustado e teste de hipóteses

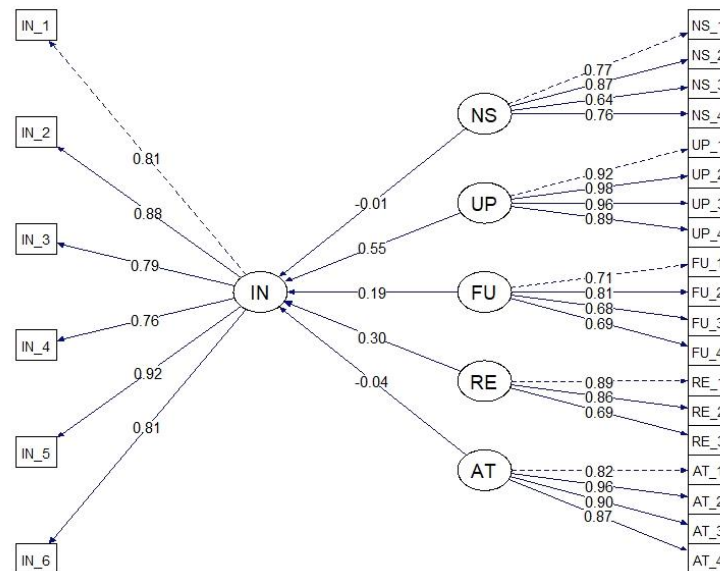
Parâmetro	Estimativa	EP	z	P	CP	H
IntençãoCompartilhar <- Atitude Compartilhamento	-0,081	0,163	-0,496	0,620	-0,035	<b>H1</b>
IntençãoCompartilhar <- NormasSubjetivas	-0,019	0,117	-0,158	0,875	-0,011	<b>H2</b>
IntençãoCompartilhar <- UtilidadePercebida	0,499	0,076	6,540	<0,001	0,547	<b>H3</b>
IntençãoCompartilhar <- FacilidadeUsoPercebida	0,259	0,122	2,123	0,034	0,186	<b>H4</b>
IntençãoCompartilhar <- Reciprocidade	0,366	0,101	3,623	<0,001	0,299	<b>H5</b>
NormasSubjetivas <- NS_1	1,000				0,771	-
NormasSubjetivas <- NS_2	1,128	0,121	9,320	<0,001	0,867	-
NormasSubjetivas <- NS_3	0,907	0,130	6,978	<0,001	0,640	-
NormasSubjetivas <- NS_4	1,073	0,127	8,434	<0,001	0,763	-
UtilidadePercebida <- UP_1	1,000				0,918	-
UtilidadePercebida <- UP_2	1,105	0,049	22,583	<0,001	0,978	-
UtilidadePercebida <- UP_3	1,077	0,052	20,753	<0,001	0,956	-
UtilidadePercebida <- UP_4	0,913	0,056	16,206	<0,001	0,885	-
FacilidadeUsoPercebida <- FU_1	1,000				0,711	-
FacilidadeUsoPercebida <- FU_2	1,400	0,182	7,691	<0,001	0,808	-
FacilidadeUsoPercebida <- FU_3	1,174	0,175	6,726	<0,001	0,680	-
FacilidadeUsoPercebida <- FU_4	1,025	0,150	6,846	<0,001	0,693	-
Reciprocidade <- RE_1	1,000				0,892	-
Reciprocidade <- RE_2	0,988	0,089	11,127	<0,001	0,856	-
Reciprocidade <- RE_3	0,782	0,092	8,479	<0,001	0,686	-
AtitudeCompartilhamento <- AT_1	1,000				0,818	-
AtitudeCompartilhamento <- AT_2	1,250	0,088	14,130	<0,001	0,964	-
AtitudeCompartilhamento <- AT_3	1,131	0,088	12,819	<0,001	0,903	-
AtitudeCompartilhamento <- AT_4	1,294	0,107	12,063	<0,001	0,870	-
IntençãoCompartilhar <- IN_1	1,000				0,813	-
IntençãoCompartilhar <- IN_2	1,146	0,095	12,071	<0,001	0,883	-
IntençãoCompartilhar <- IN_3	0,906	0,088	10,322	<0,001	0,795	-
IntençãoCompartilhar <- IN_4	0,831	0,086	9,613	<0,001	0,755	-
IntençãoCompartilhar <- IN_5	1,183	0,092	12,914	<0,001	0,923	-
IntençãoCompartilhar <- IN_6	1,064	0,100	10,658	<0,001	0,813	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A coluna H refere-se às hipóteses testadas. Das cinco hipóteses do modelo ajustado, três possuem significância estatística a 5%. As hipóteses vermelhas, tal como H1, não possuem significância estatística ( $p > 0,05$ ), ou seja, o efeito das variáveis independentes sobre a variável

intenção de compartilhar é considerado nulo. Por outro lado, as hipóteses verdes, H3, H4 e H5, são estatisticamente significantes. Desse modo, a utilidade percebida é uma variável que influencia a intenção de compartilhar ( $b = 0,499$ ;  $EP = 0,076$ ;  $p < 0,001$ ), assim como a facilidade de uso percebida ( $b = 0,259$ ;  $EP = 0,122$ ;  $p = 0,034$ ) e a reciprocidade ( $b = 0,366$ ;  $EP = 0,101$ ;  $p = 0,002$ ). Ainda, as correlações de H3, H4 e H5 são positivas, o que significa que quanto maior a resposta de utilidade percebida, facilidade de uso e reciprocidade, maior tende a ser o valor da intenção de compartilhar.

Por seu turno, a figura 4 apresenta o diagrama do modelo ajustado com as cargas padronizadas estimadas.



**Figura 4: Diagrama do Modelo Ajustado de Equações Estruturais.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O modelo estrutural apresentado na figura 4, mostra que a utilidade percebida (UP) tem um impacto positivo na intenção comportamental (H3: estimativa padronizada (coeficiente de caminho)  $=0,547$ ;  $p < 0,05$ ), portanto, H3 é verdadeira. Outro impacto positivo foi encontrado para H4 que representa o impacto da facilidade de uso (FU) na intenção de compartilhar (H4: estimativa padronizada (coeficiente de percurso)  $=0,186$ ;  $p < 0,05$ ). H5 também apresentou significância estatística a 5% (H5: estimativa padronizada (coeficiente de percurso)  $=0,299$ ;  $p < 0,05$ ), o que representa o impacto da reciprocidade na intenção de compartilhar.

Entretanto, o impacto das normas subjetivas (NS) e atitude (AT) sobre a intenção comportamental de compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais são insignificantes, pois apresentaram p-valor maior que 0,05. Portanto, H1 e H2 foram rejeitadas.

Para ter melhor compreensão, foram analisados os resultados obtidos por meio do questionário de como a utilidade percebida (UP), facilidade de uso percebida (FU) e reciprocidade (RE) tendem afetar a intenção comportamental (IN).

Em termos de utilidade percebida, a pergunta “Eu acho que seria útil usar as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento profissional.” (UP\_4) obteve a maior média (3,79) com um desvio padrão de 1,20, seguida das perguntas “Compartilhar conhecimento profissional em mídias sociais seria útil para o meu desenvolvimento profissional (UP\_1) e “Compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais melhoraria meu desempenho (UP\_2)”, com médias 3,68 e 3,56 e desvios padrão de 1,27 e 1,32, respectivamente. A última questão analisada neste constructo foi “Compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais facilitaria meu trabalho” apresentou média 3,53 e desvio padrão no valor 1,31.

A percepção de utilidade é um dos benefícios reconhecidos que examinam até que ponto as pessoas acreditam que usar um sistema de informação melhoraria seu desempenho no trabalho. Aproximadamente 60% dos respondentes afirmaram que compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais seria útil para o desenvolvimento profissional, melhoraria o desempenho, facilitaria o trabalho e que usar as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento é útil.

Em termos de facilidade de uso percebida (FU), as médias mais altas (3,66 e 3,64) foram obtidas para duas perguntas “Aprender a usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional é fácil (FU\_1)” e “Minha interação com as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento do conhecimento profissional seria clara e compreensível (FU\_4)”, com um desvio padrão de 1,07 e 1,13. As outras duas perguntas, “Posso facilmente usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional (FU\_2)” e “Posso acessar facilmente plataformas de mídia social, onde o conhecimento profissional é compartilhado (FU\_3)”, obtiveram respectivamente médias 3,41 e 3,36, ambas com desvio padrão de 1,32.

Estas variáveis examinam até que ponto as pessoas acreditam que o uso de um sistema de informação é fácil. Cerca de 62% afirmaram que aprender a usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento é fácil e que, em média, cerca de 53% acreditam que usar e acessar as plataformas de mídias sociais para compartilhar conhecimento seria fácil e que a interação

com as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento do conhecimento seria clara e compreensível.

No que tange à reciprocidade, a média mais alta apresentada está associada a pergunta “Compartilhar conhecimento profissional me permite estabelecer relações fortes com meus colegas (RE\_3)”. O valor apurado foi de 4,11 e um desvio padrão de 0,99. As duas outras perguntas “Sei que meus colegas me ajudariam, então ajudá-los nas redes sociais é justo (RE\_2)” e “Se eu ajudar meus colegas nas redes sociais, eles me ajudarão quando eu precisar (RE\_1)”, apresentaram médias 3,92 e 3,65 e desvios padrão de 1,00 e 0,97, respectivamente.

Os resultados apontaram que 74% dos respondentes afirmaram que compartilhar conhecimento permite estabelecer relações fortes com os colegas de trabalho e que, em média, cerca de 62% acreditam que ajudar os colegas é justo e recíproco. Para verificar a intenção comportamental de usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento, apresentam-se as discussões dos resultados encontrados.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo era identificar os fatores que influenciam a intenção dos militares da MB em compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais. Ainda que o tamanho da amostra tenha sido pequeno, a pesquisa atende aos requisitos pré-definidos e seus resultados podem ser usados como indicações sobre as relações entre as variáveis do estudo.

Com relação à intenção comportamental de usar mídia social para compartilhar conhecimento, postulou-se que a atitude de compartilhamento, as normas subjetivas, a utilidade percebida, a facilidade de uso percebida, a reciprocidade e a confiança influenciariam positivamente a intenção de compartilhar. Entretanto, conforme os resultados, a nível de significância estatística de 5%, apenas a utilidade percebida, a facilidade de uso e a reciprocidade têm relação significativa com a intenção comportamental de compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais, pois apresentam p-valor abaixo de 0,05.

Os resultados da análise dos dados mostram que as hipóteses H3, H4 e H5 são estatisticamente significativas a 5% e refletem que os militares da MB, aqui representados pelos elementos de contato do PN e seus substitutos, têm intenção comportamental de compartilhar conhecimentos por meio das mídias sociais.

Os resultados mostraram que a utilidade percebida teve o maior efeito, seguida por um menor efeito da reciprocidade e da facilidade de uso em compartilhar conhecimento nas mídias sociais. Em contraste com as expectativas da autora, as normas subjetivas, a atitude e a confiança não tiveram um efeito significativo na intenção de compartilhar conhecimento.



Os resultados corroboram com a literatura referente à intenção de uso de nova tecnologia proposta por Davis, Bagozzi e Warshaw (1989). No modelo TAM, os constructos facilidade de uso percebida e utilidade percebida exercem influência na intenção comportamental de uso da nova tecnologia. Além disso, é um dos modelos mais amplamente aplicados em pesquisas que buscam compreender como as percepções da utilidade e da facilidade de uso da tecnologia facilitam as intenções de compartilhamento de conhecimento. Adicionalmente, os resultados, Hung e Cheng (2013) concluíram que as percepções da facilidade de uso percebida e utilidade percebida exercem influência positiva na intenção de compartilhamento de conhecimento.

Uma possível justificativa para os resultados apontados em relação à utilidade percebida e a facilidade de uso pode estar relacionada ao uso exponencial das redes sociais. Atualmente, estima-se que são mais de 4.2 bilhões de usuários nas redes sociais em todo o mundo, segundo o relatório *Digital 2021 Global Overview Report*, produzidos em conjunto pela *Hootsuite e We are social*, duas agências de marketing digital especializadas em mídias sociais. O relatório mostra que a tecnologia conectada continua a desempenhar um papel cada vez mais importante em vários aspectos da vida cotidiana das pessoas.

Por seu turno, uma possível justificativa para os resultados apontados em relação à reciprocidade pode estar relacionada ao conceito de “espírito de corpo” empregado e bem difundido na vida militar e que pode ser entendida como o desenvolvimento do trabalho em equipe. Corrobora com essa afirmação, a questão “No caso de meus colegas de trabalho solicitarem pelas mídias sociais, eu os ajudarei sobre métodos, técnicas e modelos sobre minha profissão (IN\_4)” que foi empregada para avaliar o constructo intenção comportamental de compartilhar conhecimento por meio de mídias sociais, onde cerca de 68% concordaram ou concordaram totalmente com o item.

Entretanto, sob essa perspectiva, o constructo confiança também apresentou um percentual alto de concordância, entretanto ele não foi considerado no modelo, pois não apresentou os requisitos mínimos de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade quando da análise do modelo de mensuração. Uma possível justificativa está relacionada à quantidade de itens que compunham o constructo Confiança no modelo (2 itens).

De acordo com estudos anteriores na literatura, estas descobertas mostram que as variáveis do estudo podem ter efeitos diferentes em cenários contextuais diferentes, mas isto não deve necessariamente levar a um relativismo absoluto. Antes de mais nada, estudos adicionais podem tentar explicar o que torna o compartilhamento de conhecimento por meio de mídias sociais altamente volátil e dependente do contexto.



Além disso, os resultados também corroboram com a percepção da autora em relação a organização estudada. Durante o desenvolvimento do trabalho, a recente participação nas atividades desempenhadas pela Divisão de PN e os resultados apurados, um fator importante a ser considerado no compartilhamento do conhecimento é a comunicação entre a Diretoria de Administração e as demais organizações militares da MB. Segundo Torquato (2015), a comunicação tem fundamento em diversas disciplinas do conhecimento humano, o que viabiliza agregar interesses para uma maior difusão da ideologia da organização e da obtenção de resultados positivos, contribuindo para que a tomada de decisões se torne ágil e eficaz.

A era digital provocou profundas transformações na comunicação organizacional, impondo uma nova dinâmica de processamento, produção e veiculação de informações, além de alterar as formas de relacionamento. De acordo com Castells (2020), as organizações enquadradas como bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimento e processar informação com eficiência, sendo ainda aptas para inovar, já que a inovação se torna a principal arma competitiva, além do conhecimento.

Entretanto, as organizações nem sempre dispõem de espaços adequados e favoráveis para que se cultive essa forma de comunicação em seus ambientes internos (KUNSCH, 2014). Diante disso, uma RSC se apresenta como uma possível solução, uma vez que sua premissa é criar valor conectando membros de uma organização (SOUSA *et al.*, 2015). Como as mídias sociais usadas por indivíduos para redes pessoais, uma RSC além de conectar membros de uma empresa através de perfis, atualizações, e notificações, desenvolve um senso de comunidade (LI, 2012).

Dessa forma, pela abrangência e dispersão das organizações militares que compõem a estrutura organizacional da MB, a adoção de um canal apropriado de comunicação viabiliza a interação necessária para a divulgação do PN entre os elementos de contato e, por conseguinte, a conscientização dos demais militares e servidores quanto à importância do programa. Por esse motivo e por toda análise efetuada, propõe-se a criação e a adoção de uma rede social corporativa para facilitar a comunicação interna e a troca de conhecimento entre seus membros, contribuindo assim para a institucionalização do PN e pela busca incessante da cultura de excelência em gestão na MB.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, além de recomendações para futuras pesquisas em decorrência das limitações desta pesquisa.

Este estudo objetivou identificar os fatores que influenciam a intenção dos militares da MB em compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais. Teve como população os responsáveis pelo PN, ou seja, o elemento de contato e seus substitutos, nas diversas organizações militares da MB. A amostra desta pesquisa compreendeu 125 respondentes.

Para alcançar o objetivo geral, o presente trabalho trilhou o caminho para resolução de quatro objetivos específicos. O primeiro deles referiu-se a conceituar mídia social, GC e compartilhamento do conhecimento, que foi alcançado quando do desenvolvimento do referencial teórico. Já o segundo objetivo, identificar modelos teóricos sobre a adoção de novas tecnologias que possam embasar a elaboração de um modelo conceitual para a pesquisa, também foi alcançado na etapa de levantamento de literatura, tendo como resultado a identificação de quatro teorias adotadas para a elaboração do modelo, são elas: TRA, TPB, TAM e TTS, esta última para a inserção dos constructos reciprocidade e confiança.

O terceiro objetivo a ser alcançado foi verificar a intenção dos militares da MB em adotar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional. O resultado obtido através da aplicação de um questionário revelou que em média os militares, aqui representados pelos responsáveis pelo PN, têm a intenção de compartilhar conhecimento através das mídias sociais.

Por fim, o quarto objetivo, identificar quais variáveis presentes no modelo conceitual proposto exercem influência na adoção de mídias sociais para compartilhar conhecimento entre os militares da MB, foi alcançado quando da análise do modelo conceitual proposto, do qual foram elaboradas seis hipóteses para o estudo, que permitiram identificar as variáveis que exercem influência na intenção comportamental de compartilhar conhecimento por meio de mídias sociais. O modelo proposto foi ajustado pela técnica de modelagem de equações estruturais e das cinco hipóteses do novo modelo, duas se mostraram verdadeiras a uma significância estatística de 5%, quais sejam: a utilidade percebida, facilidade de uso percebida e a reciprocidade.

No que tange às contribuições práticas, este trabalho demonstra que pela dispersão das organizações militares que compõem a estrutura organizacional da MB, a adoção de um canal apropriado de comunicação viabiliza a interação necessária entre os elementos de contato do PN.

Em relação às contribuições sociais, os desafios impostos às organizações em virtude da evolução tecnológica, assim como de novos entendimentos advindos da visão política e social, implicam constante desenvolvimento, aplicação e acompanhamento de novas técnicas administrativas e gerenciais que lhes permitam consonância com a realidade. Dessa forma, a adoção de RSC proporciona às organizações o engajamento de seus membros e o desenvolvimento do senso de pertencimento necessários para o êxito de políticas, programas e projetos implementados ou que se pretenda implementar.

A principal limitação da pesquisa foi a percepção dos respondentes quanto à temática dentro de uma Organização Militar, visto que é preciso levar em consideração a cultura organizacional de uma instituição tradicional como a MB. Além disso, como a amostra foi obtida por conveniência, os resultados não são generalizáveis para uma população específica.

Uma outra limitação diz respeito à escala Likert utilizada para a coleta de dados. Alguns autores, como Ockert (2005), afirmam que os dados resultantes da escala em questão permitem apenas conjecturas relacionais de equivalência relativa, quais sejam igual, menor ou maior. Ainda quanto ao instrumento de coleta de dados, embora a validação do questionário com especialistas tenha sido considerada suficiente, este estudo reconhece que seria viável realizar um pré-teste com potenciais respondentes para reforçar o processo de validação do questionário. Uma outra limitação foi a não revisão por um profissional da área de metodologia que pudesse revisar o questionário e sugerir melhorias quanto à escrita dos itens.

A perda do Constructo confiança também foi considerada uma limitação, pesquisas futuras poderão reestruturar o questionário junto à literatura de modo que se tenha mais itens para avaliar o constructo Confiança. Devido a amplitude limitada deste estudo, pesquisa posterior poderia avaliar a robustez do modelo conceitual proposto e aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam a intenção de compartilhar conhecimento por meio das mídias sociais.

Adicionalmente, como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação do modelo conceitual final em outros contextos, promovendo validação empírica complementar. No caso de replicação do modelo conceitual no mesmo contexto militar naval, pode-se propor outras variáveis específicas que talvez influenciariam a intenção de adoção das mídias sociais para o compartilhamento do conhecimento. Ademais, outras opções de estudos futuros, especificamente de caráter qualitativo, poderiam identificar outros fatores que influenciam a adoção de mídias sociais para o compartilhamento do conhecimento. Por fim, a pesquisa poderia ser aplicada aos demais militares da MB ou mesmo aos militares de outras Forças Armadas.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, Y. A. *et al.* Social media for knowledge-sharing: a systematic literature review. **Telematics and Informatics**, [S. l.], v. 37, p. 72-112, 2019.
- AJZEN, I. From intentions to actions: a theory of planned behavior. *In*: KUHL, J.; BECKMANN, J. (ed.). **Action control**. Heidelberg: Springer, 1985. p. 11-39
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S. l.], v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.
- ALALI, H.; SALIM, J. Virtual communities of practice success model to support knowledge sharing behaviour in healthcare sector. **Procedia Technology**, [S. l.], v. 11, p. 176-183, 2013.
- AL SAIFI, S. A.; DILLON, S.; MCQUEEN, R. The relationship between face to face social networks and knowledge sharing: an exploratory study of manufacturing firms. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 20, n. 2, 308-326, 2016.
- AL-AUFI, A. S.; FULTON, C. Use of social networking tools for informal scholarly communication in humanities and social sciences disciplines. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S. l.], v. 147, p. 436-445, 2014.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALLAM, H. *et al.* Knowledge contribution in social media: Exploring factors influencing social Taggers' acceptance towards contributing and sharing tags. *In*: DUA, S. *et al.* (ed.). **Information Systems, Technology and Management**. Berlin: Springer, 2012. p. 112-123. (Communications in Computer and Information Science, v. 285).
- ALMEIDA, R. Implantação e uso de rede social corporativa e seus impactos. *In*: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, 2018, São Paulo... **Anais [...]**. São Paulo: FGV, 2018.
- AMORIM, L. D. A. F. *et al.* Modelagem com equações estruturais: princípios básicos e aplicações. Salvador: UFBA, 2012.
- ANDRIOLE, S. J. Business impact of Web 2.0 technologies. **Communications of the ACM**, [S. l.], v. 53, n. 12, p. 67-79, 2010.
- ASLAM, U. *et al.* Exploring the sources and role of knowledge sharing to overcome the challenges of organizational change implementation. **International Journal of Organizational Analysis**, [S. l.], v. 23, n. 3, 2018.
- ASSEGAFF, S. HUSSIN, A. R. C.; DAHLAN, H. M. Knowledge management system as enabler for knowledge management practices in virtual communities. **International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 685-688, 2013.

AZAIZAH, N. *et al.* Impact of ESN implementation on communication and knowledge-sharing in a multi-national organization. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 43, p. 284-294, dez. 2018.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991

BEHRINGER, N.; SASSENBERG, K. Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 48, p. 290-296, 2015.

BENNETT, S. The benefits of communicating and collaborating in a real-time enterprise social network. *In: INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE*, 2012, Orlando. **Proceedings [...]**. [S. l.]: IEEE, 2013. p. 1-4.

BIDO, D. de S. *et al.* Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 245-269, 2010.

BIDO, D. de S; SILVA, D. SmartPLS 3: Specification, estimation, evaluation and reporting. **Administração: Ensino e Pesquisa-RAEP**, v. 20, n. 2, p. 465-514, 2019.

BILGIHAN, A. *et al.* Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related online social networks. **Tourism Management**, [S. l.], v. 52, p. 287-296, 2016.

BLOOD, R. **The weblog handbook**: practical advice on creating and maintaining your blog. [S. l.]: Basic Books, 2002.

BOCK, G. *et al.* Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 87-111, 2005.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. **Circular nº 12 de 10 dezembro 2018**. [Assunto: Programa Netuno] [S. l.]: Marinha do Brasil, 2018b.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 5.417, de 13 de abril de 2005**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2005a.

BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 2005b.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Secretaria-Geral, 1967.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Brasília, DF: Marinha do Brasil, 2018a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. Brasília, DF: Marinha do Brasil, 2019.

BUGHIN, J.; CHUI, M. Evolution of the networked enterprise: McKinsey Global Survey results. **McKinsey Quarterly**, [S. l.], v. 29, 2013.

BYRNE, Barbara M. Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. **International Journal of Testing**, v. 1, n. 1, p. 55-86, 2001.

CAI, Z. *et al.* Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 52-63, 2018.

CARLSON, J. *et al.* Customer engagement with brands in social media platforms. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 53, n. 9, 2019.

CASIMIR, G.; LEE, K.; LOON, M. Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 16, n. 5, 2012.

CASTAÑEDA, D. I. **Modelo de gestión del conocimiento basado en talento humano**. [S. l.]: [s. n.]: 2020. p. 16. *E-book*.

CASTAÑEDA, D. I.; RÍOS, M. F.; DURÁN, W. F. Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 372-386, 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 21. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

CASTRO, R. de C. M. L. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

CEVIK, A. A. *et al.* Social media, FOAMed in medical education and knowledge sharing: Local experiences with international perspective. **Turkish Journal of Emergency Medicine**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 112-117, 2016.

CHANG, Y. *et al.* Knowledge sharing in online communities: Subjective norm, trust, media richness, and the individual's role in knowledge sharing. In: EDMEDIA+ INNOVATE LEARNING, 2013, Vitoria. **Proceedings** [...]. Waynesville: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), 2013. p. 801-806.

CHATTERJEE, S.; RANA, N. P.; DWIVEDI, Y. K. Social media as a tool of knowledge sharing in academia: an empirical study using valence, instrumentality and expectancy (VIE) approach. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 24, n. 10, 2020.



CHEN, C.; HUNG, S. To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. **Information & Management**, v. 47, n. 4, p. 226-236, 2010.

CHEN, H.; FAN, H.; TSAI, C. The role of community trust and altruism in knowledge sharing: An investigation of a virtual community of teacher professionals. **Educational Technology & Society**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 168-179, 2014.

CHEN, I. Y. L.; CHEN, N.; KINSHUK. Examining the factors influencing participants' knowledge sharing behavior in virtual learning communities. **Journal of Educational Technology & Society**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 134-148, 2009.

CHEN, Y.; HEW, K. F. Knowledge sharing in virtual distributed environments: main motivators, discrepancies of findings and suggestions for future research. **International Journal of Information and Education Technology**, [S. l.], v. 5, n. 6, p. 466, 2015.

CHEUNG, C. M. K.; LEE, M. K. O.; LEE, Z. W. Y. Understanding the continuance intention of knowledge sharing in online communities of practice through the post-knowledge-sharing evaluation processes. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, [S. l.], v. 64, n. 7, p. 1357-1374, 2013.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information Systems Research**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CHO, H.; CHEN, M.; CHUNG, S. Testing an integrative theoretical model of knowledge-sharing behavior in the context of Wikipedia. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, [S. l.], v. 61, n. 6, p. 1198-1212, 2010.

CHURCH, K.; OLIVEIRA, R. de. What's up with WhatsApp? comparing mobile instant messaging behaviors with traditional SMS. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN-COMPUTER INTERACTION WITH MOBILE DEVICES AND SERVICES, 15., 2013, Munique. **Proceedings** [...]. New York: Association for Computing Machinery, 2013. p. 352-361.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2 ed. Nova Iorque: Academic Press, 1988.

COLLISON, C. J.; CORNEY, P. J.; ENG, P. L. **The KM Cookbook**: Stories and strategies for organisations exploring Knowledge Management Standard ISO30401. [S. l.]: Facet Publishing, 2019. *E-book*.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. **Management Science**, [S. l.], v. 35, n. 8, p. 982-1003, 1989.

DU, H. S.; WAGNER, C. Weblog success: exploring the role of technology. **International Journal of Human-Computer Studies**, [S. l.], v. 64, n. 9, p. 789-798, 2006.

DUARTE, D. L. **A adaptação estratégica da Marinha do Brasil e a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso de um programa de excelência em gestão organizacional: o caso do Programa Netuno**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia e Instituto de Computação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

EISNER, G. R. **Use of enterprise social network for workplace communication in a financial services organization**. 2018. 58 f. Tese (Doutorado em Technical and Professional Communication) - University of Wisconsin-Stout, Menomonie, 2018.

ENGLER, T. H.; ALPAR, P. Does one model fit all? Exploring factors influencing the use of blogs, social networks and wikis in the enterprise. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 25-47, 2017.

FAVERO, C. G. **Avaliação de programas públicos: sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado à Marinha do Brasil: o caso do Programa Netuno**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio de Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research**. Reading: Addison-Wesley, 1975.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. da C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. In: **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**. São Paulo: FGV, 2017. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00570a&AN=fgv.article.72796&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 3 fev. 2021.

GANG, K. W.; RAVICHANDRAN, T. Exploring the determinants of knowledge exchange in virtual communities. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [S. l.], v. 62, n. 1, p. 89-99, 2014.

GIBBERT, M.; KRAUSE, H. Practice exchange in a best practice marketplace. In: DAVENPORT, T. H.; PROBST, G. J. B. (ed.). **Knowledge management case book: Siemens best practices**. New York: Wiley, 2002. p. 89-105.

GIBBS, J. L.; ROZAIDI, N. A.; EISENBERG, J. Overcoming the “ideology of openness”: probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 102-120, 2013.

GIUNCHIGLIA, F. *et al.* Mobile social media usage and academic performance. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 82, p. 177-185, 2018.

GRACE, T. P. L. Wikis as a knowledge management tool. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 13, n. 4, 2009.



GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GREGOR, S. The nature of theory in information systems. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 30, n. 3 p. 611-642, 2006.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge. **The Knowledge Management Yearbook 2000–2001**, [S. l.], v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999.

HARDEN, G. Knowledge sharing in the workplace: a social networking site assessment. *In*: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 45. 2012, Maui. **Proceedings [...]**. [S. l.]: IEEE, 2012. p. 3888-3897.

HEISIG, P. Future research in knowledge management: results from the global knowledge research network study. *In*: BOLISANI, E.; HANDZIC, M. (ed.). **Advances in knowledge management**. New York: Springer International Publishing, 2015. p. 151-182.

HELMS, R.; CRANFIELD, J.; VAN REIJSEN, J. Social media and knowledge management: a perfect couple. *In*: HELMS, R.; CRANFIELD, J.; VAN REIJSEN, J. (ed.). **Social Knowledge Management in Action**. New York: Springer International Publishing, 2017. p. 1-13.

HERRING, S. C. *et al.* Weblogs as a bridging genre. **Information Technology & People**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 142-171, 2005.

HOLSTE, J. S.; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.

HOUGHTON, J.; SHEEHAN, P. **A primer on the knowledge economy**. [S. l.]: Victoria University, 2000.

HSU, C.; LIN, J. Acceptance of blog usage: the roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. **Information & Management**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 65-74, 2008.

HUNG, S.; CHENG, M. Are you ready for knowledge sharing? An empirical study of virtual communities. **Computers & Education**, [S. l.], v. 62, p. 8-17, 2013.

HUNG, S.; LAI, H.; CHOU, Y. Knowledge-sharing intention in professional virtual communities: A comparison between posters and lurkers. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, [S. l.], v. 66, n. 12, p. 2494-2510, 2015.

HUNG, Y. C. *et al.* Reexamining media capacity theories using workplace instant messaging. *In*: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 39., 2006, Kauai. **Proceedings [...]**. [S. l.]: IEEE, 2006. p. 19b-19b.

IACOBUCCI, Dawn. Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics. **Journal of Consumer Psychology**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 90-98, 2010.

IMRAN, M. K. *et al.* Does social media promote knowledge exchange? A qualitative insight. **Management Decision**, [S. l.], v. 57, n. 3, 2019.

IRUM, A.; PANDEY, A. Social media: changing the face of knowledge management. **Development and Learning in Organizations: an International Journal**, [S. l.], v. 34, n. 1, 2019.

ISO. **ISO 30401:2018**: knowledge management systems - requirements. Genebra: ISO, 2018.

JIN, J. *et al.* Why users contribute knowledge to online communities: an empirical study of an online social Q&A community. **Information & Management**, [S. l.], v. 52, n. 7, p. 840-849, 2015.

JOIA, L. A.; ALTIERI, D. Antecedents of continued use intention of e-hailing apps from the passengers' perspective. **The Journal of High Technology Management Research**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 204-215, 2018.

KAHLMAYER-MERTENS, R. S. *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KAISER, S. *et al.* Weblogs for organizational knowledge sharing and creation: a comparative case study. **Knowledge Management Research & Practice**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 120-130, 2009.

KANE, G. C. The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. **Information and Organization**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 37-46, 2017.

KAPLAN, A. M. If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. **Business Horizons**, [S. l.], v. 55, n. 2, p. 129-139, 2012.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KIETZMANN, J. H. *et al.* Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons**, [S. l.], v. 54, n. 3, p. 241-251, 2011.

KIM, H. Blogs as the new media on the internet. **Review of Communication**, [S. l.], v. 5, n. 2-3, p. 100-108, 2005.

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006.

KING, W. R.; HE, J. A meta-analysis of the technology acceptance model. **Information & Management**, [S. l.], v. 43, n. 6, p. 740-755, 2006.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, 35-61, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>. Acesso em: 9 mar. 2021.

KWAHK, K.; PARK, D. The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 55, p. 826-839, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEONARDI, P. M. The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge. **Information and Organization**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 47-59, 2017.

LEONARDI, P. M.; HUYSMAN, M.; STEINFELD, C. Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 1-19, 2013.

LEUF, B.; CUNNINGHAM, W. **The Wiki way: quick collaboration on the Web**. [S. l.]: Addison-Wesley Longman Publishing, 2001.

LEMPKE, T. K. **A participação de redes sociais corporativas na comunicação interna organizacional**: um estudo sobre o uso do Workplace em dois hospitais. 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.

LEVY, M. Stairways to heaven: implementing social media in organizations. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 7, n. 5, 2013.

LI, C. **Making the business case for enterprise social networks**. [S. l.]: [s. n.], 2012. Disponível em: <https://charleneli.com/report-making-the-business-case-for-enterprise-social-networks/>. Acesso em: 28 fev. 2021.

LIU, Y.; LI, H.; CARLSSON, C. Factors driving the adoption of m-learning: an empirical study. **Computers & Education**, [S. l.], v. 55, n. 3, p. 1211-1219, 2010.

LU, X.; VIEHLAND, D. Factors influencing the adoption of mobile learning. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 19., 2008, Christchurch. **Proceedings** [...]. [S. l.]: ACIS, 2008.

LURKER. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lurker&oldid=55400798>. Acesso em: 4 dez. 2020.

MA, W. W. K.; CHAN, A. Knowledge sharing and social media: Altruism, perceived online attachment motivation, and perceived online relationship commitment. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 39, p. 51-58, 2014.

MAJCHRZAK, A. *et al.* The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 38-55, 2013.

MAJCHRZAK, A.; WAGNER, C.; YATES, D. Corporate wiki users: results of a survey. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON WIKIS. 2006, Odense. **Proceedings** [...]. New York: Association for Computing Machinery, 2006. p. 99-104.

- MÄNTYMÄKI, M.; RIEMER, K. Enterprise social networking: a knowledge management perspective. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 36, n. 6, p. 1042-1052, 2016.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 143-164.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- MICHEL, M. de O.; MICHEL, J. de O.; PORCIÚNCULA, C. G. A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, [S. l.], v. 3, n. 6, p. 117-136, 2013. Disponível em: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/239>. Acesso em: 22 maio 2019.
- MOLM, L. D.; TAKAHASHI, N.; PETERSON, G. Risk and trust in social exchange: an experimental test of a classical proposition. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 105, n. 5, p. 1396-1427, 2000.
- MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 283-299, 2020.
- NAEEM, M.; KHAN, M. J. Do social networking applications support the antecedents of knowledge sharing practices? **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [S. l.], v. 49, n. 4, 2019.
- NARAZAKI, R. S. CHAVES, M. S.; PEDRON, C. D. Social media in knowledge management: A holistic knowledge funnel based on a retrospective 10-year study in top-tier journals. **Knowledge and Process Management**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 123-132, 2020.
- NEVO, D.; BENBASAT, I.; WAND, Y. Understanding technology support for organizational transactive memory: Requirements, application, and customization. **Journal of Management Information Systems**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 69-98, 2012.
- NGAI, E. W. T; TAO, S. S. C; MOON, K. K. L. Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 33-44, 2015.
- NIEDERER, S.; VAN DIJCK, J. Wisdom of the crowd or technicity of content? Wikipedia as a sociotechnical system. **New Media & Society**, [S. l.], v. 12, n. 8, p. 1368-1387, 2010.
- NIELSEN, P.; RAZMERITA, L. Motivation and knowledge sharing through social media within Danish organizations. In: BERGVALL-KÅREBORN, B., NIELSEN, P. A. (ed.). **Creating Value for All Through IT**. Berlin: Springer, 2014. p. 197-213. (IFIP Advances in Information and Communication Technology, v. 429).
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Artmed, 2008.

OCKERT, David. Substantive scale verification: A Likert scale analysis and critique of university student pedagogical activity preferences. **JALT Hokkaido Journal**, v. 9, p. 48-64, 2005.

OGARA, S. O.; KOH, C. E.; PRYBUTOK, V. R. Investigating factors affecting social presence and user satisfaction with mobile instant messaging. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 36, p. 453-459, 2014.

OSATUYI, B. Information sharing on social media sites. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 2622-2631, 2013.

PAI, F.; YEH, T. The effects of information sharing and interactivity on the intention to use social networking websites. **Quality & Quantity**, [S. l.], v. 48, n. 4, p. 2191-2207, 2014.

PANAHI, S.; WATSON, J.; PARTRIDGE, H. Conceptualising social media support for tacit knowledge sharing: physicians' perspectives and experiences. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 20, n.2, 2016.

PAPADOPOULOS, Thanos; STAMATI, Teta; NOPPARUCH, Pawit. Exploring the determinants of knowledge sharing via employee weblogs. *International Journal of Information Management*, v. 33, n. 1, p. 133-146, 2013.

PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. **Management Decision**, [S. l.], v. 54, n. 9, 2016.

PECK, J. L. Social media in nursing education: responsible integration for meaningful use. **Journal of Nursing Education**, [S. l.], v. 53, n. 3, p. 164-169, 2014.

PEE, L. G. Affordances for sharing domain-specific and complex knowledge on enterprise social media. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 43, p. 25-37, 2018.

PEE, L. G.; LEE, J. Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 35, n. 6, p. 679-690, 2015.

PEREIRA, S. dos S. **Modelagem de equações estruturais no software R**. 2013. 88 f. Monografia (Bacharelado em Estatística) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PINTO, D.; TENÓRIO, N.; BORTOLOZZI, F. O uso de ferramentas tecnológicas nos processos de gestão do conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREBRO), 6., 2016, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: UTFPR-PG, 2016. p. 1-1.

- PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.
- R CORE TEAM. **R: a language and environment for statistical computing**. Viena: R Foundation for Statistical Computing, 2018.
- RAZMERITA, L.; KIRCHNER, K.; NABETH, T. Social media in organizations: leveraging personal and collective knowledge processes. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 74-93, 2014.
- REVELLE, William; ZINBARG, Richard E. Coefficients alpha, beta, omega, and the glb: Comments on Sijsma. **Psychometrika**, v. 74, n. 1, p. 145-154, 2009.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. de S.; Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- ROSSEEL, Y. Lavaan: an R package for structural equation modeling and more. Version 0.5–12 (BETA). **Journal of Statistical Software**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 1-36, 2012.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SAMPAIO, G. G. **A relação entre as mídias sociais e a gestão do conhecimento nas organizações**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.
- SAMPIERI, R. H.; Collado, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SCHLOSSER, A. E.; WHITE, T. B.; LLOYD, S. M. Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 70, n. 2, p. 133-148, 2006.
- SELIAMAN, M. E. Exploring the adoption of online discussion forums for knowledge sharing and social relations among virtual communities. In: WORLD CONGRESS ON COMPUTER AND INFORMATION TECHNOLOGY (WCCIT), 2013, Sousse. **Proceedings [...]**. [S. l.]: IEEE, 2013. p. 1-5.
- SERENKO, Al.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 21, n. 3, 2013.
- SHANG, S. S. C. *et al.* Understanding Web 2.0 service models: a knowledge-creating perspective. **Information & Management**, [S. l.], v. 48, n. 4-5, p. 178-184, 2011.
- SHARRATT, M.; USORO, A. Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. **Electronic Journal on Knowledge Management**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 187-196, 2003.



SOPER, D. S. *A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models* [software]. Disponível em: Free A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models - Free Statistics Calculators (danielsoper.com). Acesso em: 10 de maio de 2021.

SOUSA, B. de S. *et al.* Benefits of Enterprise social networking systems for high energy physics community. **Journal of Physics: Conference Series**, [S. l.], n. 664, 2015. p. 052035.

STIEGLITZ, S. *et al.* Social media analytics. **Wirtschaftsinformatik**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 101-109, 2014.

SUBRAMANIAM, N.; NANDHAKUMAR, J.; BAPTISTA, J. Exploring social network interactions in enterprise systems: the role of virtual co-presence. **Information Systems Journal**, [S. l.], v. 23, n. 6, p. 475-499, 2013.

SUNSTEIN, C. R. **#Republic: divided democracy in the age of social media**. Princeton: Princeton University Press, 2018.

TAYLOR, S.; TODD, P. Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of consumer adoption intentions. **International Journal of Research in Marketing**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 137-155, 1995.

THURLER, L.; CAVALCANTI, M. do C. B. Affordances e compartilhamento de conhecimento: uma revisão de literatura. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19. 2018, Marília. **Anais [...]**. [S. l.]: [s. n.], 2018.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público [conceitos, estratégias, planejamento e técnicas]**. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. **Annals of the International Communication Association**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 143-189, 2013.

VENKATESH, V.; DAVIS, F. D. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. **Management Science**, [S. l.], v. 46, n. 2, p. 186-204, 2000.

VENKITACHALAM, K.; BUSCH, P. Tacit knowledge: review and possible research directions. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 16, n. 2, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VON KROGH, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 154-164, 2012.

WAGNER, C. Wiki: A technology for conversational knowledge management and group collaboration. **Communications of the Association for Information Systems**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 19, 2004.

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

WASKO, M. M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 35-57, 2005.

WE ARE SOCIAL. *Digital 2021 Global Overview Report*. [S.l.] 2021. Disponível em: [Digital 2021 - We Are Social](#). Acesso em: 7 de abril 2021.

WHITTINGTON, R. Big strategy/small strategy. **Strategic Organization**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 263-268, 2012.

WIIG, K. M. Societal knowledge management in the globalised economy. **International Journal of Advanced Media and Communication**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 172-192, 2006.

YU, T.; LU, L.; LIU, T. Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 32-41, 2010.

ZHANG, X. *et al.* From e-learning to social-learning: Mapping development of studies on social media-supported knowledge management. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 51, p. 803-811, 2015.



## APENDICE A – QUESTIONÁRIO

# O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA FOMENTO À GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE SUA ADERÊNCIA NA MARINHA DO BRASIL

O objetivo desta pesquisa é identificar os fatores que influenciam a intenção dos militares da Marinha do Brasil em compartilhar conhecimento através das mídias sociais. A noção de mídia social, também denominada “rede social” e Web 2.0” abrange um conceito dinâmico que envolve o uso de tecnologias baseadas na Internet para conectar pessoas e facilitar a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos, mensagens, ideias, imagens entre outros (PECK, 2014).

São exemplos de mídias sociais usadas em organizações:

- wikis: páginas criadas de forma colaborativa;
- blogs (weblogs): páginas onde o usuário utiliza como “diário”;
- redes sociais: aplicações que os usuários utilizam para se conectar com contatos e criar novos, como exemplo Facebook e Instagram;
- sites de compartilhamento de conteúdo multimídia, como exemplo YouTube, Flickr, SlideShare e Vimeo; e
- aplicativos de conversação: aplicativos de mensagens instantâneas em que os usuários utilizam para se comunicarem com grupos de trabalho, como exemplo Skype, WhatsApp e Google Talks (LEONARDI et al., 2013; GIBBIS et al., 2013).

Além disso, de acordo com Leonardi et al. (2013), as mídias sociais empresariais são uma família emergente de ferramentas colaborativas, baseadas na web que apoiam a comunicação e colaboração entre colegas dentro e/ou entre organizações. Em outras palavras, ao invés de funcionar apenas como um canal através por meio do qual a comunicação viaja, as mídias sociais empresariais operam como uma plataforma sobre a qual ocorre a interação social. Dessa forma, cada vez mais as mídias sociais são vistas como ferramentas estratégicas para as organizações (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016).

**\*Obrigatório**

## Termo de Consentimento

Este é um convite para o (a) senhor (a) participar da pesquisa "O uso das mídias sociais para fomento à Gestão do Conhecimento: um estudo sobre sua aderência na Marinha do Brasil", sob a responsabilidade da professora Dra. Carla Danielle Monteiro Soares.

Esta pesquisa pretende identificar os fatores que influenciam a intenção dos militares da Marinha do Brasil em compartilhar conhecimento através das mídias sociais.

Responder a esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos ao (a) senhor (a), além da expressão da sua opinião. Para minimizar qualquer desconforto e manter sua privacidade, o questionário apresentará caráter anônimo e deverá ser respondido individualmente. Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados por cinco anos em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes, focalizando o seu conteúdo geral e os resultados estatísticos. A pesquisadora não terá nenhum benefício pessoal/financeiro com esta pesquisa, exceto a produção acadêmica dela decorrente.

Lembramos que, por se tratar de uma pesquisa "on line", ela não está isenta de falhas técnicas decorrentes dessa modalidade de coleta de dados (problemas de sistema; indisponibilidade provisória das páginas; perda das informações e necessidade de reinserção dos dados).

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas através do e-mail da pesquisadora responsável: [simone.souza@marinha.mil.br](mailto:simone.souza@marinha.mil.br)

Ao assinalar a opção "aceito participar", a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa, declarando que compreendeu seu objetivo, bem como autoriza a pesquisadora a utilizar os dados cedidos para fins acadêmicos, preservando o sigilo.

1. Dessa forma, gostaria de convidá-lo (a) a responder voluntariamente este questionário a partir da sua experiência profissional. Além disso, serão solicitadas algumas informações de perfil sócio demográfico e profissional para caracterização da amostra. Os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, preservando o sigilo individual de cada resposta. Sua participação é de extrema importância! \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Aceito participar.

☐ Não aceito participar.

Caracterização da amostra.

## A. DADOS DEMOGRÁFICOS

2. Qual a sua idade? \*

---

3. Qual a sua escolaridade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Ensino Médio Completo.
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-graduação

4. Há quantos anos o (a) senhor (a) trabalha na Marinha do Brasil? \*

---

5. O (a) senhor (a) exerce função de liderança? \*

*Marcar apenas uma oval.*

6. Qual a sua Organização Militar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

B.  
Compartilhamento  
do conhecimento  
e uso de mídias  
sociais

A segunda parte trata dos 7 constructos identificados no referencial teórico que compõe a pesquisa, quais sejam: "Normas subjetivas", "Utilidade percebida", "Facilidade de uso percebida", "Confiança", "Reciprocidade", "Atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento" e "Intenção comportamental de compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais".

Medida: Escala Likert de 5 pontos, variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente".

### Normas subjetivas

7. 1. Colegas de trabalho trocam informações e dicas que são úteis para melhorar sua performance no trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

8. 2. Colegas de trabalho sugerem novas abordagens para resolver problemas, com base em suas próprias experiências. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

9. 3. Colegas de trabalho estão abertos a novas ideias. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

10. 4. Colegas de trabalho encorajam uns aos outros a usar novos conhecimentos e habilidades em suas atividades do dia a dia. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

11. 5. Meus superiores acham que devo compartilhar meu conhecimento profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

## Utilidade percebida

12. 1. Compartilhar conhecimento profissional em mídias sociais seria útil para o meu desenvolvimento profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

13. 2. Compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais melhoraria meu desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

14. 3. Compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais facilitaria meu trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

15. 4. Eu acho que seria útil usar as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

## Facilidade de uso percebida

16. 1. Aprender a usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional é fácil. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

17. 2. Posso facilmente usar as mídias sociais para compartilhar conhecimento profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

18. 3. Posso acessar facilmente plataformas de mídia social, onde o conhecimento profissional é compartilhado. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

19. 4. Minha interação com as mídias sociais como ferramenta de compartilhamento do conhecimento profissional seria clara e compreensível. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

## Confiança

20. 1. Confiaria nos conhecimentos compartilhados pelos meus colegas nas mídias sociais. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

21. 2. Acredito que as opiniões e ideias sobre minha profissão que compartilharia nas mídias sociais não seriam usadas contra mim. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

## Reciprocidade

22. 1. Se eu ajudar meus colegas nas redes sociais, eles me ajudarão quando eu precisar. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

23. 2. Sei que meus colegas me ajudariam, então ajudá-los nas redes sociais é justo.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

24. 3. Compartilhar conhecimento profissional me permite estabelecer relações fortes com meus colegas. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

Atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.

25. 1. Acredito que compartilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho é útil para a aprendizagem de novos conhecimentos. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.



26. 2. Acredito que compartilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho irá me ajudar a aprender de forma mais eficiente. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

27. 3. Acredito que partilhar conhecimentos com os outros membros do grupo de trabalho me dá a oportunidade de aprender com mais pessoas. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

28. 4. Acredito que compartilhar conhecimento com os outros membros do grupo de trabalho é útil para melhorar o meu desempenho no trabalho. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

Intenção comportamental de compartilhar conhecimento profissional nas mídias sociais.

29. 1. Tenho a intenção de compartilhar minhas ideias com frequência com os outros membros do grupo de trabalho através das mídias sociais. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente.

30. 2. Eu pretendo usar mídia social como ferramenta de compartilhamento de conhecimento profissional assim que for possível. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente.

31. 3. Se pedissem minha opinião sobre o uso das mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento profissional eu certamente diria algo favorável. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente.

32. 4. No caso de meus colegas de trabalho solicitarem pelas mídias sociais, eu os ajudarei sobre métodos, técnicas e modelos sobre minha profissão. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente.

33. 5. Pretendo compartilhar, nas mídias sociais, as minhas experiências (educação ou formação) com os outros membros do grupo de trabalho de forma efetiva. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente.

34. 6. Tenho a intenção de compartilhar nas mídias sociais, a minha forma de resolução de problemas com os outros membros do grupo de trabalho para ganhar crédito no grupo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente.