

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LÍGIA MENDES

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORIENTADAS PARA SISTEMAS DE
TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO: ANÁLISE EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
FEDERAIS**

**PONTA GROSSA
2023**

LÍGIA MENDES

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORIENTADAS PARA SISTEMAS DE
TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO: ANÁLISE EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
FEDERAIS**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES FOCUSED ON HIGH-PERFORMANCE
WORK SYSTEMS: ANALYSIS IN FEDERAL PUBLIC UNIVERSITIES**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em
Administração Pública da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientadora: Prof. Dra. Paula Regina
Zarelli
Coorientador: Prof. Dr. Dario Eduardo
Amaral Dergint

PONTA GROSSA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba**



LIGIA MENDES

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORIENTADAS PARA SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO: ANÁLISE EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 23 de Junho de 2023

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Andriele De Pra Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Danielly Oliveira Inomata, Doutorado - Universidade Federal do Amazonas (Ufam)

Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Flavia Lorene Sampaio Barbosa, Doutorado - Universidade Federal do Piauí (Ufpi)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 23/06/2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que nos momentos turbulentos me deu forças para continuar e atingir os objetivos.

Aos professores Dra. Paula Regina Zarelli e Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint que aceitaram me orientar, agradeço pela presteza, pelos ensinamentos, correções e sugestões fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos professores que integraram a Banca de Defesa, Professoras Dra. Danielly Oliveira Inomata, Dra. Flavia Lorene Sampaio Barbosa e Dra. Andriele De Pra Carvalho pela participação e pelas sugestões que enriqueceram este trabalho.

Aos professores do programa, amigos e colegas de turma, que também incentivaram e colaboraram nesse período.

A todos que colaboraram de alguma forma para conclusão dessa dissertação, dos quais sem a ajuda eu não conseguiria, meu muito obrigado.

Por fim, agradeço ao meu esposo e filhos pelo incentivo, compreensão e paciência que tiveram comigo em meus momentos de ausência ou estresse. São meu porto seguro, meu ponto de referência para atingir os objetivos que realmente importam.

RESUMO

A literatura aponta que a competitividade e os resultados das organizações dependem de desenvolver a valorização do capital humano (CH) para impulsionar os resultados. Assim, surge o desenvolvimento e implementação de sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD), que envolvem um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos (GRH) para melhorar o desempenho dos funcionários, promover sua motivação e um ambiente de trabalho aberto às contribuições. A reconhecida importância das pessoas e principalmente do seu engajamento, torna-se uma fonte de vantagem competitiva sustentada. As políticas e práticas adotadas como STAD, quase sempre envolvem estímulos facilmente aplicáveis às organizações da iniciativa privada. Surge assim a questão que orienta o estudo: as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) contribuem no desenvolvimento/construção/formação de STAD na universidade pública? Assim, o objetivo geral da pesquisa é avaliar o impacto das práticas de GC no desenvolvimento de STAD na universidade pública. Para tanto, busca-se relacionar teoricamente os temas GC e STAD; identificar práticas de GC na universidade pública; verificar a CoP como ferramenta para potencializar os STAD na universidade pública. Trata-se de uma pesquisa qualitativa empregando o método de pesquisa bibliográfico e documental. A amostragem foi obtida por meio de pesquisa na página eletrônica de uma universidade pública federal, escolhida devido a sua particularidade de ser formada por 13 campi, solicitando assim a adoção de práticas de GC que contribuam com a gestão das informações institucionais.

Palavras-chave: sistemas de trabalho de alto desempenho; gestão do conhecimento; comunidades de práticas; universidade pública.

ABSTRACT

The literature points out that the competitiveness and results of organizations depend on developing the appreciation of human capital (HC) to boost results. Thus, the development and implementation of high performance work systems (STAD) arise, which involve a set of human resource management (HRM) practices to improve employee performance, promote their motivation and a work environment open to contributions. . The recognized importance of people, and especially their engagement, becomes a source of sustained competitive advantage. The policies and practices adopted as HPWS almost always involve stimuli that are easily applicable to private sector organizations. Thus, the question that guides the study arises: do Knowledge Management (KM) practices contribute the development/construction/training of HPWS in public universities. Thus, the general objective of the research is to evaluate the impact of KM practices on the development of HPWS in the public university. Therefore, we seek to theoretically relate the themes GC and HPWS; identify KM practices in the public university; verify the CoP as a tool to enhance the STAD in the public university. This is qualitative research using the bibliographic and documentary research method. The sampling was obtained through a search on the website of a federal public university, chosen due to its particularity of being formed by 13 campuses, thus requesting the adoption of KM practices that contribute to the management of institutional information.

Keywords: high performance works systems; knowledge management; community of practices; public university.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAFe -	Comunidade Acadêmica Federada
CAPES -	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CoP -	Comunidades de Prática
ENAP -	Escola Nacional de Administração Pública
EPROC -	Escritório de Processos
GRH -	Gestão de Recursos Humanos
GC -	Gestão do Conhecimento
H1 -	Hipótese 1
H2 -	Hipótese 2
HPWS -	<i>High Performance Work System</i>
IFES -	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC -	Ministério de Educação
MEG -	Modelo de Excelência da Gestão
POP -	Procedimentos Operacionais Padrão
PIAA -	Portal de Informação em Acesso Aberto
SEI -	Sistema Eletrônico de Informação
SIGAC -	Sistema de Gestão de Acesso
STAD -	Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho
TAE -	Técnicos Administrativos em Educação
TI -	Tecnologia da Informação
TIC -	Tecnologia da Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Impacto dos sistemas de trabalho de alto desempenho	20
Figura 2. Oito Fundamentos da Gestão para Excelência.....	24
Figura 3. Fases da GC	27
Figura 4. Como estimular o desenvolvimento de uma comunidade de prática	36
Figura 5. Critérios para julgamento da formação de uma comunidade de prática ...	37
Figura 6. Grau de participação das pessoas em uma comunidade de prática segundo Wenger (1998).....	39
Figura 7. Dimensões da prática	40
Figura 8. Características das identidades formadas a partir de uma comunidade de prática	41
Figura 9. Matriz de Criação de Valor.....	44
Figura 10. Descrição processo ProKnow-C	51
Figura 11. Textos encontrados e resultado das filtragens.....	53
Figura 12. Fluxograma da Pesquisa.....	54
Figura 13. Síntese de procedimentos do software Iramuteq	55
Figura 14. Definição dos parâmetros de importação do arquivo	59
Figura 15. Nuvem de palavras	60
Figura 16. Mapa mental gerado na análise de similitude	61
Figura 17. Complementaridade entre as práticas dos STAD	71
Figura 18. Proposta do Modelo de Gestão de conhecimento para o contexto da universidade pública.....	74
Figura 19. Diferença entre Chefe e Líder	86
Figura 20. Contribuição da TI com a GC.....	91
Figura 21. Framework das práticas das práticas dos STAD voltadas à universidade pública.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Modelos e componentes de GC aplicados na Administração Pública.....	22
Quadro 2. Contribuição da GC com a Administração Pública.....	25
Quadro 3. Modos de conversão do conhecimento.....	28
Quadro 4. Conceitos de comunidade de prática segundo Wenger.....	33
Quadro 5. Indicadores da formação de uma comunidade de prática.....	36
Quadro 6. Ciclos de valor identificados nas narrativas.....	43
Quadro 7. Autores e suas propostas sobre as comunidades de práticas.....	45
Quadro 8. Critérios de inclusão e exclusão de material da revisão sistemática de literatura.....	50
Quadro 9. Resultados da busca pelas palavras-chaves.....	52
Quadro 10. Artigos selecionados para compor o corpus da pesquisa.....	56
Quadro 11. Criação das categorias de análise.....	64
Quadro 11. Práticas de GC encontradas em uma universidade pública federal.....	76
Quadro 12. Relação práticas dos STAD X Práticas de GC encontradas em uma Universidade Pública.....	97
Quadro 13. Justificativa da não menção as práticas dos STAD.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análise Fatorial de Correspondência	62
Gráfico 2. Dendograma CHD resultante da classificação pelo Método de Reinert ..	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO	17
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.2.1 <i>Asian Productivity Organization (APO)</i>	25
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	32
2.4.1 Análise da literatura em Comunidades de Prática.....	44
3 METODOLOGIA	47
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	47
3.2 AMOSTRAGEM	47
3.3 COLETA DOS DADOS	48
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	55
3.5 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA	56
3.6 <i>SOFTWARE</i> DE ANÁLISE TEXTUAL E DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	58
3.7 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	63
4 RESULTADOS	67
4.1 AS PRÁTICAS DOS STAD	67
4.1.1 Estabilidade.....	68
4.1.2 Recrutamento e Seleção	68
4.1.3 Tomada de decisão e participação.....	68
4.1.4 Remuneração por Desempenho	69
4.1.5 Treinamento e Desenvolvimento.....	69
4.1.6 Organização do Trabalho em Equipe.....	70
4.1.7 Comunicação	70
4.1.8 A complementaridade das práticas dos STAD	70

4.2 ACESSO ÀS INFORMAÇÕES	71
4.3 PRÁTICAS DE GC ENCONTRADAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	75
5. DISCUSSÃO	82
5.1 GERENCIAMENTO, PRÁTICAS DE GRH, GC E STAD.....	82
5.1.1 Liderança	83
5.1.2 Cultura Organizacional	87
5.1.3 Tecnologia da Informação	89
5.3 RELAÇÃO PRÁTICAS DOS STAD x PRÁTICAS DE GC ENCONTRADAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	96
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	108

1 INTRODUÇÃO

A ideia de que a competitividade e os resultados das organizações dependem de desenvolver e distribuir seus recursos para alcançar uma vantagem competitiva sobre outras organizações, vem sendo corroborada pela literatura recente que propõe a valorização do capital humano como uma maneira de motivar os funcionários e conseqüentemente impulsionar os resultados.

Assim, na busca por resultados, as organizações passaram a se preocupar em não perder o conhecimento tácito de seus profissionais por meio do reconhecimento da contribuição destes, reduzindo assim a rotatividade de profissionais qualificados e assumindo a convicção de que as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) contribuem para os resultados organizacionais, desenvolvimento e implementação de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD, do inglês, *High Performance Work System* - HPWS). Trata-se de um campo de investigação relativamente novo, que envolve um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos postas em prática para melhorar os conhecimentos, competências e habilidades dos funcionários (OLIVEIRA; SILVA, 2015), promover a sua motivação e esforço, e fomentar um ambiente propício às suas contribuições (JIANG *et al.*, 2012).

O aumento de pesquisas voltadas à GRH decorre, em parte, à reconhecida importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva sustentada, uma vez que uma força de trabalho altamente produtiva e engajada pode ser valiosa, rara, única e difícil de imitar (OLIVEIRA; SILVA, 2015). Sob esta ótica de reconhecimento e valorização do capital humano e do conhecimento por ele produzido, para Ipiranga *et al.* (2005, p. 2) “dessa perspectiva, novas formas de gerir o conhecimento, compartilhá-lo e convertê-lo em favor da estratégia do negócio têm surgido no dia-a-dia empresarial”. Isto posto, Wenger-Trayner (2015) afirmam que há pessoas e organizações em diversos setores atualmente, apontando as Comunidades de Prática (CoP) como meio para melhorar o seu desempenho. Ipiranga *et al.* (2005, p. 2) afirmam ainda que:

Nesse sentido, o conhecimento se coloca como indissociável das comunidades que o criam, usam e transformam. Em todos os tipos de trabalho de conhecimento- até mesmo naqueles em que a tecnologia tem papel vital - as pessoas requerem conversação, experimentação e experiências compartilhadas com outras envolvidas nas mesmas atividades. Especialmente, ao irem além dos processos rotineiros para enfrentar

desafios mais complexos, elas acreditam, fortemente, na sua comunidade de prática como fonte primordial de conhecimento.

Alcançar e manter altos níveis de desempenho requer um ambiente de trabalho positivo e práticas que desenvolvam e alavanquem o conhecimento e a capacidade dos funcionários de criar valor (APPELBAUM *et al.*, 2011). Embora as práticas devam ser adaptadas (para atender às especificidades dos cargos e organizações), geralmente incluem seleção, treinamento, orientação, incentivos, compartilhamento de conhecimento, relações de gestão de trabalho baseadas em parceria e outros mecanismos compartilhados de tomada de decisão (HORGAN; MUHLAU, 2006)

Conforme Appelbaum *et al.* (2011), as práticas de trabalho de alto desempenho demonstraram funcionar de três maneiras diferentes:

1) promover o desenvolvimento de capital humano, criando uma vantagem de desempenho para as organizações por meio de processos como maior desenvolvimento de habilidades dos funcionários e personalização aprimorada por funcionários em setores de serviços (SNELL; DEAN, 1992; FRIED; HISRICH, 1994; MACMILLAN; ZEMANN; SUBBANARASIMHA, 1987; BATT, 2002; GIBBERT, 2006);

2) aumentar a motivação e comprometimento dos colaboradores, criando um clima organizacional e de gestão do trabalho que motiva e apoia os colaboradores engajamento na resolução de problemas e melhoria de desempenho (OSTERMAN, 1998; MAHONEY; WATSON, 1993; TSUI *et al.*, 1995; APPELBAUM *et al.*, 2000);

3) construção organizacional Capital social, o que facilita o compartilhamento de conhecimento e a coordenação do trabalho e, assim, melhora o desempenho (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998; LEANA; VAN BUREN, 1999; LEVIN; CROSS, 2004; GITTEL, 2000; GITTEL *et al.*, 2009).

Sabe-se que, além de uma liderança que promove condições de participação e crescimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho, deve incentivar as capacidades e competências de seus funcionários como forma de aprimorar suas habilidades, comprometimento e produtividade, ascendendo a resultados organizacionais positivos em termos de comprometimento, flexibilidade e alta qualidade na execução dos trabalhos por parte de seus funcionários.

Contudo, a cultura organizacional deve propiciar a harmonia entre os líderes e funcionários, a qualidade do relacionamento influenciará os resultados individuais e,

por conseguinte, também os organizacionais, incluindo comprometimento, satisfação no trabalho, redução de rotatividade e aumento do desempenho.

No decorrer do presente estudo, torna-se perceptível que as políticas e práticas adotadas como sistemas de trabalho de alto desempenho, quase sempre envolvem estímulos facilmente aplicáveis às organizações da iniciativa privada, em consonância, Bryson e White (2021), afirmam que há um grande corpo de pesquisa sobre os efeitos das práticas de GRH nos resultados organizacionais, no local de trabalho e nos funcionários, mas a maioria deles diz respeito ao setor privado. Por isso, Mathias (2020), na conclusão de sua tese e como sugestão de estudos futuros, propõem que seja examinado os STAD também no setor público. Desta maneira, o estudo se propõe a analisar as práticas de STAD mais especificamente em universidades públicas. Diante do exposto, esta pesquisa apresenta como questão que orienta o estudo: **As práticas de Gestão do Conhecimento contribuem com o desenvolvimento/construção/formação de sistemas de trabalho de alto desempenho na universidade pública?**

White (2015), aponta a existência de uma suposição política persistente, às vezes tácita e às vezes explícita, de que o setor público é ineficiente e que deve ser reformado, tornando-o mais parecido com o setor privado, evidenciando uma visão crítica ou desdenhosa em relação ao setor público. O autor argumenta que o setor privado tem desenvolvido suas práticas para promover a inovação, a produtividade e lucratividade enquanto o setor público não tem tais objetivos e que o setor público apresentou, antes do que na iniciativa privada, características do STAD como a participação, trabalho em equipe e capacitação contínua dos funcionários.

1.1 OBJETIVOS

Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar as práticas de gestão do conhecimento orientadas para sistemas de trabalho de alto desempenho em uma universidade pública federal. Para tanto, como objetivos específicos busca-se:

- Relacionar teoricamente os temas gestão do conhecimento e sistemas de trabalho de alto desempenho;
- Identificar práticas de gestão do conhecimento na universidade pública;

- Compreender a contribuição das práticas de GC em STAD na universidade pública.

Destarte, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro corresponde a esta introdução; o segundo capítulo descreve referenciais teóricos importantes para a compreensão da pesquisa e seus objetivos (sistemas de trabalho de alto desempenho, gestão do conhecimento e comunidades de práticas). No terceiro capítulo, a metodologia descreve o tipo de pesquisa, a amostragem e o tratamento dos dados. No quarto capítulo, a partir dos dados coletados pela pesquisa, é realizada a análise e discussão e, por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo apresenta aspectos importantes para que o leitor tenha uma melhor compreensão sobre os principais temas abordados por este estudo: Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho, Gestão do Conhecimento e Comunidades de Práticas.

2.1 SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO

A gestão de recursos humanos (GRH), dedica-se ao desenvolvimento de políticas e práticas que contribuam com o alcance dos resultados organizacionais esperados. A GRH trabalha a partir dos objetivos e metas organizacionais e reconhece a importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva sustentada, uma vez que uma força de trabalho altamente produtiva e engajada pode ser valiosa, rara, única e difícil de imitar (OLIVEIRA; SILVA, 2015).

Desta forma, busca-se a valorização e reconhecimento do capital humano, emergem práticas denominadas sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD), que buscam promover a motivação e dedicação dos funcionários para que assim, agreguem valor à organização. STAD são uma combinação dessas práticas de GRH que podem facilitar o envolvimento dos funcionários, aprimoramento de habilidades e maximização da motivação (APPELBAUM *et al.*, 2000).

O objetivo dos sistemas de trabalho de alto desempenho é alcançar e manter altos níveis de desempenho no trabalho por meio de práticas positivas que desenvolvam e alavanquem o conhecimento e a capacidade dos funcionários de criar valor (APPELBAUM *et al.*, 2000). Para Huselid (1995), refere-se a um conjunto de práticas de recursos humanos separadas, mas interconectadas, que visam aumentar o desempenho organizacional, melhorando as competências, atitudes e motivação dos funcionários.

A literatura aponta algumas práticas que caracterizam a implementação dos sistemas de trabalho de alto desempenho. Pfeffer (1994), por exemplo, identifica 16 práticas de alto desempenho no trabalho, dentre elas o compartilhamento de informação, recompensas como a bonificação de salários altos e segurança no emprego como maneira de motivar os funcionários, treinamentos e capacitações. Segundo Özçelik, Aybas e Uyargil (2016), entre os itens do STAD citados como valor

organizacional são listados a autonomia do funcionário, participação e compartilhamento de informações, melhoria da qualidade e design do trabalho em equipe, bem como desenvolvimento do funcionário, flexibilidade e remuneração baseada em desempenho.

Enquanto Arthur (1994) atribui a descentralização a uma liderança que promova um ambiente de trabalho participativo e o exercício de práticas motivacionais de melhoria de desempenho, Delery e Shaw (2002) afirmam que sistemas de trabalho de alto desempenho deve estar objetivamente voltados ao treinamento e valorização dos recursos humanos, uma avaliação eficiente, reconhecimento financeiro e design de trabalho.

A literatura sugere que os incentivos oferecidos por uma organização vão além de meras recompensas econômicas para incluir uma série de práticas de desenvolvimento e participação (CHAS; FONTELA; NEIRA, 2012), pois oferece aos funcionários a oportunidade de participar nas decisões, reconhece e procura melhorar os seus conhecimentos e competências (LEPAK *et al.*, 2006), sua implementação deve levar os funcionários a responder positivamente por meio da maior dedicação ao trabalho e comprometimento com a organização (APPELBAUM *et al.*, 2000).

Segundo Boselie e Van Der Wiele (2002), pesquisadores documentaram o impacto de práticas de trabalho de alto desempenho em resultados de eficiência, produtividade do trabalhador e confiabilidade, além dos resultados em qualidade e desempenho financeiro e rentabilidade. Os autores apontam ainda que, embora alguns estudos tenham encontrado resultados mistos em relação às diferenças de desempenho associadas a essas práticas de trabalho, muitos outros estudos descobriram que essas práticas de trabalho explicam diferenças significativas de desempenho.

Lepak *et al.* (2007) demonstraram por meio de seu estudo, que as organizações que ofertam níveis mais altos de sistemas de trabalho de alto desempenho aos funcionários que ocupam maiores postos na organização do que aos demais funcionários e que a discrepância foi maior em ambientes não industriais. Graen e Uhl-Well (1995), propõem que os líderes devem manter diferentes níveis de relação e proximidade com os subordinados: os com relacionamento de alta qualidade, possuem maiores vantagens, recursos e oportunidades de treinamento e participação nas tomadas de decisões (LIDEN; GRAEN, 1980). Em seu estudo,

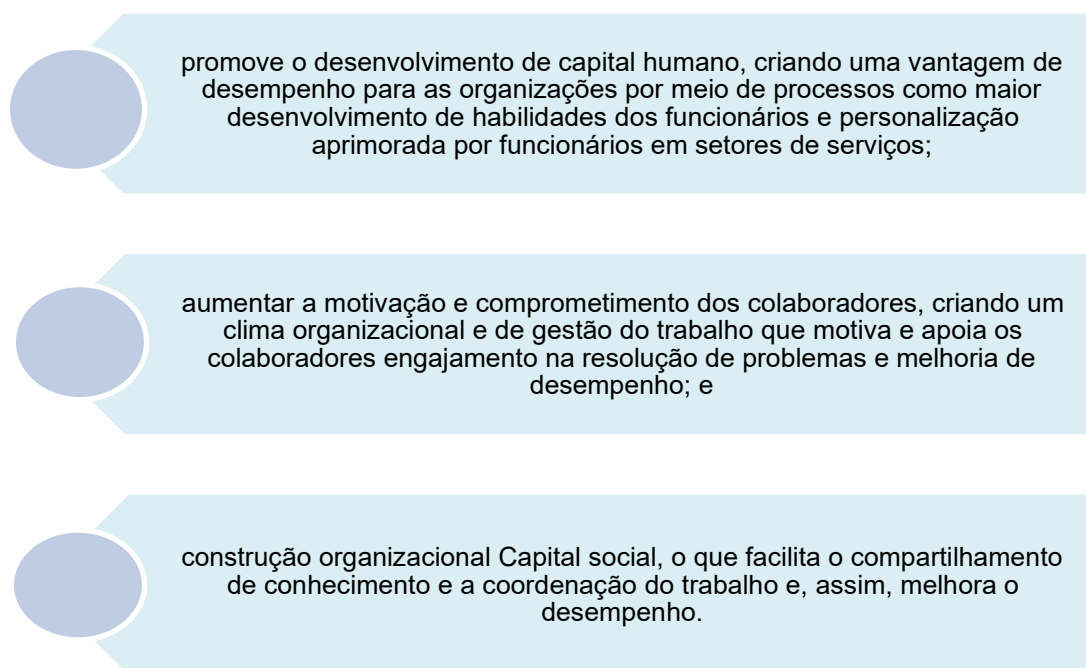
Oliveira e Silva (2015) corroboram afirmando que além das práticas de GRH, a liderança também tem uma contribuição significativa para o engajamento dos funcionários: colaboradores que possuem relacionamentos de maior qualidade com seus líderes tendem a ser mais engajados. A dedicação refere-se a um senso de significado, entusiasmo e orgulho no trabalho (OLIVEIRA; SILVA, 2015).

Kahn (1990), descreve como sendo funcionários engajados, aqueles fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados com seu trabalho. Chas, Fontela e Neira (2012), citam que a falta de uniformidade entre os funcionários em suas percepções baseadas nas práticas STAD, sugere que pode haver uma desconexão entre o que a administração pretende e o que um determinado grupo de funcionários percebe. Os autores afirmam ainda, ser necessário examinar além da STAD tentada pela gerência, a percebida pelos funcionários para entender os processos psicológicos pelos quais as práticas pretendidas influenciam o capital humano, a motivação e os comportamentos dos funcionários.

Para Oliveira e Silva (2015), se o objetivo do STAD é criar condições de trabalho favoráveis e um ambiente de trabalho produtivo, pode ser considerado um importante antecedente do engajamento dos funcionários. Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) apontam como resultado positivo associado ao engajamento dos funcionários a melhoria da saúde (física e mental) destes. Assim, o engajamento também pode limitar a rotatividade de funcionários, considerando os custos substanciais associados à rotatividade, interrupções operacionais, gastos com recrutamento, seleção e treinamento, e perdas de capital humano (OLIVEIRA; SILVA, 2015).

Segundo o estudo de Boselie e Van Der Wiele (2002), os sistemas de trabalho de alto desempenho demonstraram funcionar de três maneiras, conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1. Impacto dos sistemas de trabalho de alto desempenho



Fonte: Baseado em Boselie e Van der Wiele (2002).

A literatura voltada à gestão de recursos humanos aponta que são diversos os benefícios decorrentes de práticas de trabalho que incentivam o desenvolvimento do capital humano e social da organização.

Obviamente que estes autores se referem a práticas comuns à ambientes de trabalho, Bryson e White (2021), indicam como sendo práticas dos STAD, o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração por desempenho, organização do trabalho em equipe e 'participação', que inclui vários tipos de comunicação e consulta. Tais práticas devem ser pensadas e adaptadas para atender às necessidades específicas dos diferentes segmentos e cargos de trabalho. Boselie e Van der Wiele (2002) afirmam que vários autores indicam que as 'melhores práticas' ou 'sistemas de trabalho de alto desempenho' proporcionam vantagem competitiva sustentável para a organização.

Conforme Özçelik, Aybas e Uyargil (2016), pode ser mais importante gerir eficazmente as pessoas por meio de sistemas de RH eficazes que possam contribuir para o desenvolvimento de um capital humano qualificado, através do qual uma fonte de vantagem competitiva também pode ser alcançada.

Carbone *et al.* (2016), afirma que o indivíduo é visto a partir de suas competências (conhecimentos, habilidades, experiências, etc.) que, apenas após

pontuadas, permitirão a delegação de tarefas sejam delegadas de acordo com o seu perfil e condição de gerar valor ao negócio, permitindo que a organização conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia dos resultados. Segundo Chas, Fontela e Neira (2012), a saída de colaboradores representa um custo significativo para a organização (perda de conhecimento, custo de recrutamento, seleção e formação do novo colaborador, etc.).

Bryson e White (2021) conceituam os STAD como sendo uma 'tecnologia de gerenciamento' que facilita a entrega de ganhos de desempenho, uma escolha gerencial adotada para atender aos objetivos da gestão. Entretanto, esta percepção dos autores, diverge dos apontamentos encontrados na literatura sobre as práticas de GRH, que aponta os STAD como um meio de promover a motivação do funcionário embora, haja indícios na literatura que apontam que os resultados podem ser negativos dado que os funcionários acabam atingindo níveis estressantes de esforço (BRYSON; WHITE, 2021).

Becker e Huselid (1998) chamam de 'ajuste interno' entre práticas de alto desempenho e outras políticas e procedimentos, diante deste ajuste, torna-se complexa a tarefa de quantificar a eficiência das práticas de STAD implementadas. Contudo, Bowen e Ostroff (2004) destacam os resultados reais decorrentes do efeito combinado de diferentes práticas dos STAD e outras técnicas gerenciais, os autores denominam de 'sistema forte' a implementação de inúmeras práticas de gerenciamento.

Desta forma, Garvin (1993) destaca que uma organização de aprendizagem é aquela em que as pessoas envolvidas estão capacitadas ou têm habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos, assim como modificar comportamentos a partir da reflexão sobre estes conhecimentos. "O foco principal está em facilitar o compartilhamento de interesses e experiências pessoais, devido a um acesso mais dinâmico ao conhecimento explícito" (SILVA, 2004, p. 149), diante do exposto, se reconhece a gestão do conhecimento como meio de transformar o conhecimento tácito dos trabalhadores em conhecimento explícito.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme apontado pela literatura, os modelos e práticas de GC são habitualmente pensados para o setor privado, contudo, a literatura encontrada sugere a aplicabilidade de algumas dessas práticas no setor público.

Conforme Galves (2022), os modelos de maturidade em GC fornecem aos gestores das organizações públicas uma visão holística com terminologia congruente, tipos de iniciativas e investimentos em GC e quais áreas que precisarão de intervenção no contexto organizacional. O Quadro 1 apresenta os modelos e componentes de GC aplicados à Administração Pública, identificados por Galves (2022).

Quadro 1. Modelos e componentes de GC aplicados na Administração Pública

Modelos	Componentes
Modelo KMAT	Cria, identifica, coleciona, adapta, organiza, aplica, compartilha.
Modelo Inukshuk KM	Tecnologia; liderança; cultura; medição e processo; fornece uma abordagem holística no serviço público.
Modelo MATE	Gestão; treinamento estratégico; avaliação estratégica.
Modelo Davenport e Prusak	Gestores de informação e gestores do conhecimento.
Modelo KMD	Tático e processo estratégico.
Modelo OKA	Pessoas, processos e sistemas.
Modelo MGCAPB Batista	Direcionadores estratégicos; fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; processo de GC; ciclo KDCA; resultados da GC; e partes interessadas.
Modelo PMM Crawford	Processo inicial; processo e padrões estruturados; padrões organizacionais e processo institucionalizado; processo gerenciado e processo de otimização.
Modelo Sociotécnico Handzic	Estoques de conhecimento; processos de conhecimento e capacitadores de conhecimento sociotécnico.
Modelo Resource Based Vision RBV	Recursos físicos - tangíveis (instalações e equipamentos, matérias-primas, finanças e TI); recursos organizacionais - estrutura formal, sistemas de planejamento, controle, coordenação e gestão; recursos humanos - intangíveis (incluem experiências, julgamento, percepções e relações sociais dos funcionários).
Modelo Helou	Liderança; pessoas; processos; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal.
Modelo Sociodemográfico	Sociodemográficos (idade, sexo, categoria profissional, anos de profissão); profissionais (vínculo laboral, regime de trabalho, antiguidade na instituição); organizacionais (cultura organizacional,

	estrutura organizacional e utilização das TIC) e gestão do conhecimento.
Modelo Vasconcelos e Ferreira	Aquisição e geração do conhecimento; disseminação; compartilhamento e transferência do conhecimento; registro do conhecimento ou construção da memória.
Modelo MEG	Liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

Fonte: GALVES (2022, p. 41)

Nota-se que os modelos buscam auxiliar na identificação das fragilidades e potencialidades de fatores como a liderança, processos, pessoas, suporte de TI e, obviamente, as práticas de GC já implementadas e como ampliá-las a fim de permitir o crescimento dos resultados decorrentes do desempenho organizacional. Vale ressaltar que “enquanto as organizações privadas adotam tendências inovadoras, as públicas precisam de novas ações para se adaptar ao novo cenário dinâmico em uma sociedade que exige mais do serviço público prestado aos cidadãos” (GALVES, 2022, p. 49).

Na página do Ministério da Infraestrutura do Brasil, destaca o poder integrador da 21ª Edição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), publicado em 2016 pela “Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), um dos principais centros de referência para melhoria da produtividade das organizações e da competitividade no Brasil” (BRASIL, 2019). O Modelo, permite a obtenção, por meio da autoavaliação, de um diagnóstico da maturidade da gestão, com base nos oito Fundamentos da Gestão para Excelência,

1- Pensamento sistêmico

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

2 - Aprendizado organizacional e inovação

Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.

3 - Liderança transformadora

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos - mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

4 - Compromisso com as partes interessadas

Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos.

5 - Adaptabilidade

Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

6 - Desenvolvimento sustentável

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

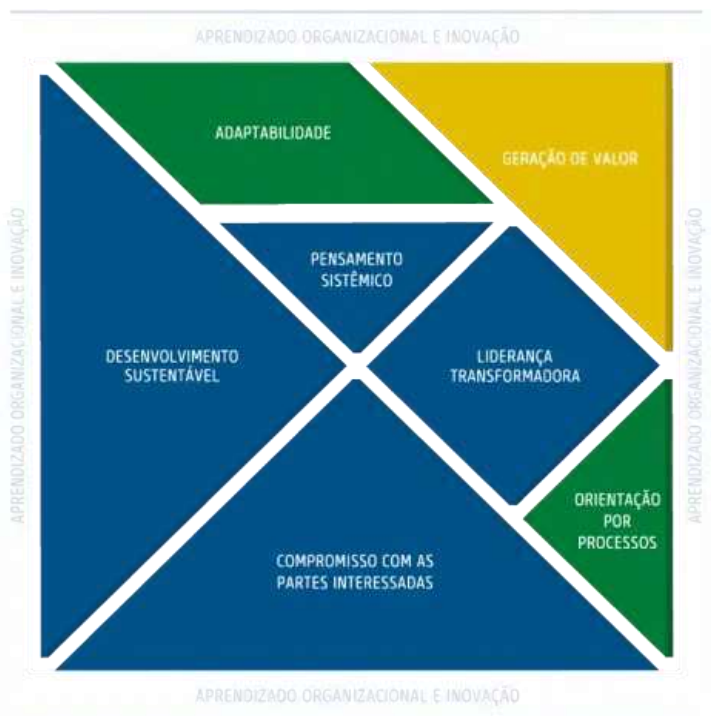
7 - Orientação por processos

Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

8 - Geração de valor

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas as partes interessadas. (FNQ, 2022).

Figura 2. Oito Fundamentos da Gestão para Excelência



Fonte: <https://fnq.org.br/plataforma-meg-21/>

Isto posto, percebe-se que a gestão pública tem vislumbrado nas práticas pensadas para o setor privado como meio de otimizar e ampliar o desenvolvimento organizacional e os resultados por meio da adaptação de tais práticas às peculiaridades do setor público. Assim, o Quadro 2 demonstra como a GC pode

contribuir com cada eixo temático e com a elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas.

Quadro 2. Contribuição da GC com a Administração Pública

Eixo Temático	Desafios da GC
1. Inserção internacional soberana	Mobilizar os conhecimentos essenciais para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas internas e políticas que envolvem o relacionamento com outros países e povos coerentes com o objetivo de conquistar uma inserção internacional soberana.
2. Macroeconomia para o desenvolvimento	Mobilizar os conhecimentos essenciais para manejar políticas públicas de forma a articular os diversos atores sociais em torno de um projeto de desenvolvimento nacional sustentável e incluyente.
3. Fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia	Mobilizar os conhecimentos essenciais para definir arranjos institucionais mais adequados para conjugar Estado, mercado e sociedade em torno de um modelo de desenvolvimento sustentável e incluyente.
4. Estrutura tecnoprodutiva e regionalmente articulada	Mobilizar conhecimentos essenciais, isto é criar, compartilhar e aplicar conhecimentos, para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas referentes aos temas de ciência e tecnologia, inovação e competitividade, organização produtiva e economia regional.
5. Infraestrutura econômica, social e urbana	Mobilizar conhecimentos essenciais para atualizar a matriz energética brasileira e para expandir adequadamente a infraestrutura econômica e social do país (transportes, fontes energéticas e telecomunicações existentes entre tais dimensões).
6. Proteção social, garantia de direitos e geração de oportunidades	Mobilizar conhecimentos essenciais para – por meio de políticas públicas – garantir direitos, promover proteção social e gerar oportunidades de inclusão qualificada (condição necessária a qualquer projeto nacional de desenvolvimento).
7. Sustentabilidade ambiental	Mobilizar conhecimentos essenciais para: I) proteger biomas de alta relevância; II) implementar iniciativas estratégicas; III) assegurar o acesso a água potável e a condições sanitárias adequadas (ativos fundamentais na concepção de desenvolvimento); e IV) gerenciar a biodiversidade e a biotecnologia

Fonte: BATISTA (2012, p. 48)

A GC contribui com a administração pública organizando e ampliando o conhecimento “dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados”. (BATISTA, 2012, p. 49)

2.2.1 Asian Productivity Organization (APO)

A Organização Asiática de Produtividade (APO) trata-se de uma organização intergovernamental, apolítica e sem fins lucrativos, voltada a aumentar a produtividade na região da Ásia-Pacífico por meio da cooperação mútua. Com início de suas atividades a partir de 1961, contribuindo para o desenvolvimento

socioeconômico sustentável da região por meio de serviços de assessoria política e realizando iniciativas inteligentes na indústria, agricultura, serviços e setores públicos. (APO, 2022)

Diversos estudos apontam que o capital humano é uma das principais vantagens de uma organização e que quanto menor sua rotatividade, e mais mantê-lo e usá-lo de forma mais eficaz, mais bem-sucedida a organização será em atingir seus objetivos por meio de sua plena produtividade. Em sua publicação no ano de 2009, a APO reconhece a GC como meio e não apenas com a finalidade de ampliar a produtividade, lucratividade e, conseqüentemente, o crescimento organizacional. A APO concentra-se na relação entre GC e o desempenho organizacional que dela resulta por meio da análise dos resultados mensuráveis e um processo de aplicação claro e sistemático.

Batista (2012, p. 32) apresenta as etapas e passo da metodologia de implementação da GC da APO

i) descubra onde você está; e ii) crie um business case; I desenhar: iii) desenvolva uma estratégia de GC; iv) identifique programas em potencial; v) desenhe processos; e vi) formule um plano de implementação (alinhando GC com a estratégia organizacional); I desenvolver: vii) formule um plano piloto; e viii) conduza uma After Action Review (Revisão após a Ação); e Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira 33 I implementar: ix) implemente um plano para toda a organização; x) lide com a resistência à GC; xi) desenvolva um plano de comunicação; e xii) avalie continuamente (APO, 2009). Em síntese, a APO construiu um modelo e um método de implementação da GC com base no “Estado da Arte” das práticas de GC observadas em organizações de referência na Europa e nos Estados Unidos. Tanto o modelo como o método de implementação são simples, práticos e adaptados à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia.

“Embora o modelo e o método não tenham sido construídos para organizações públicas, há vários componentes que podem ser utilizados na construção de um modelo para a administração pública brasileira” (BATISTA, 2012, p. 33).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

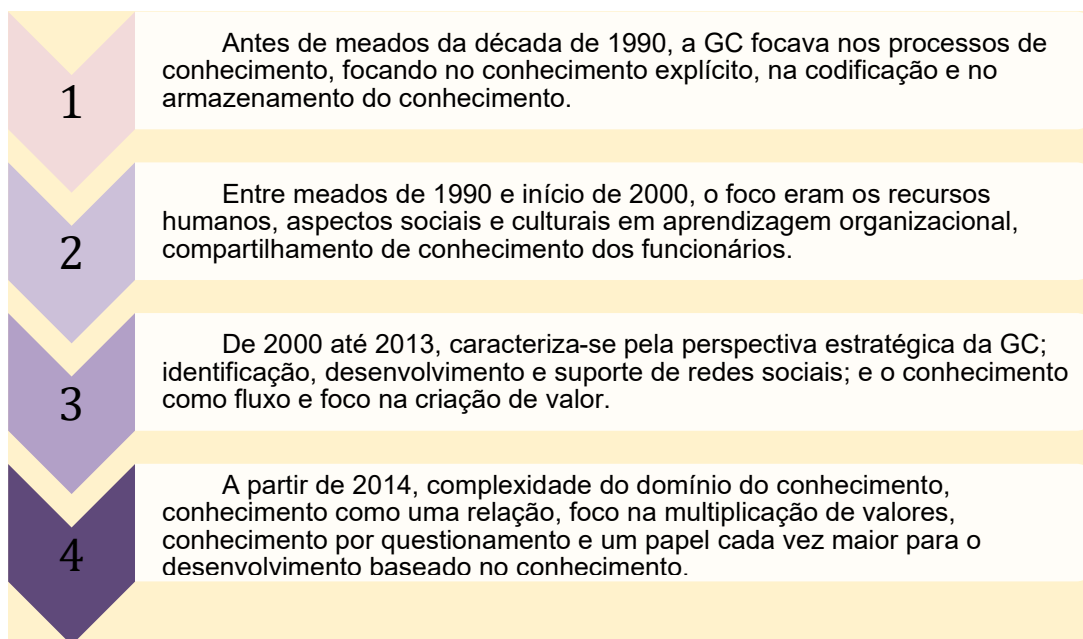
O conhecimento envolvido nas atividades organizacionais vem sendo abordado desde as primeiras teorias da administração, ao menos indiretamente, tanto pelas teorias da linha da administração dita “científica”, quanto pela linha das “relações humanas” (SILVA, 2004). No que se refere à Gestão do Conhecimento muitas definições incluem os processos de criação e aquisição de conhecimento e a

geração de novos conhecimentos organizacionais internos e a aquisição de conhecimentos de fontes externas (HUBER, 1991).

Alguns autores consideram a GC como sendo um processo contínuo, relacionado à criação de valor em uma cadeia de produção (LEITE, 2004), outros a vêem relacionada à alavancagem de recursos, os quais devem ser concentrados em poucas metas e também à acumulação de recursos pela mineração de experiências e pelo acesso aos recursos de outras firmas, de modo que a empresa possa aumentar a velocidade do desenvolvimento de novos produtos, acelerando o seu ciclo de vida (MAIER; REMUS, 2002). Para Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é visto como um componente-chave da aprendizagem organizacional, cognitiva, experiencial, específica ao contexto e relacional.

Segundo Serenko (2013), historicamente, a GC passou por quatro fases como ilustra a Figura 3:

Figura 3. Fases da GC



Fonte: Baseado em Serenko (2013).

Os estudos mais recentes buscam apontar o uso que as organizações têm dado ao conhecimento acumulado para desenvolver novos produtos e processos e obter vantagem competitiva sustentável no mercado a partir deste conhecimento. Decorre disto, a necessidade de organizar e sistematizar a Gestão do Conhecimento

(GC) com base no conhecimento que as pessoas que atuam na organização possuem.

De acordo com Silva (2004), as diversas definições dadas para o conhecimento normalmente consideram essas diferenciações hierárquicas e, em sua maioria, convergem para a ideia de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A mensuração do conhecimento de uma empresa analisa como as informações são convertidas em conhecimento e compartilhadas com os demais membros da organização. Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em dois tipos:

- Tácito: trata-se do conhecimento subjetivo composto pelas habilidades inerentes a um indivíduo. Compreende as ideias e experiências desses indivíduos e, por isso, torna-se complexa sua sistematização e compartilhamento com os demais membros da organização;

- Explícito: de fácil sistematização e compartilhamento. Por meio de registros textuais e gráficos, é facilmente organizado e reproduzido.

Decorre então a preocupação em como agrupar e sistematizar o conhecimento tácito para que seja convertido em explícito. Externalizar (registrar) e internalizar (estudar, tomar ciência). Para Leite (2004), o conhecimento tácito ainda é pouco trabalhado pois as organizações têm dificuldade para gerenciá-lo no que se refere a socialização entre as pessoas, porém, aquelas que valorizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito alcançam um melhor desempenho. Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre esses dois formatos justificando assim, a preocupação com a implementação da GC. Os autores apontam quatro modos de realizar esta conversão do conhecimento tácito para o explícito, conforme Quadro 3.

Quadro 3. Modos de conversão do conhecimento

MODO	CONVERSÃO	COMO
Socialização	Conversão de parte do conhecimento tácito de	<ul style="list-style-type: none"> – ocorre por meio de comunicação frequente; – brainstorming, insights e discussões;

	uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa.	– valoriza-se a observação e a prática assistida por um tutor; – trabalho em equipe a fim de concretizar o compartilhamento de experiências e conhecimento.
Externalização	Conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito	- construção de metáforas/analogias, e uso da linguagem figurada para compartilhamento do conhecimento tácito; – uso de planilhas, textos, imagens, figuras, etc.; – relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências/ações).
Combinação	Conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização	organização e compartilhamento de um amplo resumo de diferentes conhecimentos explícitos
Internalização	Conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo	– leitura e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, gráficos, planilhas etc.); – prática individual de experimentação de situações que levam a aprendizagem do conhecimento.

Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (1997).

Os ciclos de conversão do conhecimento, formam uma espiral que serve para analisar e entender os mais diversos casos de criação e disseminação do conhecimento, sendo que cada caso terá suas particularidades ou especificidades (SILVA, 2004). Silva (2004), afirma ainda que um dos principais facilitadores para o trabalho com esse formato do conhecimento são as redes de trabalho que ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo, interagindo basicamente por meio de ampla troca de conhecimentos tácitos.

Contudo, a preocupação em implementar eficientemente uma gestão do conhecimento, passa a ser, além de agrupá-la e organizá-la, como torná-la acessível. Isto posto, na atualidade, a gestão do conhecimento pode contar com alguns facilitadores, dentre eles a tecnologia da informação (TI). Rosseti e Morales (2007), ratificam que:

A tecnologia da informação (TI), que é gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas, tem sido, ao longo do tempo, cada vez mais intensamente empregada como instrumento para os mais diversos fins. É utilizada por indivíduos e organizações, para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo; para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos; como suporte à análise de mercados; para tornar ágil e eficaz a interação com mercados, com clientes e até com competidores. É usada como ferramenta de comunicação e gestão

empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nos mercados em que atuam. Em face disso, além de sua rápida evolução, é cada vez mais intensa a percepção de que a tecnologia de informação e comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, como importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes. (ROSSETI; MORALES, 2007, p. 124)

Como suporte a criatividade e inovações nas organizações, devem existir ferramentas de *software* que colem e armazenem as informações para então torná-las administráveis (AYELE; JUELL-SKIELSE, 2020; PAUKKERI, 2009). Em concordância, Silva (2004), sustenta que os recursos de TI podem otimizar ainda mais a externalização, internalização e combinação do conhecimento explícito, quando partem de uma situação em que as recomendações e preocupações anteriormente expostas já são levadas em consideração.

Porém, Costa *et al.* (2021) afirmam que a solução para promover inovação vai além de um *software*, depende da escolha correta de um modelo ou processo de gerenciamento da inovação alinhado à realidade e cultura organizacional das empresas. A TI não é responsável pela geração e sistematização de conhecimento tácito, mas facilita seu agrupamento e a troca de informações entre as pessoas voltadas aos mesmos interesses e propósitos, levando a conversão do conhecimento tácito em explícito. Rosseti e Morales (2007), enfatizam que embora a TI forneça um excelente recurso e suporte à GC, não é o único facilitador para a GC que deve ocupar-se com fatores intrinsecamente ligados a características humanas, muitas das quais impenetráveis pela tecnologia, apesar de ainda pouco exploradas. Os autores afirmam ainda que:

Diante desse quadro, a integração entre GC e TI aparece como um imperativo para atender a tais necessidades. Essa integração, contudo, é extremamente complexa, pois envolve tanto o gerenciamento de ativos intangíveis de diferentes naturezas – pessoas, conhecimentos tácitos, explícitos, individuais, organizacionais e de redes –, quanto conhecimentos estruturais, que servem de base tecnológica para a estocagem, para a melhoria e para o fluxo dos bens intangíveis, e sistemas de informação com aplicativos que possibilitem o aumento da interação entre pessoas nos ambientes interno e externo, agregando fornecedores e clientes à cadeia de valor das organizações. Diante dessa complexidade, há muitos pesquisadores, como Santiago Júnior (2004), por exemplo, a enfatizar que as TI têm-se tornado o centro nervoso das empresas, um fator estratégico de competitividade e de sobrevivência. Embora isso seja verdade, é preciso cautela, para que não se cometa o equívoco de achar que a TI, em si, seja a solução para o sucesso das organizações. (ROSSETI; MORALES, 2007, p. 127)

O acesso à intranet/internet não apenas permitem a formação de grupos e o contato entre seus membros como também facilita o acesso aos conhecimentos explícitos acumulados, não apenas pelos membros de uma organização mas também de outras, promovendo a troca de informações, conhecimentos e experiências, transformando-se em ferramenta de treinamento virtual das pessoas na empresa, devido ao baixo custo envolvido e à rapidez em conectar várias pessoas em pontos remotos ou diferentes fábricas da corporação (SILVA, 2004).

A utilização de TI focalizada na internet/intranets para a GC representa também a adoção de uma tecnologia base de padrões abertos e universais, o que facilita a integração com outros sistemas internos ou externos à empresa (SILVA, 2004), apresenta características favoráveis à criação do conhecimento, que são: autonomia, redundância, caos criativo e variedade, em consonância com a abordagem da mudança constante dos conhecimentos entre o formato tácito para o explícito

Klammer e Gueldenberg, (2019), lembram que desaprender os conhecimentos e comportamentos existentes e obsoletos possibilita que as organizações obtenham eficiência e processos eficazes de aprendizagem e mudança. Conforme Silva (p. 149, 2004) afirma que “o foco principal está em facilitar o compartilhamento de interesses e experiências pessoais, devido a um acesso mais dinâmico ao conhecimento explícito”. Em consonância Rosseti e Morales (2007, p. 134) “funciona como instrumento para desenvolver e implantar tecnologias que apoiem o mapeamento, a extração, a codificação, a modelagem, a disponibilização, o compartilhamento do conhecimento e a comunicação empresarial”.

Contudo, a literatura aponta que tão importante quanto coletar, armazenar, organizar e fazer uso do novo conhecimento, torna-se igualmente importante verificar “a incapacidade de desaprender como uma fraqueza de muitas organizações, podendo custar-lhes muito para melhorar” (SILVA, 2021, p. 94).

Silva (2021, p. 94) afirma ainda que “é por meio da cultura organizacional que antigas crenças e práticas cristalizam-se, muitas vezes como lógicas dominantes, impossibilitando a organização de questioná-las, nem quando causam falhas e problemas, impedindo mudanças”. Isso ocorre em razão dos impactos nocivos que acompanham a dificuldade em desaprender antigas crenças e práticas, que levaram

a organização a patamares de sucesso, mas que não garantem a sua permanência nele (AMANI *et al.*, 2019).

Esse apego às práticas que em outro momento levaram a resultados positivos, pode levar a divergência e até mesmo a conflitos. Silva (2021), afirma ainda que a obsolescência do conhecimento organizacional também se evidencia por meio da presença de boatos, meias verdades, fofocas e mal-entendidos que proliferam no processo de aprendizagem conduzindo as pessoas a aprender coisas “erradas” e que se cristalizam na cultura organizacional (CEGARRA-NAVARRO *et al.*, 2012). Desaprender, então, representar abandonar velhas práticas e permitir que a inovação traga mudanças e contribua com a modernização dos processos, procedimentos e com o desenvolvimento organizacional.

Bolzani Júnior, Souza e Nascimento. (2002) afirmam que “por trás do aspecto formal da organização encontra-se uma rede informal de pessoas que trabalham juntas compartilhando conhecimento, solucionando problemas e trocando idéias, estórias e confidências”, assim, o trabalhador passa a ser valorizado para além de sua contribuição física, seu conhecimento e, mais que isso, sua capacidade de criar e transmitir e aprender novos conhecimentos, por meio de sua sociabilidade com os demais da organização, é o que torna peça fundamental para o crescimento e competitividade organizacional. As pessoas se aproximam das outras em função de algum interesse em um domínio particular de trabalho.

Para Bolzani Júnior, Souza e Nascimento (2002), as pessoas “se envolvem para compartilhar o que sabem, ajudar outros a executar uma tarefa, e gostam da sensação de pertencer a um grupo”, por consequência, surgem redes de compartilhamento de conhecimento informais dentro da organização que, se estimuladas podem tornar-se comunidades de práticas voltadas a organizar e sistematizar o conhecimento organizacional.

2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA

A aprendizagem organizacional foca na maneira pela qual as pessoas significam seu trabalho e suas relações sociais no ambiente de trabalho. Para uma comunidade de prática funcionar, ela precisa gerar e apropriar-se de um repertório de ideias, compromissos e lembranças compartilhados (IPIRANGA *et al.*, 2005).

Na década de 1990, dentre vários estudos precursores desta nova perspectiva da aprendizagem organizacional, um estudo representa um marco determinando os conceitos de participação periférica legítima e de comunidades de prática (CoP), trata-se do estudo de dois antropólogos, Jane Lave e Etienne Wenger que, em 1991, por meio de suas pesquisas de diferentes grupos de trabalhadores (um grupo de parteiras mexicanas, um grupo de alfaiates africanos, um grupo de marinheiros americanos, um grupo de açougueiros de supermercados, e um grupo de alcoólatras anônimos), perceberam a relevância do agrupamento e organização do conhecimento gerado por cada membro da organização para o desempenho desta. Uma comunidade de prática envolve muito mais do que o conhecimento técnico ou habilidade associada à obrigação de alguma tarefa (IPIRANGA *et al.*, 2005), comunidades se desenvolvem ao redor de coisas que interessam às pessoas (WENGER, 1998). Para Ipiranga *et al.* (2005):

Quando múltiplas equipes de projeto estão engajadas em tarefas similares, a necessidade de compartilhar o que sabem levará, certamente, à formação da comunidade. Por outro lado, uma rede de conhecimento de pessoas que compartilham interesses comuns, organizada de forma livre, pode consolidar-se numa comunidade focada quando as pessoas reconhecerem novas oportunidades compartilhadas. (IPIRANGA *et al.*, 2005, p. 4)

Pela publicação de seu livro intitulado *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, os autores definem o conceito de Comunidade de Prática, apesar disso, é importante ressaltar que o próprio Wenger em suas obras posteriormente publicadas, alterou o conceito de comunidades de práticas, como mostra o Quadro 4:

Quadro 4. Conceitos de comunidade de prática segundo Wenger

ANO	CONCEITOS DE COMUNIDADE DE PRÁTICA
1991	Uma comunidade de prática é um conjunto de relações entre pessoas, atividades, e mundo no decorrer do tempo e em relação com outras comunidades de prática tangenciais e sobrepostas. Uma comunidade de prática é uma condição intrínseca para a existência de conhecimentos, não somente porque ela provê um suporte de interpretação necessário para fazer sentido de sua herança. Deste modo, participação em uma prática cultural na qual qualquer conhecimento existe é um princípio epistemológico de aprendizagem. A estrutura social desta prática, suas relações de poder, e suas condições de legitimidade definem possibilidades para aprendizagem (i.e. para a participação periférica legítima). (LAVE; WENGER, 1991, p.98)
1998	Sentir-se vivo enquanto um ser humano significa que nós estamos constantemente engajados na busca/consecução de empreendimentos de todos os tipos, desde para assegurar nossa sobrevivência física até a procura de prazeres mais elevados. Na medida em que definimos estes empreendimentos e nos engajamos conjuntamente em sua busca, interagimos uns com os outros e com o mundo e afinamos nossas relações... Em outras palavras, nós aprendemos. No decorrer do tempo, esta aprendizagem coletiva resulta em

	práticas que refletem tanto a consecução de nossos empreendimentos quanto o atendimento de relações sociais. Estas práticas são então a propriedade de um tipo de comunidade criada ao longo do tempo por uma busca sustentada de um empreendimento compartilhado. Faz sentido, então, chamar este tipo de comunidade, de comunidades de prática. (WENGER, 1998, p. 45)
2002	Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um assunto, e que aprofundam seu conhecimento e domínio nesta área interagindo em uma base contínua. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p.4)

Fonte: Baseado em Lave e Wenger (1991); Wenger (1998); Wenger, Mcdermott e Snyder (2002).

Percebe-se, por meio da Tabela 3, a mudança do próprio autor sobre a conceitualização de uma comunidade de prática. Primeiramente, o termo prática quase desaparece dando espaço à “paixão”, como agente motivador de criação de uma comunidade. Depois, em 1998, o autor afirma que um grupo de pessoas pode criar uma comunidade de prática apenas para conduzir seu trabalho, sem paixão, propósito além de afirmar que uma comunidade pode contribuir para a não aprendizagem, sem resultados positivos.

Para os autores, uma Comunidade de Prática implica na participação em um sistema de atividade no qual os participantes compartilham entendimento concernente ao que eles estão fazendo e ao que isto significa em suas vidas e para as suas comunidades (LAVE; WENGER, 1991).

Wenger (1998), acredita que as comunidades de prática estão em todo lugar e que participamos de inúmeras comunidades de prática (família, trabalho, amigos, por exemplo) ao longo de nossas vidas. Baseada em Wenger (1998), Miskulin (2010) define comunidades de prática como sendo:

Constituídas por pessoas engajadas em um processo de aprendizagem social, coletiva em um domínio, que compartilha: uma preocupação, um objetivo ou uma paixão por ações que fazem e aprendem, por meio de uma interação, como fazer essas ações cada vez mais aprimoradas. Essa definição propõe, mas não assume, intencionalmente, que a aprendizagem pode ser a razão principal para uma comunidade começar, ou ainda a aprendizagem pode ser o resultado incidental da interação entre os participantes de uma comunidade (MISKULIN, 2010, p. 4).

É válido destacar que “Sem um compromisso claro com um domínio do conhecimento, a comunidade é apenas um grupo de amigos” (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 30). Em concordância, Ipiranga *et al.* (2005) afirmam que nas comunidades de prática as pessoas são movidas por um senso de propósito e por uma necessidade de conhecer o que os outros sabem, sendo

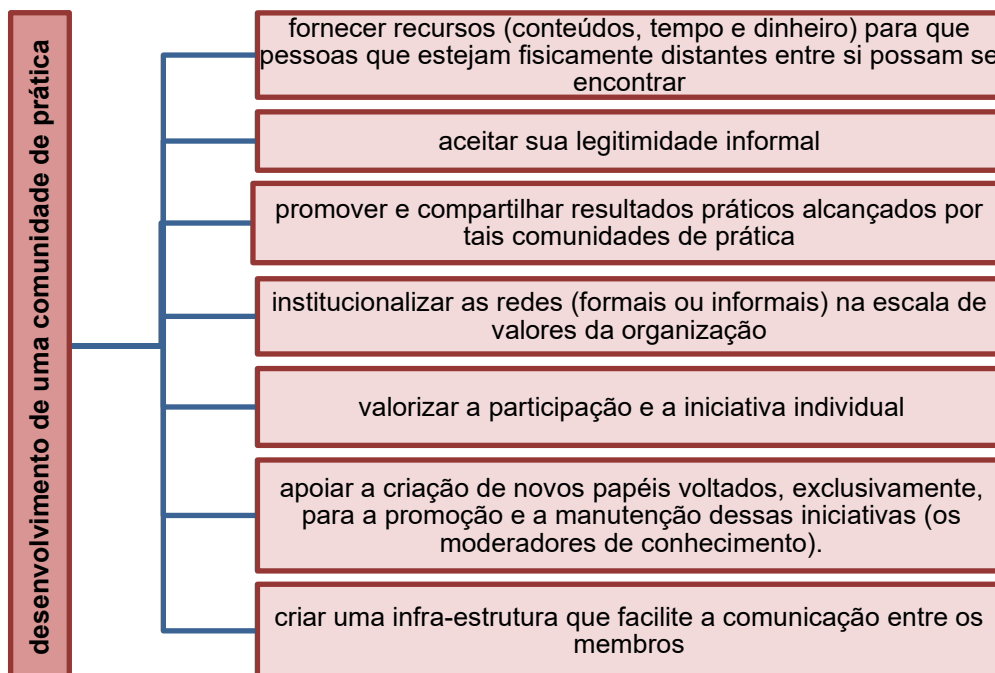
definidas pelo conhecimento que geram, em vez da tarefa, característica que as distingue das equipes de trabalho.

Wenger, McDermott e Snyder (2002) em seu livro *Cultivating communities of practice* (terceira obra publicada por Wenger sobre o assunto), sobre o processo de constituir uma comunidade de prática, eles afirmam que as pessoas valorizam suas interações no trabalho e que, na medida em que passam tempo juntas, compartilham informações e ideias. Desta maneira, discutem sobre assuntos em comum, exploram ideias e se ajudam mutuamente. Os autores continuam que a partir desta discussão e exposição de ideias, as pessoas criam ferramentas, ou simplesmente desenvolvem uma compreensão tácita que compartilham acumulando conhecimento, tornam-se informalmente ligadas pelo valor que elas atribuem a aprender conjuntamente. Assim, desenvolvem uma perspectiva única, um conhecimento e práticas comuns a estes indivíduos por meio da interação, levando a geração de uma identidade em comum, e ao surgimento de uma comunidade de prática.

Contudo, para que este compartilhamento aconteça torna-se necessário que haja uma cultura organizacional que promova esta interação entre as pessoas. Souza-Silva (2008), afirma que se a Comunidade de Prática se constitui num espaço proeminente de aprendizagem organizacional (por causa do fenômeno do multi associativismo), logo, pela lógica, podemos pressupor que a cultura organizacional também influencia o surgimento de comunidades de prática.

Wenger (1999) já alertava que as empresas devem estimular comunidades de aprendizagem, incentivando processos de reflexão e o acesso a informações, como parte da própria prática. A Figura 4, baseada em Terra e Gordon (2002), ilustra como as organizações podem estimular o desenvolvimento de uma comunidade de prática:

Figura 4. Como estimular o desenvolvimento de uma comunidade de prática



Fonte: Baseado em Terra e Gordon (2002).

Em 1998, Wenger publica sua segunda obra, *Communities of Practice: learning, meaning and identity*, e nela apresenta um conjunto de indicadores da existência de uma comunidade de prática. A Quadro 5 apresenta estes indicadores:

Quadro 5. Indicadores da formação de uma comunidade de prática

1. Relacionamentos – harmoniosos ou conflituosos - administrados com eficácia;
2. Meios de engajamento: atividades conjuntas;
3. Informação e propagação de inovação e ideias ocorre de maneira rápida e eficiente;
4. As conversas e interações são a continuação de um processo contínuo, dispensam introdução ao assunto;
5. Rápido definição do problema a ser discutido;
6. Fácil reconhecimento dos participantes da comunidade;
7. Reconhecer as potencialidades e como cada um pode contribuir para a organização do conhecimento;
8. Definição mútua de identidades;
9. Habilidade de avaliar a propriedade de ações e produtos;
10. Ferramentas, representações e outros artefatos específicos;
11. Conhecer as estórias, jogos/piadas compartilhadas na comunidade (<i>knowing laughter</i>);
12. Jargões e termos técnicos que facilitem a comunicação;
13. Características de pertencimento à comunidade (perfil e conhecimento tácito);
14. Discurso comum aos membros que reflete sua visão do contexto.

Fonte: Baseado em Wenger (1998).

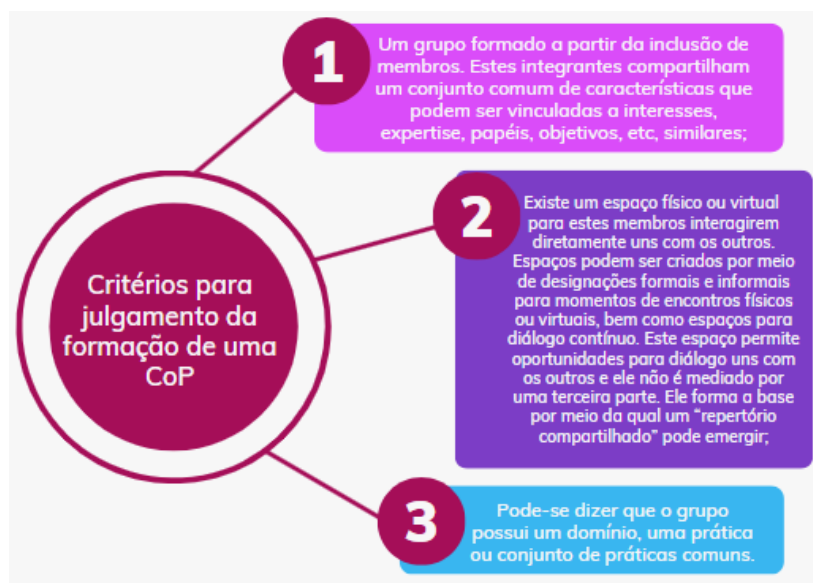
Por meio do Quadro 5, torna-se possível observar que as relações e a comunicação possibilitam e caracterizam fortemente as CoP. A difusão do conhecimento por meio dos termos técnicos e até mesmo metáforas, alusões e o discurso uníssono de seus membros, gera a afinidade destes com o tema de interesse, difundindo o conhecimento comum a estes indivíduos ao mesmo tempo que o equilibra o que, por si, já caracteriza a formação e a definição de uma CoP.

Ademais, Ipiranga *et al.* (2005), indicam que:

Outra forma de definir uma comunidade de prática é estabelecer o que ela não é. Não se trata de um conjunto de ferramentas eletrônicas utilizadas para compartilhar informações. Pelo contrário, uma comunidade de prática é um grupo de pessoas que constroem um relacionamento informal em torno de um tópico ou de um assunto em particular. Geralmente, essas pessoas estão geograficamente dispersas, inexistindo diferenciação hierárquica e um líder formal ou explicitamente nomeado. Os relacionamentos informais que elas constituem são estabelecidos, normalmente, para resolver ou encaminhar um problema ou questão, o que ocorre através de uma série de comunicações e/ou colaborações que se efetivam por vários meios. (IPIRANGA *et al.*, 2005, p.5).

Sobre isso, Wenger (1999) entendeu que as comunidades de prática podem ser identificadas, criadas, e desenvolvidas a partir das condições a serem propiciadas pela organização que, por sua vez, não devem tentar controlar as comunidades de prática, nem lhes atribuir responsabilidades de negócio, guardando para si somente o encargo de ajudar na resolução dos problemas (IPIRANGA *et al.*, 2005). A Figura 5 apresenta os critérios para julgamento da formação de uma comunidade de prática:

Figura 5. Critérios para julgamento da formação de uma comunidade de prática



Fonte: Baseado em Koliba e Gadjia (2009).

Sobre a “participação periférica legítima”, outro conceito definido pelos autores, pressupõe a participação de pessoas e, conseqüentemente, a existência de uma comunidade de prática, meio de introduzir aos novatos o conhecimento e proporcionar-lhes condições para realizar seu trabalho. Ipiranga *et al.* (2005), declara ser exigido das comunidades um senso de missão, pois há algo que as pessoas querem concluir ou construir juntas e que nasce de seu repertório compartilhado e que o espaço social das comunidades surge entre equipes de projetos e redes de conhecimento.

Assim, a finalidade de uma comunidade de prática trata-se não apenas de sua capacidade de organizar e propagar o conhecimento, mas deve ser avaliada também, segundo Koliba e Gadjia (2009) por seus objetivos e aprendizagem que promove, como se dá a transferência de conhecimento e com que qualidade e a formalização desse conhecimento transmitido ou apenas sistematizado.

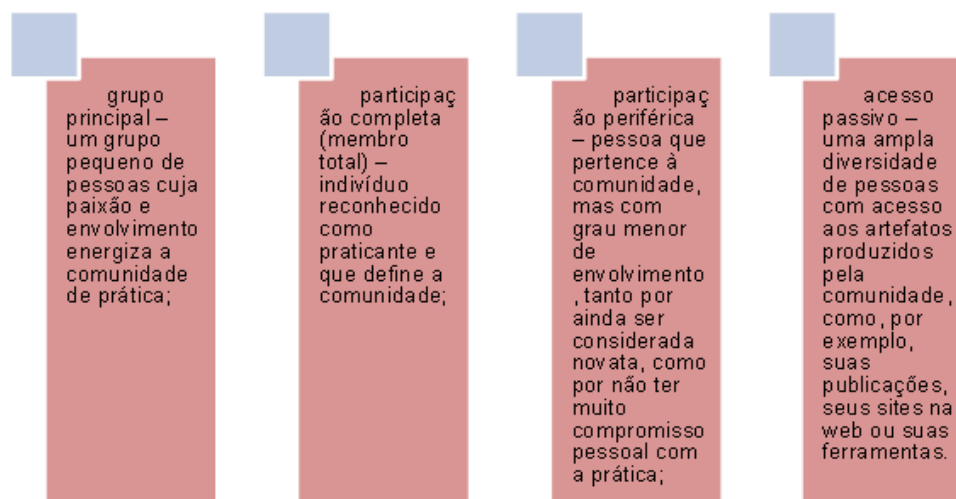
Para Souza-Silva (2008), é relevante ainda salientar que a adesão por parte das pessoas a essas comunidades ocorre de maneira informal, voluntária e espontânea, não seguindo os mesmos padrões, por exemplo, que moldam as estruturas formais de uma organização. O autor afirma ainda que o objetivo primeiro da comunidade de prática é desenvolver e partilhar conhecimento.

As intenções de uma pessoa para aprender são engajadas e o significado da aprendizagem é configurado através do processo de tornar-se um participante pleno em uma prática sociocultural (LAVE; WENGER, 1991), além de fornecer um meio de falar sobre as relações entre novatos e experientes, e sobre atividades, identidades, artefatos e comunidades de conhecimento e prática (LAVE; WENGER, 1991), sob esta perspectiva, a aprendizagem trata-se de um aspecto integral e inseparável da prática social. (LAVE; WENGER, 1991).

A CoP desconsidera a aprendizagem como um processo de exclusiva internalização do conhecimento e adota a visão de que a postura ativa e participativa do indivíduo em uma comunidade de prática, conduz a construção do conhecimento por meio da experimentação (vivência), entendimento das características e essência que o compõem. Wenger (1998) considera a prática um processo de aprendizagem e Matsuo (2017), afirma que a aprendizagem é um processo que pode incluir desaprender, desaprender velhos hábitos e práticas que limitam a inovação

organizacional. Assim, a participação periférica legítima leva à aprendizagem o que legitima a participação de um membro em uma comunidade de prática. A Figura 6 ilustra como Wenger (1999) define o grau de participação das pessoas em uma comunidade de prática:

Figura 6. Grau de participação das pessoas em uma comunidade de prática segundo Wenger (1998)



Fonte: Baseado em Wenger (1998).

A participação dos membros em uma comunidade de prática, depende do interesse, da necessidade, perspectivas e conhecimento tácito e prévio que este possui. O novato aprende quando os veteranos o incluem em determinadas tarefas práticas. Lave e Wenger (1991), definem os termos “participação periférica” e “participação completa” como definição do grau de envolvimento e participação dos membros em uma comunidade.

Wenger (1991) alega que o que define uma comunidade de prática em sua dimensão temporal não se trata de contar quanto tempo ela está ativa, mas sim, analisar a quanto tempo vem se mantendo o engajamento de seus participantes na busca de um empreendimento mútuo que compartilhe um aprendizado significativo. Diante do nível de engajamento dos participantes, as comunidades de prática, nem sempre podem ser demarcadas diante de uma definição precisa de seu número de participantes, apenas pode ser estabelecidos os participantes de cada prática que reside numa comunidade de pessoas e nas relações de engajamento mútuo (WENGER, 1998). A comunidade e o grau de participação na mesma são

inseparáveis da prática (LAVE, WENGER, 1991), por meio de conversas, troca de informações, experiências e opiniões.

As comunidades de prática tornam-se histórias compartilhadas de aprendizagem dentro do processo momentâneo da prática que leva à aprendizagem. Como já declarado em seu nome, a prática está intrínseca aos objetivos da comunidade. Em uma comunidade de prática, não basta observar para aprender, é necessário praticar. Sendo assim, Wenger (1998) define três dimensões da prática apresentadas pela Figura 7:

Figura 7. Dimensões da prática

DIMENSÕES DA PRÁTICA

Não há prática no abstrato, somente há prática no engajamento mútuo e envolvimento das pessoas em ações que apresentam significado a partir da negociação e envolvimento das partes envolvidas;

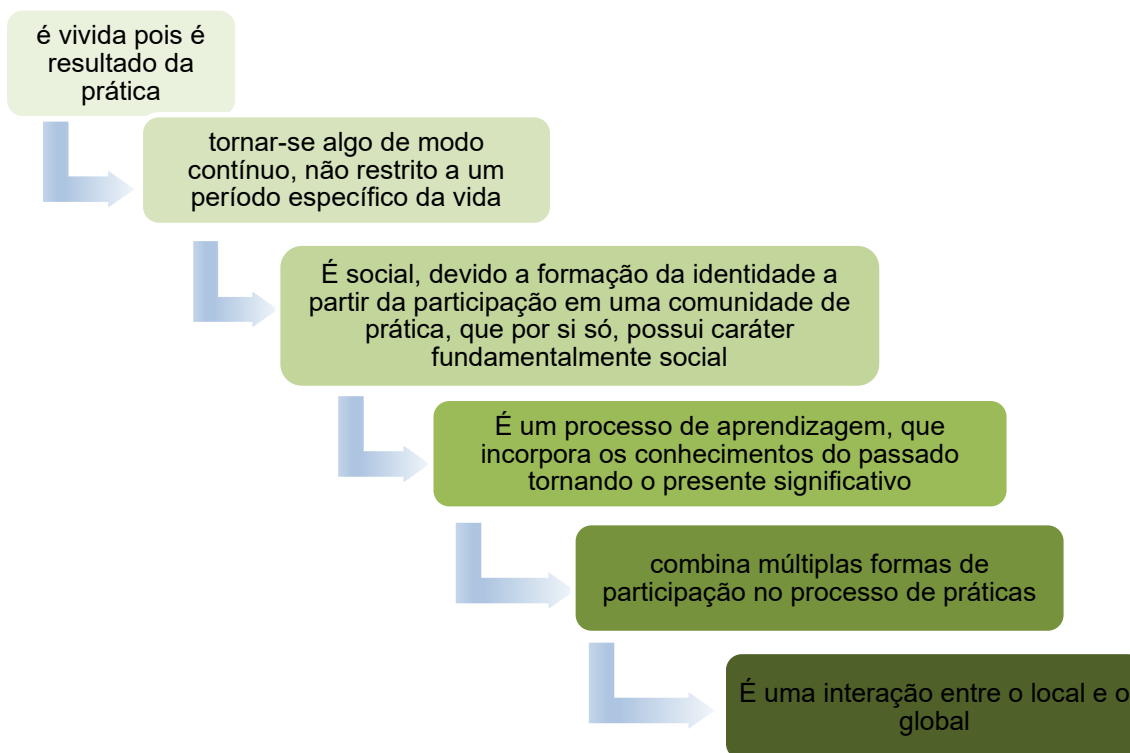
O desenvolvimento de repertório compartilhado (roteiros, símbolos, explicações de como fazer, dentre outros), são registros formalizados a partir da existência das comunidades de práticas e tornam-se frutos e parte desta comunidade;

O empreendimento conjunto reflete o resultado do processo de engajamento dos participantes no processo, não se trata de um objetivo criado, mas retrata a prestação de contas mútua que o comprometimento com a comunidade de práticas cria em cada um que dela participa.

Fonte: Baseado em Wenger (1998).

A comunidade promove o processo de conhecer, praticar e aprender por meio do engajamento mútuo, convergência e divergência de estilos e discursos para o desenvolvimento de seus participantes que, em dado momento, assumem uma identidade que caracteriza o grupo e, conseqüentemente, a comunidade de prática. Segundo Wenger (1998), correlacionar a prática e a identidade, permite compreender a identidade construída a partir da prática. Desta maneira, a identidade acompanha igualmente a complexidade e abrangência da prática que a moldou. As identidades formadas a partir de uma comunidade de prática, possuem as características apresentadas pela ilustra a Figura 8:

Figura 8. Características das identidades formadas a partir de uma comunidade de prática



Fonte: Baseado em Wenger (1998).

A literatura aponta que o sucesso de uma comunidade de práticas, encontra-se na participação crescente e na promoção da evolução dos novatos em participantes experientes que em breve devem ser substituídos. A aprendizagem, a transformação dos indivíduos e a mudança são inerentes aos processos de assimilação e transformação por meio das oportunidades que a organização promove aos indivíduos de aprender, pois, conforme Lave e Wenger (1991), a aprendizagem implica tornar-se alguém diferente, ela modifica quem dela participa e a própria comunidade.

Lave e Wenger (1991) criaram o termo *curriculum* de aprendizagem que conceitua o campo de recursos e oportunidades de aprendizagem situadas na prática cotidiana, vistos da perspectiva dos aprendizes. Compreende as oportunidades de aprendizagem disponíveis para novatos em seu encontro com uma comunidade específica dentro de uma organização. (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 280).

Para Wenger (1998, p. 47), o conceito de prática realça o caráter negociado e social do que existe de explícito e tácito em nossas vidas. Para o autor, a negociação

de significado trata do processo ativo, dinâmico e histórico de criar significação para construir o conhecimento.

A comunidade de prática possui três condições fundamentais para existir e cumprir seu propósito:

- um conhecimento ou interesse comum aos seus participantes: “as pessoas se organizam em torno do domínio de conhecimento que lhe dê um sentido de iniciativa conjunta e as mantenha unidas” (IPIRANGA *et al.*, 2005);
- pessoas que se preocupam com este conhecimento: “as pessoas funcionam como uma comunidade, mediante relacionamentos de confiança e engajamento mútuo que atuam fortemente o grupo numa entidade social” (IPIRANGA *et al.*, 2005); e,
- uma prática compartilhada que resulta em uma prática que será adotada por todos seus participantes: “se capacitam na sua prática de desenvolvimento de um repertório e pelo compartilhamento de recursos [...] que incorporam o conhecimento acumulado pela comunidade. Esse repertório fundamenta futuras aprendizagens” (IPIRANGA *et al.*, 2005).

No primeiro momento, um grupo de pessoas com interesses em comum se unem e por meio da discussão e exposição de opiniões, esboçam a criação da comunidade, além de buscar, por meio deste engajamento, atribuir valor às atividades que levarão ao processo de aprendizagem.

A comunidade de prática assume a responsabilidade de sua prática e cresce em número de participantes e de atividades conjuntas, e geração de ferramentas e recursos (textos, gráficos, planilhas, etc.) que aprofundem os relacionamentos e compromisso com os objetivos primordiais do grupo. A comunidade cresce, recebe novatos, transformando-os em experientes após a prática assistida como forma de propagar o conhecimento.

Quando a comunidade se dispersa (completa ou perde a finalidade que motivou sua criação), a organização deve manter contato com estes participantes a fim de promover a valorização de seu legado.

Para compreender o valor criado pelas comunidades de práticas, Wenger *et al.* (2011) sugerem a perspectiva da existência de cinco “ciclos de valor”, definindo-os assim:

O Quadro 6 apresenta um exemplo de identificação dos diferentes ciclos de

valor encontrados nas narrativas.

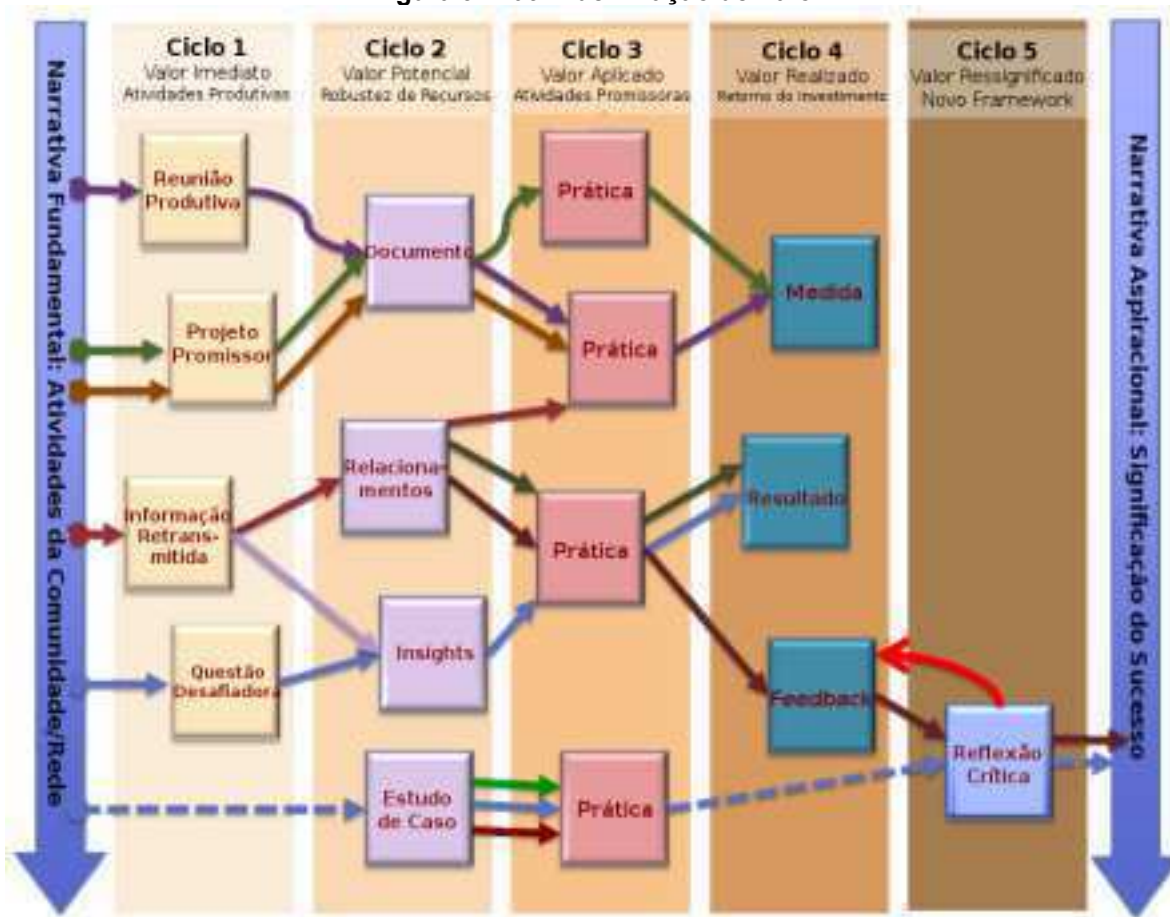
Quadro 6. Ciclos de valor identificados nas narrativas

Ciclo	Atores e objetivos nos Ciclos de Criação de Valor
<p>1 – Valor Imediato: atividades e interações – é o ciclo mais básico de criação de valor e considera atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - para as comunidades, atividades de troca de conhecimento e experiências, ajuda mútua; =para redes, este ciclo inclui conhecer ou conectar-se aos demais, perguntar e transmitir; 	<p>facilitadores podem estar mais interessados em atividades bem-sucedidas ou na produção de resultados</p>
<p>2 – Valor Potencial: nem todo o valor produzido por uma comunidade de prática é imediatamente percebido, porém o capital intelectual gerado pode, a qualquer tempo, ser acionado para solucionar situações futuras.</p>	
<p>3 – Valor Aplicado: trata-se de implementar mudanças reais a partir do capital intelectual armazenado, podendo ou não ser acionado, adaptando-o à resolução de uma situação específica. Essa adaptação e aplicação do conhecimento, pode acarretar mudanças nas práticas, significa identificar como a nova prática mudou e instituiu um novo valor aplicado ao conhecimento anterior.</p>	<p>os membros podem se preocupar com soluções para desafios em suas práticas</p>
<p>4 – Valor Realizado: a partir da aplicação de novas práticas, ideias ou ferramentas ocorre a melhoria do desempenho que não resulta exclusivamente das mudanças de práticas, mas sim da aplicação do conhecimento sistematizadamente organizado.</p>	<p>os gerentes podem estar mais interessados em desempenho</p>
<p>5 – Valor Ressignificado: quando a aprendizagem promove uma redefinição das metas, valores e da concepção de êxito nos resultados, podendo ocorrer nos níveis individual, coletivo e organizacional.</p>	<p>definição de sucesso</p>

Fonte: Baseado em Silva, Maldonado e Gimenes (2018).

A Figura 9 representa a matriz de criação de valores, onde “as linhas coloridas representam histórias que se entrelaçam entre os elementos de cada ciclo. Linhas pontilhadas representam o uso de suposições. A seta vermelha para trás representa a reconsideração de um indicador de resultado” (SILVA, MALDONADO; GIMENES, 2018).

Figura 9. Matriz de Criação de Valor



Fonte: Silva, Maldonado e Gimenes (2018).

Para Silva, Maldonado e Gimenes (2018), os ciclos de valor fornecem uma estrutura dinâmica de aspectos de criação de valor e embora existam relações de causa entre eles, não se pode definir uma hierarquia pois a aprendizagem é um processo dinâmico, não linear, com fases distintas de produção e aplicação de conhecimento, ligadas e muitas vezes, indistinguíveis entre si.

2.4.1 Análise da literatura em Comunidades de Prática

O conceito foi sendo construído por meio da publicação de três obras que servem até os dias atuais como referência sobre o assunto (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002) e, como visto anteriormente, divergem sobre a conceitualização de uma comunidade práticas. Contudo, de forma resumida, pode-se entender como sendo uma comunidade de

prática, um grupo de pessoas que trabalham juntas e que compartilham práticas e experiências que agregam valor ao seu trabalho por meio do conhecimento.

Isto posto, para Fox (2000) o conceito de comunidade de prática poderia substituir o de cultura organizacional, considerado menos palpável, mas ao mesmo tempo, possui uma fraqueza específica. Iverson e Mcphee (2002) comparam comunidades de prática e gestão do conhecimento, e afirmam que sem incentivo, a comunidade de prática não atinge seu objetivo que é propagar o conhecimento por toda a organização. Koliba e Gadjia (2009, p.118) acreditam que a comunidade de prática promove a aprendizagem organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a interação entre as pessoas, tornando-se uma ação coletiva.

Os pesquisadores buscam em seus estudos, apontar teoria(s) que possa(m) ser associada(s) à teoria da comunidade de prática a fim de potencializar o processo de aprendizagem decorrente da criação desta. A Quadro 7 apresenta alguns autores e as propostas apresentadas a partir de suas pesquisas sobre as comunidades de práticas:

Quadro 7. Autores e suas propostas sobre as comunidades de práticas

AUTOR	TEORIAS SUGERIDAS/ ANÁLISE DAS CoP	CONCLUSÕES
Hara e Schwen (2006)	sugerem uma série de modificações e sugestões à teoria inicial em comunidades de prática.	Sugerem que o conceito de comunidade de prática deve ser definido a partir de: a) um grupo de praticantes profissionais; b) o desenvolvimento de um significado compartilhado; c) a participação em redes sociais informais; d) uma cultura que dá suporte (i.e. confiança), e e) comprometimento com a construção de conhecimento.
Mittendorf <i>et al.</i> (2006)	as características grupais e sua relação com características de comunidades de prática; os elementos de externalização do conhecimento, quando as pessoas aprendem explicitamente uns dos outros e por fim, os resultados coletivos de aprendizagem.	definir um grupo é classificado como uma real comunidade de prática, isto não significa que a aprendizagem do grupo é sempre favorável ao processo de aprendizagem organizacional
Hodkinson e Hodkinson (2004)		A aprendizagem no ambiente de trabalho varia de acordo com o contexto e a forma precisa destas relações [sociais], tanto se

		os trabalhadores estiverem em uma comunidade de prática estritamente definida ou não.
Fox (2000)	teoria de poder de Foucault e a teoria ator-rede	O autor afirma que o poder se equipara ao saber e emana de todas as partes e de todos os envolvidos.
Gherardi, Nicolini e Odella (1998)	desenvolvem seus próprios conceitos (que geram uma vertente de estudos)	Criam, por exemplo, o termo <i>curriculum</i> situado (focado nas condições locais), em substituição ao termo <i>curriculum</i> de aprendizagem com foco no estudo da aprendizagem organizacional.

Fonte: Autoria própria (2023).

Hodkinson e Hodkinson (2004), por meio de suas pesquisas, perceberam dois modos de ver o conceito de comunidades de prática, o que implica aos estudiosos do assunto, expressar em suas pesquisas e publicações o sentido em que isto está sendo feito (qual modo do conceito de CoP está sendo empregado) e propuseram uma modificação do conceito:

Aprendizagem situada ou aprendizagem enquanto participação social, são termos melhores do que comunidades de prática para captar a essência subjacente da abordagem teórica de Lave e Wenger (1991). O campo de prática, ou campo de aprendizagem, seguindo Bourdieu, podem ser termos melhores do que comunidades de prática para representar a visão de que aprendizagem é ubiquamente social. Comunidade de prática pode ser melhor empregado para os tipos de relações sociais mais estreitas, de maior coesão que caracterizam os exemplos de Lave e Wenger. Tal comunidade de prática implica uma escala de foco menor do que “campo”, e pode ser útil onde comunidades mais estritas podem ser claramente identificadas. (HODKISON; HODKISON, 2004, p.30)

Para Mork *et al.* (2008), nem sempre a participação, ou a criação de conhecimento em uma CoP é harmoniosa dadas as incompatibilidades de pensamento e personalidades. Dado isto, Souza-Silva (2009) propõe a existência, dentro das organizações, de uma cultura de aprendizagem sócio-prática para que, por meio da socialização e do bom relacionamento entre os participantes, o conhecimento seja alcançado.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. São apresentados o tipo de pesquisa, a amostragem e o tratamento dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para atender aos objetivos propostos pela pesquisa, o estudo utilizou como método de pesquisa a investigação documental e bibliográfica aplicando uma abordagem qualitativa por preocupar-se mais com os entendimentos e as interpretações dos textos e documentos do que com seus resultados numéricos (GERHARDT; SILVEIRA 2009).

A pesquisa documental ocorreu por meio de consulta ao site oficial da instituição e acesso aos documentos nele publicados e de livre acesso com a intenção de averiguar a publicização das informações e do conhecimento sistematizado pela IES. Por meio da análise e seleção dos documentos, firma-se a intenção de identificar a relação entre os documentos publicados e as práticas de STAD que serão delineadas por meio da pesquisa bibliográfica, a fim de certificar a existência de tais práticas na IES.

O referencial teórico, obtido através de uma visão interdisciplinar, objetivou estudar os métodos e técnicas da Engenharia do Conhecimento e suas relações com a Mineração de Ideias, auxiliando no processo de identificação de ideias. Desta forma, os resultados apresentados de forma descritiva, com o enfoque nos objetivos da pesquisa que visa investigar a contribuição das práticas dos sistemas de trabalho de alto desempenho na universidade pública. Gil (2002, p. 42), justifica que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.2 AMOSTRAGEM

Considerando-se o caráter inovador do tema, buscou-se por meio do estudo verificar a existência de práticas igualmente inovadoras de gestão em universidades, portanto, a pesquisa realizada por meio de consulta ao site de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizado no Estado do Paraná, com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério de Educação (MEC).

Optou-se por analisar as práticas de GC utilizadas por esta instituição devido a sua característica de multicampi, além do fato de possuir dados abertos. A instituição conta com 13 campi além da Reitoria, o que valida seu perfil singular e relevância para uma pesquisa voltada às práticas de GC e, no segundo semestre de 2022, segundo dados publicados em seu site oficial, a IES contava com 1721 servidores docentes e 1128 servidores TAE (Técnicos Administrativos em Educação), demonstrando, diante do volumoso número de servidores, a necessidade de práticas eficazes de GC.

A IES possui, além dos Cursos de Graduação (nas áreas de Engenharia, Tecnologia e Licenciatura), a oferta cursos de Pós Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu - nível Mestrado e Doutorado.

3.3 COLETA DOS DADOS

Os meios utilizados para a coleta de dados previram a realização de uma pesquisa bibliográfica e documental para diagnosticar a existência, ou não, de práticas de GC que contribuam com a implementação dos STAD em uma universidade pública. A pesquisa bibliográfica, realizada a partir da leitura de livros, artigos científicos, legislações e publicações relevantes que corroboram e contribuem com o escopo da pesquisa, forneceram subsídios para atender aos objetivos desta. Além disso, foram realizadas buscas por práticas de GC no site oficial da IES.

Bocato (2006, p. 266), afirma que a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa traz subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, torna-se imprescindível que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela

construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Pizzani *et al.* (2012), afirmam que o esforço de descobrir o que já foi produzido cientificamente em uma determinada área do conhecimento, faz com que a pesquisa bibliográfica impulse o aprendizado, amadurecimento, avanços e novas descobertas. Sampaio e Mancini (2007, p. 84) definem a busca sistemática, como sendo “uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema”. Os autores afirmam ainda, que uma investigação realizada dessa forma “disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada” (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84).

Os autores complementam essas afirmações dizendo que:

As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras. (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84)

Munik *et al.* (2017) afirmam que esse método “determina maiores níveis de padronização e sistematização no processo de coleta, análise e compreensão dos dados pesquisados” e que, como um dos resultados positivos dele, pode-se dizer que “o entendimento de uma determinada área de conhecimento pode ser representado com maior exatidão e confiança” se embasado através desse método de pesquisa.

A revisão de literatura por meio de uma busca sistemática teve início com o levantamento de publicações que atendiam aos objetivos do estudo, sem restrição de ano de publicação para composição do portfólio de maneira que possibilite a consolidação dos dados e o agrupamento das informações obtidas, para que assim, seja possível compreender a influência das práticas de GC em STAD em universidades públicas.

Assim, a seleção dos textos teve início a partir da identificação dos autores, sua relevância para o estudo e o número de citações de suas publicações, assim como de revistas e periódicos relevantes para os objetivos da pesquisa. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornam-se mais acessíveis as bases de dados que possuem credibilidade científica, e que contribuem

como fontes de informação e de dados bibliográficos. Desta forma, as bases *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science*, de acordo com os conceitos dos autores e do fator de impacto dos periódicos e de suas publicações, foram selecionadas para a realização da pesquisa bibliográfica.

A seguir, para iniciar a pesquisa bibliográfica, os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos de forma a atender aos objetivos propostos pelo estudo e a responder à pergunta. Isto posto, como mostra a Quadro 8, tais critérios serão:

Quadro 8. Critérios de inclusão e exclusão de material da revisão sistemática de literatura

	Critérios de inclusão (requisitos simultâneos)	Critérios de exclusão (requisitos alternativos)
Escopo	Artigos que contenham as palavras-chaves elencadas relacionadas dentre suas palavras-chave (<i>keywords</i>) ou título	palavras-chaves diferentes das utilizadas na busca
	Resumo que apresenta relação com o objetivo do estudo	Resumo que apresenta o objetivo diverso ao esperado para contribuir com o estudo.
	Publicações que apresentem estudos sobre o uso de TIC como facilitador da GC e CoP	Publicações que não tratem de forma das ferramentas tecnológicas como um facilitador.
	Publicações que apresentem o STAD como estratégia gerencial.	Publicações que não apresentem o STAD como estratégia de gestão.
Referências	Artigos de revistas e periódicos científicos e Teses.	Publicações sem cunho científico.
Acesso	Publicações acessíveis (<i>open access</i>) através das bases <i>ScienceDirect</i> , <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> .	Publicações não acessíveis por meio das bases de dados selecionadas ou que exijam pagamento para acessá-los.
Idiomas	Publicações escritas em inglês e Português.	Publicações em idiomas diversos.

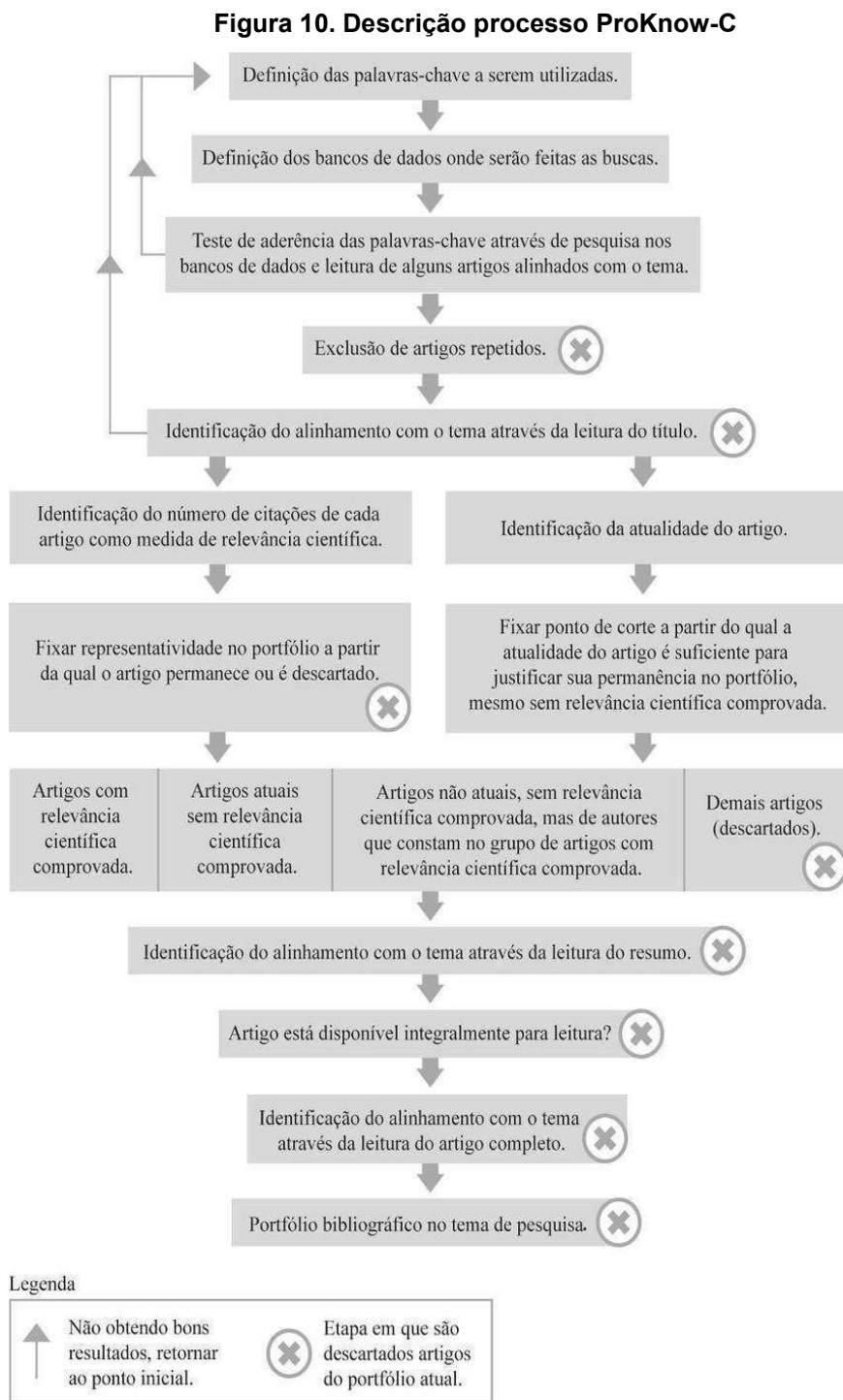
Fonte: Autoria própria (2023).

Desta forma, a pesquisa bibliográfica aplicará as etapas do processo ProKnow-C para seleção e obtenção dos textos que irão compor o *corpus* bibliográfico da pesquisa. Afonso *et al.* (2012, p.49) descreve resumidamente o processo:

O processo ProKnow-C se constitui em uma metodologia de construção do conhecimento estruturada em quatro etapas: 1) seleção do portfólio bibliográfico que proporcionará a revisão de literatura; 2) análise bibliométrica do portfólio bibliográfico; 3) análise sistêmica do portfólio

bibliográfico; 4) elaboração dos objetivos de pesquisa. (...) A metodologia adotada proporcionará, ao fim do trabalho, obter um portfólio bibliográfico relevante ao tema de pesquisa, que será selecionado sob critérios definidos objetivamente, buscando manter os artigos de maior relevância científica ao tema neste portfólio (ENSSLIN; ENSSLIN; LACERDA; TASCA, 2010).

A Figura 10 descreve a aplicação do processo ProKnow-C.



Fonte: Afonso *et al.* (2012, p. 52)

De maneira sistematizada e a partir da definição das palavras-chave divididas em três eixos (“*high performance works systems*”, “*community of practices*”, “*public university*” e “*public sector*”, além de outros termos que possam representar seus sinônimos, como “*public service*”, e “*public administration*”) utilizando-se os operadores lógicos *AND* (e) e *OR* (ou), a pesquisa será realizada no idioma inglês dado o elevado número de publicações existentes naquele idioma. Após, realizada a busca por artigos científicos e em observância aos critérios previamente estabelecidos de inclusão e exclusão (Quadro 8).

Tendo em vista o fato de não ter obtido êxito na busca inicial, torna-se necessária a alteração na forma de realização das buscas. Opta-se então, como maneira de ampliar as possibilidades da pesquisa, por textos publicados em português (além dos publicados em inglês) obtidos sem a utilização dos operadores lógicos, *AND* e *OR*. Desta forma, a pesquisa foi realizada utilizando exclusivamente os termos chaves. Realizando novamente a busca nas já citadas bases, temos como resultado:

Quadro 9. Resultados da busca pelas palavras-chaves

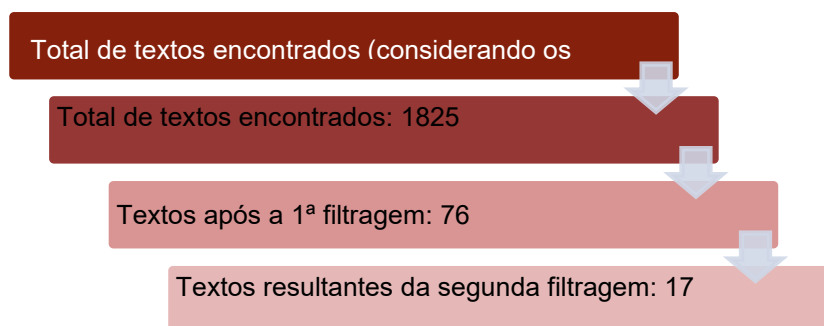
Palavras-chaves	Base	Artigos encontrados	Filtros aplicados na base de dados	Artigos resultantes após aplicação dos filtros
<i>high performance works systems</i>	<i>ScienceDirect</i>	3234	Acesso aberto aos textos publicados entre os anos 2018 e 2022, artigos e categoria “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”	7
	<i>Scopus</i>	546	Acesso aberto, entre os anos 2018 e 2022, artigos e categoria “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”	55
	<i>Web of Science</i>	458	Acesso aberto, entre os anos 2018 e 2022, artigos e categoria “ <i>management</i> ”	43
<i>communities of practices</i>	<i>ScienceDirect</i>	887.700	Acesso aberto, entre os anos 2018 e 2022, artigos (<i>review e research</i>) e categoria “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”	1.731
	<i>Scopus</i>	272.091	Acesso aberto, entre os anos 2018 e 2022, artigos e categoria “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”	410
	<i>Web of Science</i>	202.161	Acesso aberto, entre os anos 2018 e 2022, artigos e categoria “ <i>management</i> ”	446

Fonte: Autoria própria (2023).

Com as opções de triagem de textos disponibilizadas pelas próprias bases de dados, os 2692 artigos foram exportados para o *software EndNote®*, um gerenciador bibliográfico que auxilia na organização dos trabalhos pré-selecionados, permitindo a exclusão de publicações duplicadas ou muito semelhantes, permitindo a organização e análise dos dados para a escolha das publicações que irão compor o corpus textual do estudo. Após a exportação dos textos e exclusão das publicações duplicadas, chegamos a um total de 1825 publicações.

Doravante, por meio da leitura flutuante do título, palavras-chave e resumo, foi realizada a primeira filtragem, de modo a excluir textos que não atendam ao escopo da pesquisa, restando 76 textos. A segunda filtragem considera, além dos critérios preestabelecidos (Quadro 8), a leitura atenta dos textos restantes para não comprometer a análise de sua relevância ao estudo, são descartados artigos com acentuado grau de similaridade com outras publicações, afinal, a contribuição será mínima dada a recorrência das informações. Após a realização da segunda filtragem, restaram 17 textos (apresentados no Apêndice A). A Figura 11, ilustra a seleção dos textos e filtrações

Figura 11. Textos encontrados e resultado das filtrações

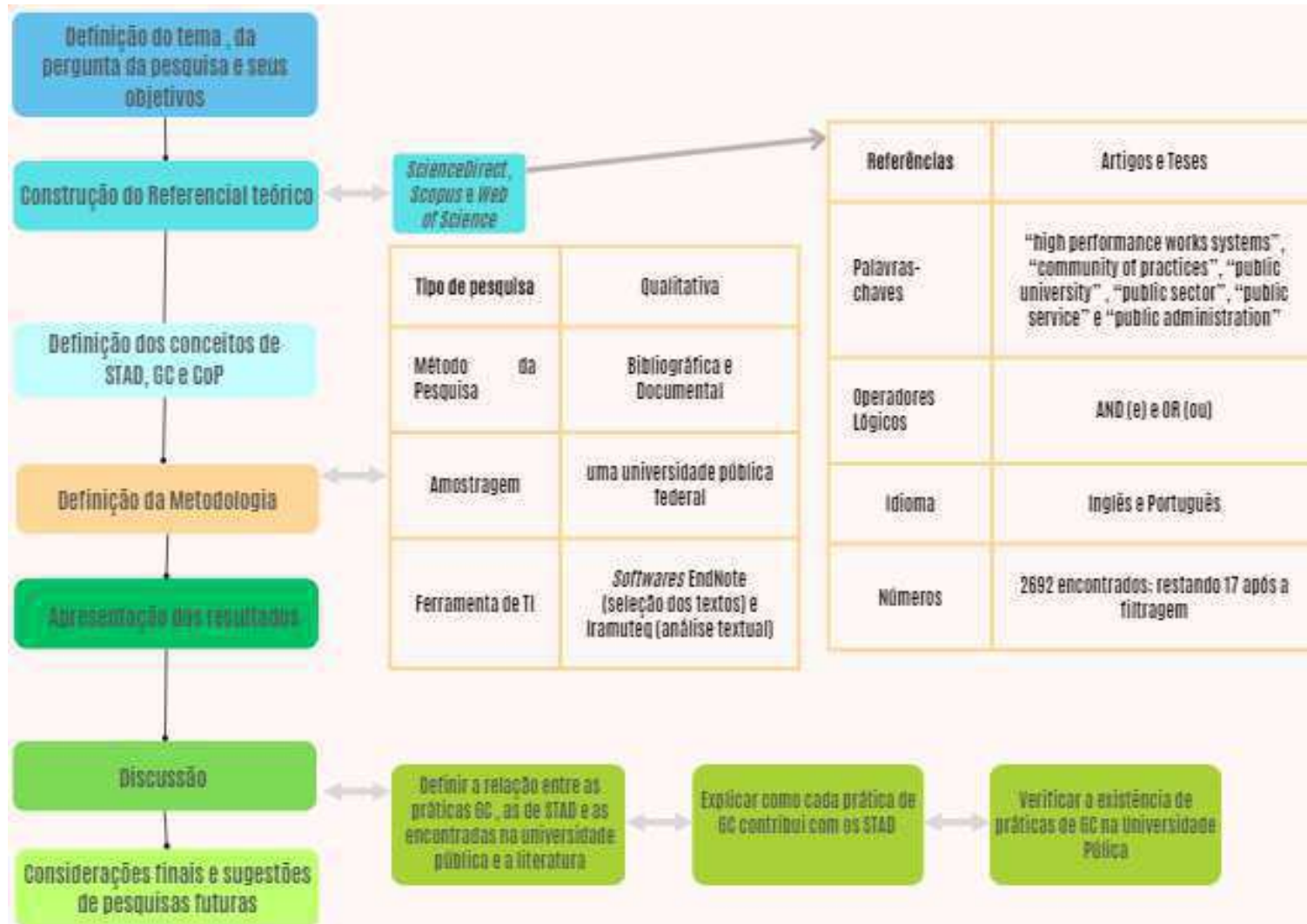


Fonte: Autoria própria (2023).

Com o objetivo de obter informações complementares para corroborar, ou não, com os textos selecionados e identificar as práticas de STAD e GC em universidades públicas.

Isto posto, o fluxograma da pesquisa segue o modelo da Figura 12.

Figura 12. Fluxograma da Pesquisa



Fonte: Autoria própria (2023).

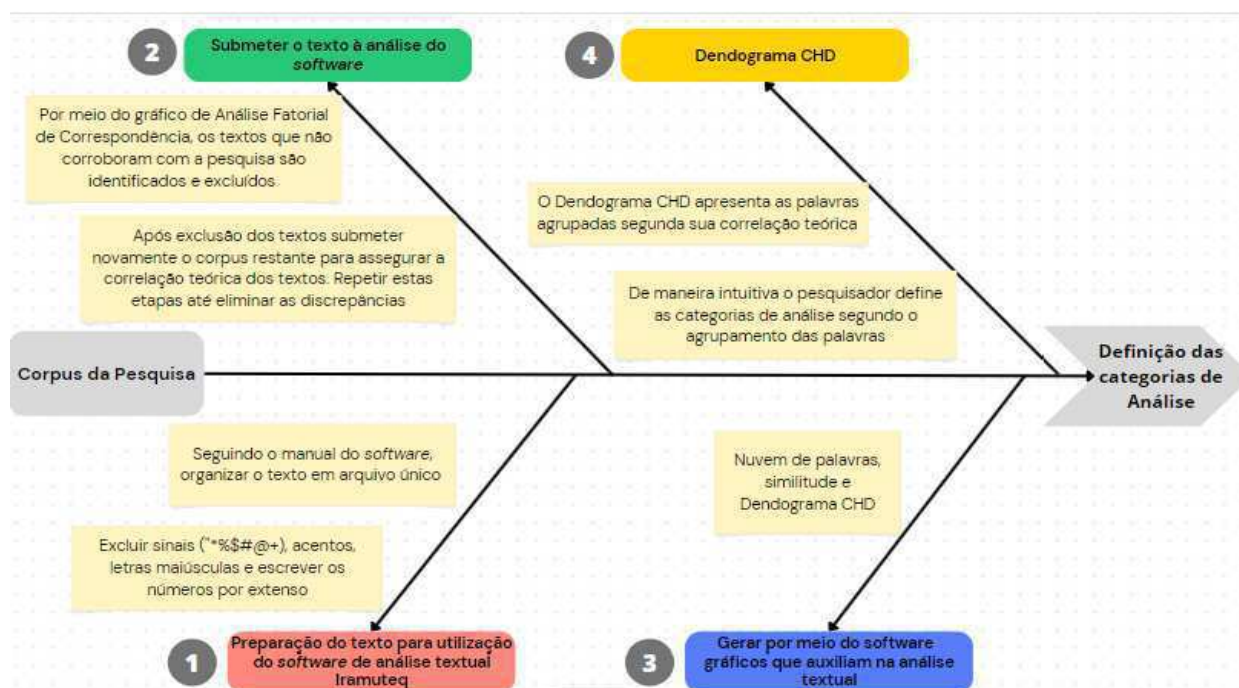
Observa-se pelo fluxograma a busca por atender aos objetivos do estudo relacionando teoricamente os temas GC e STAD além de identificar práticas de GC na universidade pública.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O material selecionado recebeu o nome de *corpus*, que segundo Bardin (2011) “é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. O *corpus* é formado por 17 (dezesete) publicações classificadas a partir da análise de suas informações: título; ano da publicação; palavra-chave; tipo de documento; tema principal; análise das conclusões que atendem ao objeto do estudo.

Em seguida, o *corpus* textual com o resumo de todos os artigos da pesquisa foi preparado e submetido a um *software* de análise textual como ferramenta para auxiliar na técnica de análise de dados e criação das categorias de análise. Na análise desta pesquisa é utilizado o *software* Iramuteq. Encontra-se no Apêndice A a descrição do procedimento e utilização do *software*, todavia a Figura 13 apresenta uma síntese dos procedimentos do emprego do mesmo.

Figura 13. Síntese de procedimentos do software Iramuteq



Fonte: Autoria própria (2023).

Para Bardin (2011), a “análise de conteúdo” possibilita ao pesquisador obter, por procedimentos sistemáticos, o entendimento das condições necessárias ao alcance dos objetivos da pesquisa. Munik *et al.* (2017) afirmam que esse método “determina maiores níveis de padronização e sistematização no processo de coleta, análise e compreensão dos dados pesquisados” e que, como um dos resultados positivos dele, pode-se dizer que “o entendimento de uma determinada área de conhecimento pode ser representado com maior exatidão e confiança” se embasado através desse método de pesquisa.

3.5 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

O *software EndNote®*, é um gerenciador bibliográfico que auxilia na organização dos trabalhos pré-selecionados, permitindo a exclusão de publicações duplicadas ou muito semelhantes, permitindo a organização e análise dos dados para a escolha das publicações que irão compor o *corpus* textual do estudo. Com auxílio do *software* os textos serão analisados, organizados e importados para um aplicativo de criação de planilhas eletrônicas, neste caso, optou-se pela utilização do *Excel*. Por meio da utilização do *software*, torna-se possível realizar a seleção a partir do tipo de publicação, relevância do periódico, ano, autores proeminentes da temática, objetivos do estudo, tema/dimensão/problema, metodologia aplicada, proposta e conclusões do estudo.

O Quadro 1 apresenta os dados dos artigos selecionados, segundo os critérios estabelecidos no Quadro 8, que compõem o *corpus* da pesquisa:

Quadro 10. Artigos selecionados para compor o corpus da pesquisa

ID Artigo	Ano	Autor	Título
1	2021	BRYSON; WHITE	High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain
2	2020	CREGAN <i>et al.</i>	The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance workplaces
3	2021	EHRNROOTH <i>et al.</i>	A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-

			performance work system substitute and/or enhance these relationships?
4	2020	FELL; DORNELAS	Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife
5	2018	GONZALEZ <i>et al.</i>	Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização
6	2019	HASSAN <i>et al.</i>	Knowledge Management at Universities: The Roles of Leadership, Culture, and Information Technology
7	2023	JAVED <i>et al.</i>	High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital
8	2017	JYOTI; RANI	High performance work system and organisational performance: role of knowledge management
9	2019	KIM; MESSERSMITH; ALLEN	Are they worth it? Warmth and competence perceptions influence the investment of slack resources in and the efficacy of HPWS
10	2021	MACHADO <i>et al.</i>	Knowledge management and digital transformation for industry 4.0: a structured literature review
11	2020	MATHIAS	Sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de funcionários de linha de frente do setor de tecnologia de informação e comunicação
12	2020	MIN; ZHU; BAMBACAS	The mediating effect of trust on the relationship between high-performance work systems and employee outcomes among Chinese indigenous firms
13	2018	NGUYEN, N.; GREGAR, A.	Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam
14	2020	RIANA <i>et al.</i>	High-performance work system in moderating entrepreneurial leadership, employee creativity and knowledge sharing
15	2021	RUIZ-PALOMINA <i>et al.</i>	CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness
16	2022	SUN; MAMMAN	Adoption of high-performance work systems in small and medium-sized enterprises
17	2022	TRAN; DINH; NGUYEN	The Adoption and Implementation of High-Performance Work System in Subsidiaries of Japanese Multinational Companies in Vietnam: a Qualitative Study

Fonte: Autoria própria (2023).

Após a conclusão da análise dos textos selecionados e realizadas as filtrações conforme previamente estabelecido pelos critérios de inclusão e exclusão (Quadro 8),

terá início a análise bibliométrica do *corpus* textual (conforme descrito no Apêndice – A) que, segundo

Silva *et al.* (2011, p.113), “a análise bibliométrica é um método flexível para avaliar a tipologia, a quantidade e a qualidade das fontes de informação citadas em pesquisas. O produto da análise bibliométrica são os indicadores científicos dessa produção.”

3.6 SOFTWARE DE ANÁLISE TEXTUAL E DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

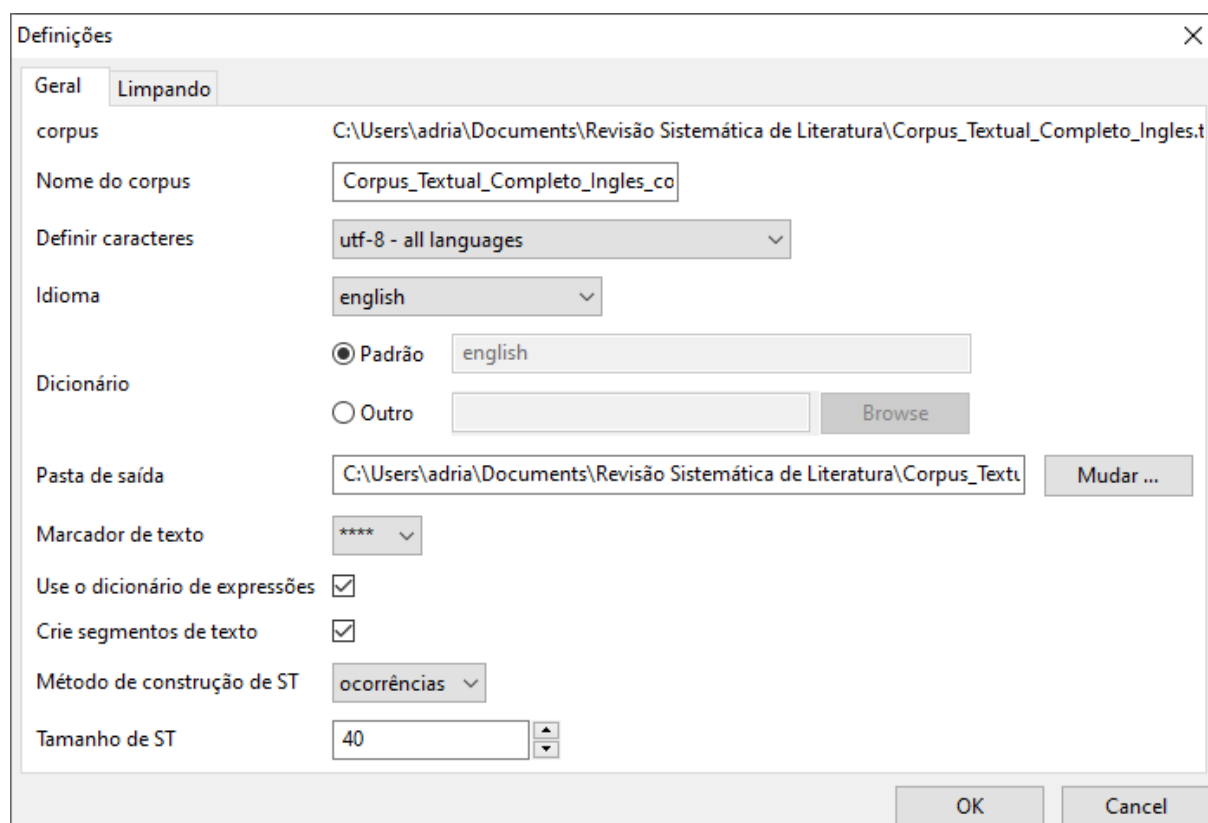
Para realização da validação do *corpus* da pesquisa, os resumos dos 20 (trinta) artigos (Quadro 6) serão preparados em um programa editor de textos, para que sejam submetidos à análise por meio do *software* Iramuteq. A preparação do texto previamente à submissão ao *software* de análise textual, ocorre conforme orientado no manual do *software* Iramuteq em português:

- a) Sinais proibidos: aspas; apóstrofo; cifrão; porcentagem; asterisco; reticências; travessão; negrito, itálico, grifo e outros sinais similares; recuo de parágrafo, margens ou tabulações do texto; justificação do texto.
- b) Pontuação permitida: ponto; dois pontos; vírgula; interrogação e exclamação.
- c) Formatação de texto todo corrido, sem mudança de linha.
- d) Uso de maiúsculas só para nomes próprios.
- e) Palavras compostas devem ser unidas por underline, mesmo aquelas unidas ortograficamente pelo hífen. Ex.: recém_casado; anti_inflamatório; Distrito_Federal.
- f) Padronização das siglas e nomes próprios para obedecer sempre mesma grafia.
- g) Revisão gramatical do português, corrigindo-se grafia e concordância.
- h) Complementação de todas as frases incompletas: cada frase deve encerrar um sentido completo e não deve possuir palavras subtendidas. Complementar com as palavras necessárias, sem modificar o sentido. Se necessário, reexaminar o texto original para escolher as palavras adequadas. Caso haja impossibilidade de completar determinadas frases, elas deverão ser eliminadas.
- i) Eliminação de expressões sem necessidade, tais como: Ahh, Ummm, né, tá.
- j) Eliminação de frases não condizentes com o assunto tratado. (SALVIATI, 2017, p. 17)

Após preparado, o arquivo será salvo em extensão “.txt” com codificação UTF-8, recomendado para o correto reconhecimento do arquivo pelo *software*, e nomeado sem caracteres e acentos. O próximo passo compreenderá a importação do arquivo para o programa, este arquivo receberá uma denominação no formato “nome do arquivo_corpus_X”, neste momento o programa disponibiliza uma nova janela onde

as configurações dos parâmetros de importação do arquivo são definidas, conforme Figura 1:

Figura 14. Definição dos parâmetros de importação do arquivo



Fonte: Imagem software Iramuteq (2023).

Após a configuração dos parâmetros, as análises se tornarão acessíveis por meio da barra de tarefas da janela do *software*. Nesse momento o programa analisa o arquivo e aponta a existência de dois resumos que divergem dos demais, não apresentando correlação com os objetivos da pesquisa. Desta maneira, os textos 14 (RIANA *et al.*, 2020) e 17 (TRAN; DINH; NGUYEN, 2022) são excluídos do *corpus* textual da pesquisa.

O *software* também possibilita a geração de representações gráficas para auxiliar o autor na interpretação dos textos. Estas representações compreendem, por exemplo, a nuvem de palavras (FIGURA 2) onde, o número de ocorrências das palavras e termos é expresso visualmente. Conforme Salviati:

A análise por meio de nuvem de palavras mostra um conjunto de palavras agrupadas, organizadas e estruturadas em forma de nuvem. As palavras são apresentadas com tamanhos diferentes, ou seja, as palavras maiores são aquelas que detêm maior importância no corpus textual, a partir do indicador de frequência ou outro escore estatístico escolhido. É uma análise lexical mais simples, porém, bastante interessante, na medida em que possibilita

Figura 16. Mapa mental gerado na análise de similitude



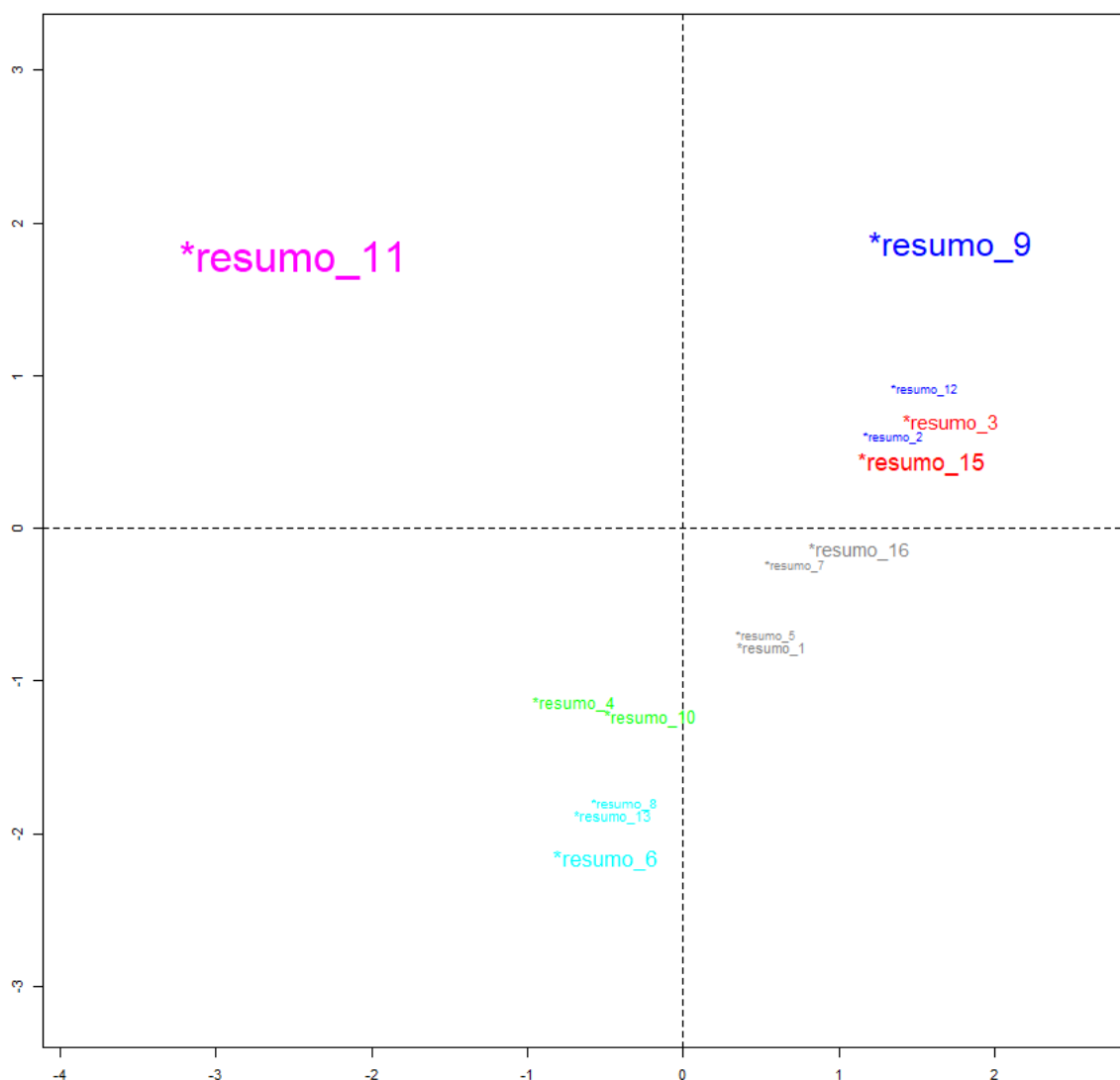
Fonte: Imagem Software Iramuteq (2023).

A análise realizada pelo Iramuteq, que leva a construção do mapa mental do diagrama por similitude, torna-se possível pois o *software* possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e o resultado aponta indicações de congruência entre estas palavras. Com isso auxilia na identificação da estrutura que representará graficamente (mapa mental) o estudo.

Desta forma, nota-se na Figura 3, a conexidade (similitude) das palavras que se aproximam das palavras em destaque, apresentando uma correlação teórica entre si. E também demonstra, se observado utilizando-se de referência cartesiana, as palavras que se opõem e as que fundamentam (menor fonte) determinados termos

apresentados em evidência (fonte maior e negrito). Estes “entroncamentos de formas gramaticais” também representam a apresentação gráfica do delineamento das categorias de análise. Mas antes, a relação entre os artigos deve ser analisada além do número de ocorrências das palavras e do entroncamento que as relacionam. Esta análise é a forma do *software* apresentar a conexão entre os artigos selecionados. A Gráfico 1 apresenta graficamente a análise fatorial de correspondência entre os artigos que formam o *corpus*:

Gráfico 1. Análise Fatorial de Correspondência



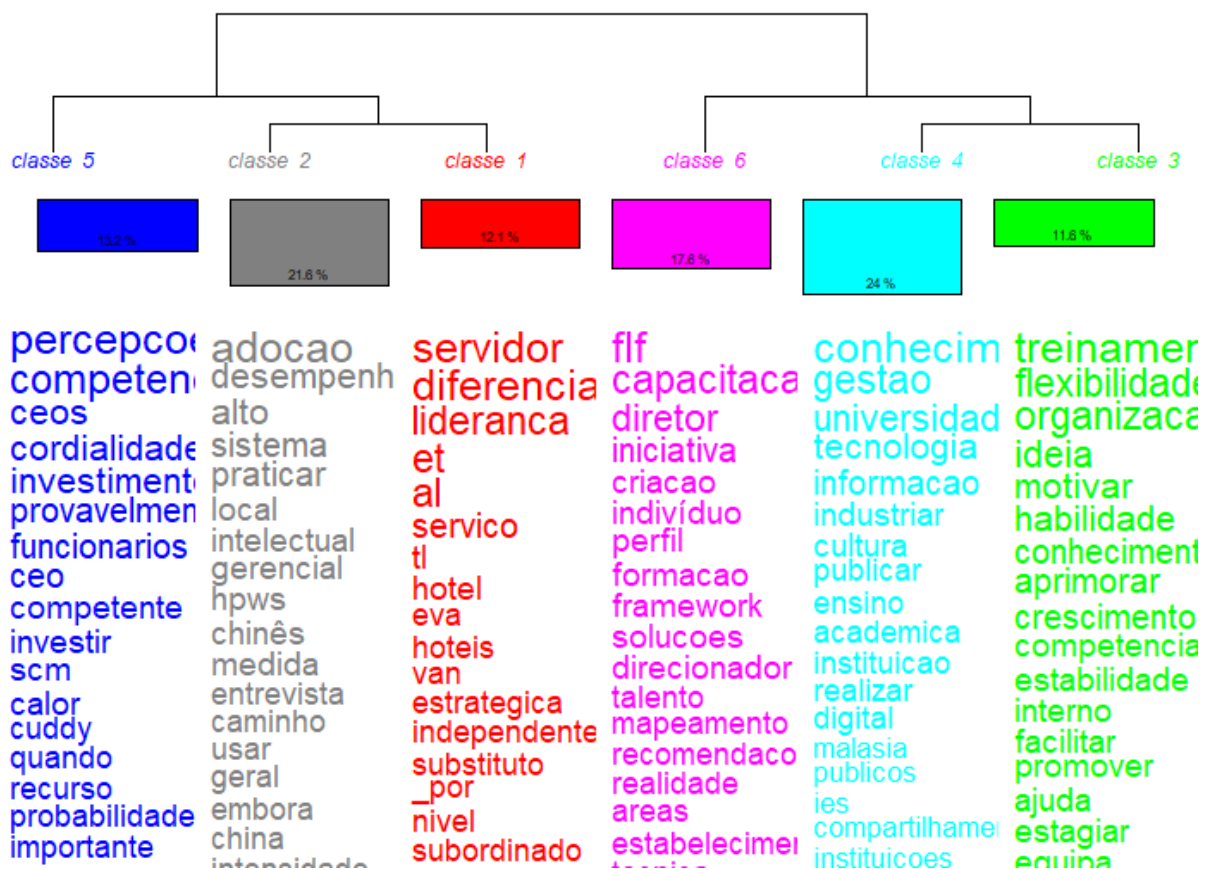
Fonte: Imagem *software* Iramuteq (2023).

Diante da análise fatorial de correspondência apresentada pela figura acima, os artigos passam a ser analisados segundo a correlação teórica que apresentam por assunto, segundo o Iramuteq.

3.7 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Dentre os recursos gráficos apresentados pelo Iramuteq encontra-se o Dendograma CHD (Classificação Hierárquica Descendente), uma representação gráfica ou diagramada criada pelo *software* com uso do método de Método de Reinert (SALVIATI, 2017), apresentado na Gráfico 2. Neste Dendograma as formas gramaticais (palavras) são agrupadas de modo a apresentar sua correlação teórica e, em comparação com o gráfico de análise fatorial de correspondência (Gráfico 1), podemos associar por meio das cores a conexão entre as formas gramaticais e os artigos.

Gráfico 2. Dendograma CHD resultante da classificação pelo Método de Reinert



Fonte: Imagem *software* Iramuteq (2023).

Bardin (2011) declara que a repetição de palavras e/ou termos pode ser a estratégia adotada no processo de codificação para serem criadas as categorias de análise observando algumas regras, citadas por Carlomagno e Rocha (2016):

- Regra 1: deve ficar clara ao leitor o significado/intenção de cada categorias;

- Regra 2: as categorias devem possuir exclusividade e ser mutuamente excludentes.

O conteúdo não pode, sob nenhuma hipótese, ser passível de classificação em mais de uma categoria. (...) O que está em uma categoria, não pode estar em outra. Um determinado conteúdo não pode ser passível de ser classificado em uma ou outra categoria, a depender da interpretação do analista. As categorias não podem ter elementos que se sobreponham ou sejam redundantes, que possibilite que as mensagens (conteúdo) se encaixem em uma ou outra categoria. (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016, p. 178)

- Regra 3: As categorias não podem ser muito abrangentes.
- Regra 4: as categorias devem esgotar o conteúdo que você está analisando. A esta regra os teóricos dão o nome formal de “exaustividade”.
- Regra 5: Objetividade, sem subjetivismos. “Se algum elemento está sujeito a classificação em categorias diferentes a depender da subjetividade do analista, então estas categorias não estão definidas de forma apropriada”. (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016, p. 182)

Partindo da análise do Dendograma CHD e em observância ao número de ocorrência das formas gramaticais, as categorias de análise serão definidas considerando as regras acima citadas. O Quadro 2 apresenta a análise baseada no *corpus* textual que contribuiu com a criação das categorias de análise.

Quadro 11. Criação das categorias de análise

Classes do CHD	Formas gramaticais selecionadas	Referências	Categoria de análise
1, 2, 5 e 6	alto e desempenho	conceituamos STAD como uma tecnologia de gerenciamento que facilita a entrega de ganhos de desempenho (BRYSON; WHITE, 2022)	1) Gerenciamento, práticas de GRH, GC e de STAD
	adoção	a escassez de recursos serve como um antecedente importante para a adoção do STAD, principalmente em organizações menores com recursos financeiros restritos (KIM; MESSERSMITH; ALLEN, 2019)	
	liderança	os altos gerentes e líderes têm um papel crítico a desempenhar no desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no conhecimento, e um estilo de liderança principalmente orientado para o conhecimento, daria uma vantagem na obtenção de uma gestão eficaz do conhecimento em todo o processo de criação, armazenamento e transferência do conhecimento (HASSAN <i>et al.</i> , 2020)	
	capacitação e	contribuições individuais são importantes, mas	

	investimento	manter um forte conjunto de funcionários em toda a organização, provavelmente afetará o tipo de investimento que os funcionários recebem (KIM; MESSERSMITH; ALLEN, 2019)	
	competências	o desenvolvimento de competências permite que a organização detenha funcionários produtivos, aprimorando seu conhecimento, habilidade e capacidade de assumir futuros papéis desafiadores, assim, o trabalho de alta performance sistema alavanca o conhecimento em termos de aquisição compartilhamento e utilização para um melhor desempenho organizacional (JYOTI; RANI, 2017)	
3 e 4	tecnologia	as forças da globalização e da tecnologia avançada, criaram uma revolução que exige que as universidades se transformem e busquem novas formas de implementar a gestão estratégica do conhecimento na era digital e embarcar em uma cultura orientada para a tecnologia (HASSAN <i>et al.</i> , 2020)	2) Gestão do Conhecimento em Universidades Públicas
	gestão e conhecimento		
	Universidades		

Fonte: Baseado no CHD e Bardin (2023).

As categorias de análise de conteúdo possibilitam a organização e compreensão do processo da pesquisa, não apenas para o autor, mas também para que o leitor compreenda a construção do conhecimento pretendido através do estudo. Bardin (2011), afirma que o termo análise de conteúdo designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

A conceitualização e explicação da finalidade das categorias para o estudo devem ficar claras ao leitor para que a pesquisa, e os meios que serão utilizados em sua execução, possam ser devidamente compreendidos. As categorias de análise de conteúdo da pesquisa foram geradas a partir da interpretação e contextualização das palavras-chave (que devem ter um sentido único, sem dicotomia), para que seja possível classificar e agrupar as informações, de forma a evidenciar as características e essência da análise bibliográfica do *corpus* da pesquisa.

Desta forma, são definidas as categorias de análise:

- 1) Gerenciamento, práticas de GRH, GC e STAD (BRYSON; WHITE, 2021; EHRNROOTH *et al.*, 2021; GONZALEZ *et al.*, 2018; JAVED *et al.*, 2023; RUIZ-PALOMINA *et al.*, 2021; SUN; MAMMAN, 2022, CREGAN *et al.*, 2020; KIM;

MESSERSMITH; ALLEN, 2019; MIN; ZHU; BAMBACAS, 2020; MATHIAS, 2020).

- 2) Gestão do Conhecimento em Universidades Públicas (FELL; DORNELAS, 2020; HASSAN *et al.*, 2019; JYOTI; RANI, 2017; MACHADO *et al.*, 2021; NGUYEN; GREGAR, 2018).

Tais categorias foram geradas por meio da revisão sistemática, como base para inclusão de domínios de STAD e respectivas práticas de GC, obtidas por meio de pesquisa documental, apresentados a seguir nos resultados e discussão.

4 RESULTADOS

O estudo segue o referencial teórico, resultando na revisão sistemática da literatura e está disposto em: a) as práticas dos STAD; b) acesso às informações; c) práticas de GC encontradas em uma universidade pública.

Os conceitos e definições são apresentados de forma a subsidiar e respaldar teoricamente os resultados encontrados na pesquisa.

4.1 AS PRÁTICAS DOS STAD

Em seu artigo, Bryson e White (2022) explicam os elementos-chave do STAD e como estes sistemas enfatizam o envolvimento dos funcionários e refletem o compromisso de criar uma cultura organizacional baseada no compromisso e não no controle. Tawk (2021) afirma que o primeiro conjunto de STAD são práticas de envolvimento comuns, como a circulação de informações claras sobre o desempenho e a estratégia organizacional, fornecendo aos funcionários uma cópia do plano de negócios e das metas, pesquisas internas da equipe, equipes autogerenciadas e melhoria contínua. O segundo conjunto, são principalmente práticas de GRH que incluem: avaliação anual, *feedback* sobre o desempenho do trabalho, recrutamento, preparação das necessidades de treinamento dos funcionários, desenvolvimento contínuo de habilidades, diversidade de pessoal, orientação e garantia de qualidade. Enquanto o terceiro conjunto de práticas dos STAD, são voltadas à recompensa e compromisso, como pagamento por desempenho, participação nos lucros, opções de ações, descrições de trabalho flexíveis.

A pesquisa sobre STAD confirmou que as empresas que a empregam de maneira eficaz, adotam todas essas sete práticas de GRH a partir de uma liderança comprometida em criar uma cultura organizacional preocupada com uma gestão eficaz e eficiente.

Os estudos evidenciam que, líderes organizacionais que adotam STAD, são recompensados por funcionários comprometidos com suas organizações e mais dispostos a se envolver em comportamentos que vão além de suas funções organizacionais, o que é fundamental para a lucratividade e a vantagem competitiva da organização.

4.1.1 Estabilidade

Os sistemas STAD defendem a criação de parcerias de alta confiança com os funcionários, impactando o fator psicológico do funcionário, motivando-os por meio da estabilidade e segurança no trabalho (MATHIAS, 2020). Vários estudiosos relataram evidências de que as organizações que implementam políticas que garantem a segurança dos funcionários constroem a confiança na exploração e aproveitamento do conhecimento. (HASSAN *et al.*, 2020)

4.1.2 Recrutamento e Seleção

A avaliação cuidadosa de novas contratações exige que as organizações sejam precisas na identificação das habilidades e atributos críticos de seus funcionários em primeiro lugar. Para Bryson e White (2022), os critérios e meios a serem empregados na seleção, são: qualificações, habilidades, referências, motivação, experiência; usar testes de personalidade para cargos de gerente; usar testes de personalidade para cargos de não gerente; usar testes de habilidade para cargos de gerente; use testes de habilidade para trabalhos de não gerente.

4.1.3 Tomada de decisão e participação

As organizações que estabelecem culturas STAD reconhecem a importância de identificar claramente metas e objetivos. Ao implementar essas metas, as empresas que adotam o STAD, enfatizam o desenvolvimento de habilidades na descentralização da tomada de decisões (JYOTI; RANI, 2017), delegam a tomada de decisões em toda a organização e capacitam seus funcionários para oferecer serviços de qualidade e alcançar os melhores resultados da organização. Estes funcionários são convidados a participar de reuniões regulares, debatendo assuntos de pauta das reuniões (pessoal, finanças, investimento); participam de comitê consultivo (BRYSON; WHITE, 2022).

O uso eficaz de equipes de trabalho da empresa que são bem treinadas e

apoiadas pela equipe de alta administração de uma organização cria responsabilidade no nível organizacional, como corroborado por Mathias (2020, p. 146), “os gestores precisam realizar o mapeamento das responsabilidades dos seus funcionários para adequar a atribuição de funções críticas para indivíduos capacitados técnica e moralmente, especialmente no caso dos funcionários de linha de frente”.

4.1.4 Remuneração por Desempenho

O desenvolvimento de um sistema de recompensa remunerada aos funcionários condicionada ao desempenho da organização, é uma prática bem-sucedida de STAD que promove o comprometimento e aumenta a compreensão dos funcionários sobre suas contribuições para a obtenção dos lucros organizacionais. Planos de remuneração aprimorados como participação nos lucros ou pagamento com base em incentivos (KIM; MESSERSMITH; ALLEN, 2019) baseada no desempenho, motiva os funcionários a aceitar o trabalho desafiador e utilizar o conhecimento de forma eficaz, o que melhora o desempenho dos negócios (JYOTI; RANI, 2017). Pagar por desempenho também exige que as empresas adotem práticas mais eficazes e claras de como os funcionários criam valor na oferta de seus serviços e para a empresa.

Bryson e White (2022), indicam que essa recompensa pode ser baseada em: bônus para o indivíduo, grupo/equipe, local de trabalho, ou desempenho da organização; participação nos lucros para não gestores; remuneração baseada em mérito ou desempenho; avaliações que afetam os diferenciais de remuneração; incentivos que afetam as diferenças salariais.

4.1.5 Treinamento e Desenvolvimento

Uma das principais mudanças na organização a partir da adoção dos STAD é o treinamento por comprometimento voltado a capacitar os funcionários em como resolver problemas, assumir responsabilidade e tomar a iniciativa. Para Bryson e White (2022) este desenvolvimento do funcionário está incluso na estratégia da

empresa, na proporção que recebeu treinamento no local de trabalho, proporção que recebeu treinamento fora do trabalho, proporção que recebeu treinamento interfuncional, variedade de cursos de treinamento usados, cursos de indução utilizados, avaliação para gestores, avaliação para todos os não-gestores, o desenvolvimento dos funcionários faz parte da estratégia do local de trabalho, vagas preenchidas internamente, se possível.

4.1.6 Organização do Trabalho em Equipe

Os STAD acreditam que boas ideias e melhorias organizacionais podem vir de funcionários em todos os níveis da organização, assim, todos os funcionários devem receber treinamento para trabalho em equipe e estas terão interdependência, responsabilidade e autonomia (BRYSON; WHITE, 2022). Assim, valorizar cada um dos profissionais que compõem a organização implica na busca de tentar diminuir a desigualdade salarial, a diferença entre o espaço físico e a concessão de benefícios reduzindo o status hierárquico, tornando o ambiente de trabalho mais igualitário, levando à geração de confiança e comprometimento dos colaboradores.

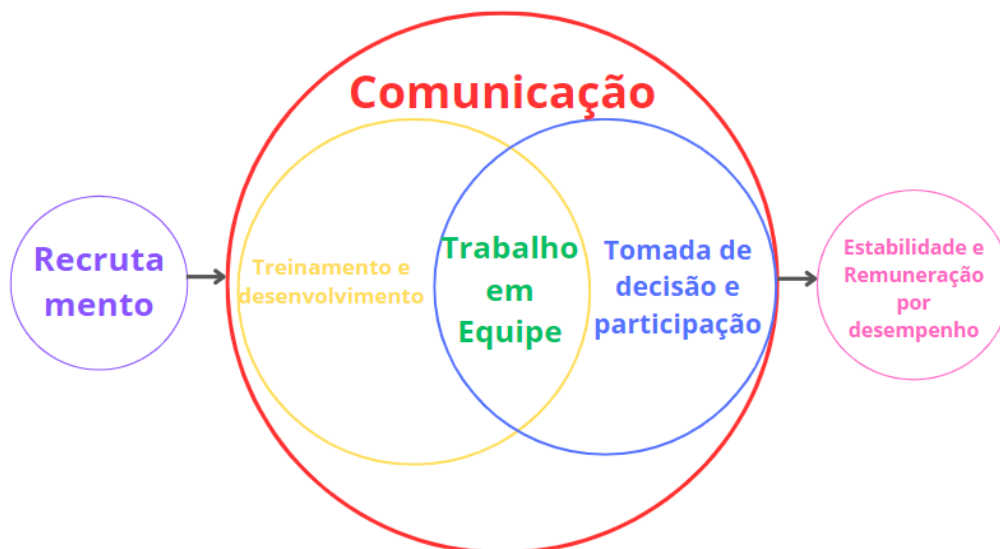
4.1.7 Comunicação

Compartilhar informações sensíveis à gestão (dados financeiros e estratégicos, por exemplo) demonstra aos funcionários que eles são confiáveis e que podem contribuir, a partir do conhecimento de tais informações, com os resultados da organização.

4.1.8 A complementaridade das práticas dos STAD

Bryson e White (2022) afirmam que as práticas dos STAD em sua pesquisa, são encontrados em vários estudos anteriores e que os definir é um tanto arbitrário, pois, a própria literatura reconhece a complementaridade entre as práticas. A Figura 14 representa esta fusão e complementaridade entre as práticas.

Figura 17. Complementaridade entre as práticas dos STAD



Fonte: Baseado em Bryson e White (2023).

Os autores exemplificam sua afirmação explicando que o trabalho em equipe pode ser considerado parte da 'participação', mas também pode ser incluído como parte de um conceito mais amplo de 'comunicação' (BRYSON; WHITE, 2022). A evidência empírica sugere que as associações entre intensidade (número de práticas adotadas) de STAD e produtividade e desempenho são lineares (BRYSON; WHITE, 2022).

4.2 ACESSO ÀS INFORMAÇÕES

Segundo Renshaw e Krishnaswamy (2009), o conhecimento pode ser criado e armazenado na mente de um indivíduo ou registrado em processos organizacionais, documentos ou sistemas, assim, gerenciar o conhecimento é um processo que denota as atividades de organização do conhecimento. A cultura do conhecimento organizacional presente nas IES, está relacionada à estrutura de gestão da universidade, basicamente o sistema de gestão da universidade.

A literatura aponta que ao compreender os fatores e elementos de criatividade e compartilhamento de conhecimento, eles (os líderes da organização) serão capazes de fazer políticas nesse sentido, trabalhando efetivamente para o aprimoramento da criatividade e o compartilhamento de conhecimento das pessoas (GONZALEZ *et al.*, 2018). Assim, a pesquisa bibliográfica evidenciou a importância de aumentar a

aplicação e o aprendizado do conhecimento para promover a confiança no conhecimento gerado pela organização e a partir disso, explorar e aproveitar o capital intelectual organizacional resultante deste conhecimento sistematizado.

Geralmente a GC abrange as funções de gerenciar dados, informações e conhecimento na forma de recursos que são criados, transferidos ou armazenados pelas pessoas ou registrados como documentos em forma de diretrizes, procedimentos operacionais padrão (POP) ou sistemas informatizados, quando a organização possui um forte suporte de TI.

Criar normas e regras para sistematizar e guiar os processos de GC envolve o estabelecimento de um ambiente propício à criação, transferência e uso de conhecimento (FELL; DORNELAS, 2020), a organização do espaço físico deve proporcionar um ambiente que facilite a interação, a comunicação e a troca de conhecimento entre as pessoas. E a todo tempo, esse conhecimento gerado deve ser avaliado bem como as “ferramentas e conceitos essenciais para a execução das tarefas, bem como da postura, do comportamento e da proatividade destes indivíduos” (MATHIAS, 2020, p. 136).

Em seu estudo, Hassan *et al.* (2020) constataram que a liderança orientada para o conhecimento está significativamente relacionada aos comportamentos de GC entre os funcionários e que a medição da GC, do ponto de vista da geração e transferência de conhecimento, utilizou vários elementos de liderança, em termos da importância da informação, para medir os planos estratégicos das universidades.

Para Fell e Dornelas (2020), quando a organização é dominada por regras formais as novas ideias, a comunicação e a interação necessárias para criar conhecimento, são restringidas, conseqüentemente a criação do conhecimento exige menor ênfase nas normas de trabalho e maior flexibilidade, além disso, existem certas barreiras para o sucesso da GC devido à falta de estratégias e culturas apropriadas, incluindo falta de tempo e falta de compreensão dos benefícios da GC (HASSAN *et al.*, 2020).

Isto posto, o ensino superior é um dos principais geradores e meio de propagação de novos conhecimentos para a sociedade. Hassan *et al.* (2020) afirma que tanto o conhecimento tácito quanto explícito, que incluem a criação, transferência e armazenamento do conhecimento em um sistema de GC eficaz, é imperativo para qualquer organização garantir que esse conhecimento flua com eficiência é

fundamental para benefícios competitivos sustentáveis.

A GC aprimora os processos organizacionais por meio da utilização do conhecimento, objetivando a geração de riquezas. Dessa forma, o conhecimento é visto como fonte de valor organizacional no setor público ou privado. Dentre as instituições públicas, neste estudo, destacam-se as universidades públicas que possuem sua atividade principal baseada no conhecimento. Neste sentido, estudar a gestão do conhecimento junto às instituições de ensino superior, pode vir a melhorar as práticas institucionais, trazendo respostas para a sociedade. (COSTA *et al.*, 2023, p. 63).

Desse modo, faz-se “necessário que os profissionais envolvidos nessas organizações sejam capacitados e incentivados para que realizem trabalhos em equipe, compartilhando experiências e transformando conhecimento tácito em explícito e organizacional” (SANTOS, 2021, p. 76).

Dentre algumas iniciativas específicas nesse sentido, Gardner *et al.* (2015) afirmam que a necessidade em priorizar a formação de funcionários da linha de frente, com especial atenção aos detalhes e uma postura aberta para novas soluções, como treinamentos de gestão do erro seria fundamental. Mathias (2020, p. 156), reitera que “o conhecimento de funcionários influentes entre seus pares torna-se estratégico”. Santos (2021, p. 77) declara:

Isto posto, se faz necessária a administração, portanto, a GC organizacional em uma esfera estratégica, ou seja, os indivíduos deverão atuar colaborativamente para que o conhecimento passe cada vez mais de tácito para explícito, devendo existir procedimentos e práticas claras dos processos de GC.

Hasani e Sheikhesmaeili (2016) declaram que implementar práticas de GC nas instituições de ensino é uma tarefa necessária, porém difícil, pois são organizações que tem por objetivo produzir, disseminar e aplicar conhecimento, e para conseguir, de forma eficaz, a adoção de tais práticas, devem oferecer condições capacitadoras necessárias para que o indivíduo e o grupo no qual está inserido possam criar e fomentar o conhecimento organizacional.

Iniciativas de gestão do conhecimento devem necessariamente considerar as características do ambiente no qual são implementadas. Tais características dizem respeito, principalmente, à natureza do conhecimento – bem como as forças que condicionam a sua criação – a cultura que envolve os indivíduos e o seu comportamento em relação à informação e ao conhecimento. Além disso, devem levar em conta, sobretudo, as peculiaridades dos processos de comunicação próprios do ambiente no qual as iniciativas serão implementadas. Desse modo, é imprescindível observar que comunidades de naturezas distintas requerem modelos de gestão do conhecimento que atentem para as suas especificidades. Portanto, a partir das características do contexto no qual se pretende desenvolver a gestão do conhecimento – organizações empresariais, administração pública, ambiente acadêmico ou outros –, deverão ser delineados modelos de gestão do

conhecimento apropriados a cada um deles. (LEITE; COSTA, 2007, p. 92).

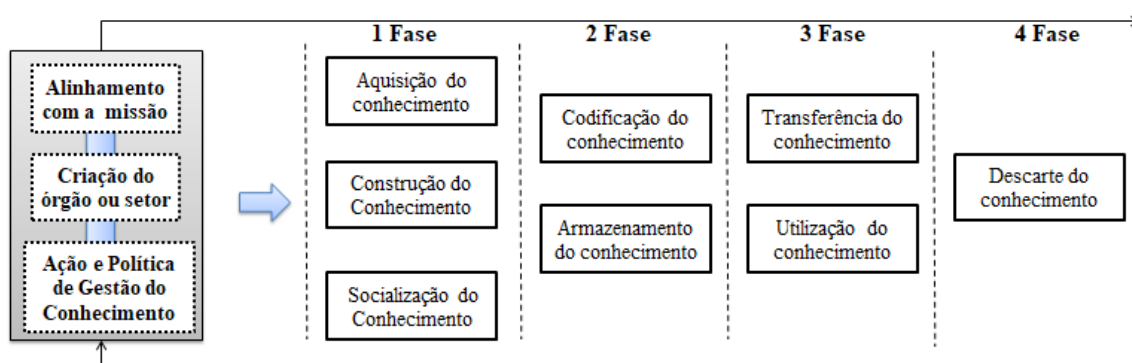
Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que para criar e fomentar o conhecimento organizacional, são necessários, além de outros fatores, para promover oportunidades que possibilitem a automotivação dos indivíduos à criação de conhecimento; interação entre a organização e o meio ambiente externo, aprimorando seu sistema de conhecimento.

Logo, segundo Santos (2021, p. 76) discorre que:

as organizações de ensino com interesse em criar modelos de GC deverão primeiramente realizar um diagnóstico da percepção da GC na organização e este é um dos objetivos do estudo. As organizações de ensino devem posicionar-se favoravelmente à GC, tendo em vista que o cenário educativo vem sofrendo mudanças, especialmente com relação à inserção e utilização das TICs nos processos de ensino-aprendizagem. Isto posto, adotar um modelo de gestão que favoreça a aquisição, armazenamento e compartilhamento da informação e do conhecimento, potencializando o uso das TICs, é fator agregador para qualquer organização de ensino. Rojas Barreto (2004) aponta que mesmo com todo o desenvolvimento das TICs, o cérebro humano ainda é uma das estruturas mais complexas do universo e a fonte de todo o conhecimento.

A Figura 15 apresenta uma proposta de modelo de GC para universidades públicas.

Figura 18. Proposta do Modelo de Gestão de conhecimento para o contexto da universidade pública



Fonte: Costa et al. (2023)

Nota-se que primeiramente faz-se necessária a adoção de medidas e políticas por parte da instituição voltadas às práticas de GC. A fase 1 (identificada na figura) trata da aquisição dos conhecimentos, seja os construindo, ou seja, compartilhando com seus pares, transformando o conhecimento pessoal e individualizado (tácito) em um conhecimento do grupo (explícito). A criação do conhecimento organizacional

ocorre através de um processo dinâmico de interação entre essas duas formas de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) expressam que o conhecimento individual identificado deve ser ampliado organizacionalmente, através da conversão do conhecimento de um nível individual, subindo até chegar a seções, departamentos, divisões e organizações.

Na fase 2, é o momento de sistematizar este conhecimento e realizar seu armazenamento que deve ser realizado de forma a assegurar sua utilização e a transferência (fase 3) quando necessária. A fase 4 (como mencionado na seção Referencial Teórico) é voltada à capacidade institucional de desaprender, de descartar o conhecimento não mais útil.

4.3 PRÁTICAS DE GC ENCONTRADAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Identificar práticas de gestão do conhecimento na universidade pública, é um dos objetivos do estudo e para atendê-lo foi realizada uma busca pelo portal de uma universidade pública federal a fim de verificar a existência de tais práticas. Antecipo que tais práticas foram identificadas e encontradas por meio de consulta ao sítio eletrônico da IES pesquisada, contudo, torna-se relevante ressaltar que algumas dessas páginas estão acessíveis apenas aos usuários cadastrados (servidores da instituição) porém, destaco que o objetivo aqui (podendo ser considerado atendido) é o de encontrar as práticas de GC e não a publicização de tais práticas ou o livre acesso, já que em alguns casos, essas práticas envolvem acesso às informações sigilosas de servidores e da instituição.

O Quadro 10 apresenta a relação entre as práticas de GC encontradas e as categorias de análise definidas por meio da análise textual realizada no *corpus* da pesquisa pelo *software* Iramuteq, conforme subseção 3.7. Cabe ressaltar que o link com o endereço da prática foi omitido para preservar o nome da instituição analisada.

Quadro 11. Práticas de GC encontradas em uma universidade pública federal

Categorias de STAD	Autores CHD	Práticas de GC	Definição
Gerenciamento, Práticas de GRH, GC e STAD	BRYSON; WHITE, 2021; EHRNROOTH <i>et al.</i> , 2021; GONZALEZ <i>et al.</i> , 2018; JAVED <i>et al.</i> , 2023; RUIZ-PALOMINA <i>et al.</i> , 2021; SUN; MAMMAN, 2022; FELL; DORNELAS, 2020; HASSAN <i>et al.</i> , 2019; JYOTI; RANI, 2017; MACHADO <i>et al.</i> , 2021; NGUYEN; GREGAR, 2018; MATHIAS, 2020	ConferênciaWeb	em um modelo 100% pensado nas características e necessidades do setor de ensino e pesquisa. O serviço está disponível para todos os usuários do sistema RNP - professor, pesquisador e alunos.
		CoP	Trata-se de “um espaço de compartilhamento de boas práticas e de construção de soluções para os problemas que os servidores que trabalham na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) enfrentam no seu dia a dia”
		Intranet	rede local de computadores, circunscrita aos limites internos de uma instituição, na qual são utilizados os mesmos programas e protocolos de comunicação empregados na Internet
		Nuvem	Trata-se de uma rede global de servidores remotos que operam como um único, associados à Internet.
		SEI (Sistema Eletrônica de Informação)	sistema SEI-UTFPR para criação e tramitação de processos eletrônicos.
		Serviços e sistemas	E-mail institucional, intranet, Sistemas Corporativos, Nuvem e SEI
		Gestão de Pessoas e links úteis	Informações como Boletim de serviços, diárias e link que remete a sites do governo federal voltados à gestão de pessoas como os portais SIGEPE, SIGAC e SIPEC
		Moodle	um <i>software</i> livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual. O <i>software</i> conta ainda com a ferramenta <i>Big Blue Button</i> para realização de reuniões virtuais.
		ADS Pós	Os servidores podem requerer o uso de parte de sua carga horária semanal de trabalho para participar de ação de desenvolvimento em serviço do tipo pós-graduação <i>stricto sensu</i> .
		Afastamento	O servidor público tem direito a afastamento remunerado para participar de curso de pós-

		integral para pós graduação (mestrado, doutorado e pós-doutorado)	graduação stricto sensu, desde que haja interesse da administração e impossibilidade de conciliar os estudos com o exercício do cargo efetivo.
		Avaliação de Desempenho	A avaliação possibilita que o servidor identifique se sua conduta está condizente com o que é esperado dele e, assim, busque, em conjunto com gestores e equipes, possíveis caminhos para alinhar necessidades pessoais e institucionais, almejando-se como resultado final a geração de valor social por meio da prestação de serviço público de qualidade.
		Capacitação	Após cinco anos de efetivo exercício, o servidor poderá se afastar com a respectiva remuneração por até 3 meses para participar de curso de capacitação profissional, no interesse da Administração.
		Estágio probatório	compreende o período de 36 meses, contados a partir da data de ingresso, por meio de concurso público, do servidor no cargo.
		Pós-Graduação	A política de qualificação e aperfeiçoamento objetiva estimular a participação dos servidores em cursos de pós-graduação
Gestão do Conhecimento em Universidades Públicas	CREGAN <i>et al.</i> , 2020; KIM; MESSERSMITH; ALLEN, 2019; MIN; ZHU; BAMBACAS, 2020	Aposentadoria	Aposentadoria, abono de permanência, previdência complementar e assuntos relacionados.
		Benefícios	Informações a respeito de : Plano de saúde, Ressarcimento à assistência à saúde, Plano odontológico, Auxílio-Alimentação, Auxílio-Transporte, Auxílio-Moradia, Auxílio-Pré-escolar, Auxílio-Natalidade, Auxílio-Funeral
		Cadastro	Atualização cadastral, solicitação de documentos, acessos a sistemas
		Carreira	Informações a respeito de carreira e remuneração, ética e conduta, gratificação, diárias, IRPF e outros
		Escritório de Processos (EPROC)	tem a finalidade de apoiar as áreas da Instituição na adoção de uma gestão baseada em processos.

		Portal de Dados Abertos	tem como objetivo disponibilizar para toda a comunidade dados e informações públicas da Instituição, que podem ser usadas no desenvolvimento de aplicativos e ações.
		Portal de Informação em Acesso Aberto (PIAA)	é uma ferramenta desenvolvida para promover o acesso e ampliar a visibilidade da produção da IES pesquisada, seja ela científica ou divulgada por meio dos periódicos científicos institucionais.
		Portal do Aluno	é uma interface do Sistema Acadêmico desenvolvida para que o aluno possa ter acesso a várias funcionalidades que permitem a visualização do andamento de sua vida acadêmica e participação em vários processos como matrícula, avaliação do docente etc.
		Portal dos Egressos	para atualizar cadastro dos alunos já formados, responder pesquisas, visualizar os eventos cadastrados, o histórico acadêmico, a matriz curricular, o mapa de professores, a média do curso e a análise de rendimento durante o curso.
		Portfólio de Processos	administrado pelo EPROC e conta com os mapeamentos de processos executados pela Universidade.
		<i>Open Project</i>	configurar seu trabalho e controlar o que os usuários podem visualizar e/ou colaborar em cada projeto individual.

Fonte: CHD extraída com base no *software* Iramuteq; dados da pesquisa (2023).

Em relação a prática de CoP, (que trata de outro objetivo definido pelo estudo “verificar a comunidade de prática como ferramenta para potencializar os sistemas de trabalho de alto desempenho na universidade pública”) verificou-se que a IES não possui em seu site informações da existência de tal prática na instituição, todavia, o Governo Federal lançou em novembro de 2021, a CoP como um meio de resolução de problemas na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Desta forma, por se tratar de uma prática de GC motivada pelo Governo Federal e destinada a auxiliar na GC de todos os órgãos entidades a ele vinculadas, optou-se por incluí-la como prática de GC existente.

Em tempo, ao não encontrar nenhum registro da existência de CoP na instituição em seu site, a busca online por “nome da IES’ e comunidade de prática” foi realizada e apenas uma CoP foi encontrada em um dos 13 Campi da instituição. Isto posto, a CoP encontrada não foi listada no Quadro 10 por não se tratar de uma prática a nível institucional, voltada exclusivamente às demandas e peculiaridades da instituição pesquisada como um todo.

Contudo, por não ter sido encontrada uma CoP institucional formalizada, não é possível afirmar que a instituição não adote tal ferramenta. Embora o ideal seja formalizá-la, os grupos de debate informais no local de trabalho, podem caracterizar a formação inicial, o surgimento de uma CoP, ainda não formalizada, mas motivada por interesses em comum.

Importante ressaltar que embora a literatura apontada pelo referencial teórico e mesmo fontes encontradas, porém desconsideradas na formação do *corpus* da pesquisa bibliográfica, indicam o papel fundamental desempenhado pela TI na construção de uma GC bem estruturada, independentemente do perfil da organização, contudo, na realização das buscas de práticas de GC no site da IES, não foi possível identificar como e quais ferramentas de TI são empregadas (além da nuvem, de alguns sistemas institucionais e moodle), corroborando com a existência de práticas de conversão da informação em conhecimento, utilizando-se de ferramentas de TI.

Por se tratar de um site institucional e que demanda a concessão de acessos, apenas foi possível identificar a existências das práticas de GC e não as quantificar ou averiguar sua eficiência. Percebe-se, por meio de alguns links apresentados no

Quadro 10, a disponibilidade ao acesso às informações como leis, decretos e regulamentos institucionais quando, por exemplo, se trata de benefícios, avaliação de desempenho ou mesmo das licenças a que os servidores públicos federais têm direito (capacitação, afastamento, ADS-Pós, entre outros).

O link também fornece acesso para plataformas e sistemas federais que são de interesse pessoal dos servidores ou com os quais trabalham diretamente. Exemplo, CAPES, CAFE, ENAP, SIGAC, dentre outras.

Adicionalmente, as práticas de GC sem uso de TIC não foram explicitadas, por se tratar de uma pesquisa essencialmente bibliográfica e documental.

5. DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentadas discussões decorrentes dos resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e sua análise a partir da definição das categorias que influenciam as práticas de GC em Universidades Públicas.

5.1 GERENCIAMENTO, PRÁTICAS DE GRH, GC E STAD

A literatura aponta que a gestão tem buscado delinear meios para motivar seu capital humano por meio de práticas de GC, promovendo assim o desempenho organizacional. Segundo Bryson e White (2021), a intensidade com que um domínio ou STAD como um todo é praticado em um local de trabalho é representado pelo número de práticas implementadas.

O emprego de uma ou a combinação de algumas destas práticas auxiliam a administração na busca de força de trabalho e na reconfiguração das estruturas organizacionais. Além de preocupar-se com a prevenção de desperdício, finalmente pode-se supor que as práticas de incentivo e motivação exercem um papel na busca de desempenho e mudança (BRYSON; WHITE, 2021).

No entanto, para Cregan *et al.* (2020), a interconexão de tais práticas é insuficiente para gerar alto desempenho. Um processo de criação de sentido ou interpretação baseado em grupo das mensagens incorporadas nas práticas, também deve ocorrer no contexto de GRH, dessa forma as atribuições grupais das práticas de GRH proporcionam um forte clima organizacional que fomenta o alto desempenho.

Para compreensão da discussão apresentada por este estudo, entende-se por gestão de pessoas as ações ligadas a captação de talentos e, essencialmente, a sua devida capacitação para o agregar valor ao seu trabalho e a sua retenção. Assim, o desenvolvimento de uma liderança eficiente também está condicionado a aquisição de conhecimentos técnicos reforçada por uma comprovada competência gerencial.

A pesquisa aponta que, além disso, práticas estratégicas de RH como gestão de desempenho, recrutamento e seleção baseados em compromisso, facilitam a troca e a combinação de ideias e conhecimentos entre os funcionários para atingir os objetivos organizacionais.

Jyoti e Rani (2017) declaram ainda que o treinamento multi habilidades é melhor do que o treinamento específico para aumentar a capacidade de aprendizado dos funcionários, além disso, a rotação de cargos oferece aos funcionários a oportunidade de avançar em suas habilidades e conhecimentos. “A realidade de cada função de trabalho pode demandar uma adaptação do meio pelo qual os indivíduos acessarem seus planos de capacitação”. (MATHIAS, 2020, p. 155)

Estudos apontam que indivíduos que se envolvem em processos de aprendizagem, influenciam a eficácia da GC por sua vontade de aprender, compartilhar informações e por aprender com os erros assim, segundo Nguyen e Gregar (2018) a GC e a TI aprimoram diretamente o conhecimento corporativo e apoiam os processos de tomada de decisão de negócios em relação aos funcionários e aos processos de produção.

Além disso, os STAD motivam o desempenho e capacitam os funcionários a participar das tomadas de decisões, os motiva a trazer novas ideias e trocar conhecimentos entre si, o que por sua vez, aumenta o desempenho organizacional. Treinamento contínuo no trabalho, envolvimento de funcionários nas tomadas de decisões fornecendo a eles subsídios para contribuir, como por exemplo, fornecendo informações sobre finanças e pessoal, além de propiciar práticas trabalhistas flexíveis, que permitam aos trabalhadores compartilharem e adquirirem conhecimento na troca de experiências durante o expediente de trabalho.

Segundo Jyoti e Rani (2017), os STAD influenciam positivamente a GC, o STAD incentiva os funcionários a criar novas ideias, desenvolver e compartilhar entendimento uns com os outros e aplicar mudanças nas operações organizacionais, o autor afirma ainda que os STAD aumentam o valor, a individualidade e a inimitabilidade do conhecimento e habilidade dos funcionários, o que, por sua vez, gera vantagem competitiva e melhor desempenho, ou seja, desempenho financeiro, desempenho do funcionário e desempenho operacional.

5.1.1 Liderança

Mudanças qualitativas na gestão dos serviços públicos com adoção de tecnologia da informação e comunicação (BRYSON; WHITE, 2021), tal qual Hassan *et al.* (2020), os altos gerentes e líderes têm um papel crítico a desempenhar no

desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no conhecimento e um estilo de liderança, principalmente orientado para o conhecimento, daria uma vantagem na obtenção de uma gestão eficaz do conhecimento em todo o processo de criação, armazenamento e transferência do conhecimento.

Em seu estudo, Hassan *et al.* (2020) sugeriu que a liderança desempenha um papel significativo no cultivo de comportamentos orientados para o conhecimento, em termos de facilitar o aprendizado experimental da equipe e fornece oportunidades e mecanismos para que a equipe compartilhe ou transfira seu conhecimento. O autor afirma ainda que, novos líderes nas universidades devem ser capazes de reposicionar suas instituições de forma a maximizar sua capacidade de explorar dados e informações existentes para obter vantagens comerciais.

Em seu estudo Ehrnrooth *et al.* (2021), sugere que os comportamentos de liderança, embora importantes, são menos importantes que a GRH e que a diferenciação de serviço pode ser provocada pela liderança centrada no outro em oposição a abordagem transformacional, que enfatiza a importância de atingir as metas organizacionais (RUIZ-PALOMINA *et al.*, 2021).

A literatura existente tem frequentemente associado liderança a outros conceitos como motivação, planejamento estratégico, e comportamento empreendedor. De fato, existem habilidades críticas que indicam se um indivíduo é estratégico em seus esforços de liderança (HASSAN *et al.*, 2020). Desta forma, para Mathias (2020, p. 154), “a formação da liderança envolve sua capacitação técnica incluindo a análise do perfil e das necessidades desses líderes”, da mesma forma oferecer treinamento e desenvolvimento sob uma estrutura de liderança confiável será visto como uma ferramenta para beneficiar tanto a organização quanto o funcionário, pois, promove maior aquisição de habilidades (KIM; MESSERSMITH; ALLEN, 2019).

Importante salientar que as diretrizes de capacitação dos trabalhadores e de seus líderes, são dadas de maneira semelhante, afinal os objetivos almejados pela adoção dos STAD, apresentam um mesmo caminho a ser percorrido pela organização como um todo, o que demanda uma capacitação uniforme, em níveis organizacionais diferentes.

Isto posto, Mathias (2020, p. 141) afirma que “a construção de uma liderança participativa surge como um desdobramento das iniciativas anteriores, onde os

líderes estariam focados em ouvir e desenvolver funcionário da linha de frente de acordo com seu perfil”, concordante Hassan *et al.* (2020) afirmam que esse tipo de liderança participativa é importante para aumentar a aplicação e o aprendizado do conhecimento, bem como para promover a confiança na exploração e aproveitamento do conhecimento.

A vontade de aprender com os erros, a crença no aprendizado contínuo e o compartilhamento de informações e pontos de vista, a gestão eficaz do conhecimento, normalmente requer uma boa combinação de esforços gerenciais e componentes organizacionais, juntamente com a implementação de tecnologia apropriada (HASSAN *et al.*, 2020).

Assim, ao falar-se de liderança, torna-se indispensável tratar também das questões relacionadas às práticas de GRH, afinal, por gestão de pessoas entende-se os macroprocessos ligados principalmente a captação de talentos bem como a sua devida capacitação e retenção, a formação de uma liderança participativa também acontece de maneira paralela e frequentemente envolve o desenvolvimento de uma componente técnica associada a competências gerenciais. Assim, torna-se relevante conceituar a liderança segundo Fernandes, Sant’Anna e Carletti (2020, p. 3)

Liderança pode ser conceituada como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar os objetivos. Sendo assim os responsáveis por guiar esse grupo, devem ser profissionais preparados para exercer essa função, para Sanmya Tajra e Nádia Santos (2014) palestrantes sobre o tema, quem comanda tem o seguinte papel “os líderes fazem a diferença no desempenho organizacional. Eles levam consigo o esforço e o engajamento dos colaboradores”.

A literatura nos diz que um dos fatores importantes que podem influenciar a cultura universitária a ser mais aberta e disposta a compartilhar conhecimento é a liderança, já que a esta cabe, além de tomar decisões estratégicas, criar e comunicar uma visão de futuro, coordenar competências e capacidades chave e apoiar uma cultura corporativa ativa (HASSAN *et al.*, 2020). Importante diferenciar a figura do chefe e do líder. A literatura aponta a necessidade de termos líderes à frente das IES neste momento em que o conhecimento se torna parte do fortalecimento das estruturas organizações e da economia. Quanto à figura do chefe, Fernandes, Sant’Anna e Carletti (2020, p. 5) afirmam:

[...] o chefe imagina estar quase sempre com a razão e não gosta quando opinam o contrário. Normalmente, se as metas forem alcançadas, ele ostenta o feito como se fosse pessoal, e da importância somente a sua capacidade de comandar. Porém, se acontecer alguma imperfeição, ele atribui a

responsabilidade aos colaboradores.

Assim, a principal diferença entre liderar e chefiar consiste na capacidade de motivar um grupo a desempenhar o seu melhor em prol do desempenho institucional e não o pessoal. A Figura 15, ilustra as principais diferenças entre ambos.

Figura 19. Diferença entre Chefe e Líder



Fonte: <http://www.rsmundorh.com.br/>

Quando a GC já está formalizada e passa a fazer parte da cultura da organização a qual envolve, além de normas e regras, comportamentos e costumes que possibilitam maior flexibilidade (FELL; DORNELAS, 2020), iniciativas para a identificação e conseqüentemente valorização de funcionários chave na disseminação de novos conhecimentos, tornam-se fundamentais para a manutenção do posicionamento estratégico das organizações.

Práticas de RH baseadas em comprometimento, aumentam a motivação dos funcionários para adquirir o conhecimento específico necessário para apoiar a estratégia de sua empresa, contudo, a gerência deve informar aos funcionários para

não compartilhar informações com seus pares em outra organização, a fim de proteger as informações valiosas (JYOTI; RANI, 2017) que podem afetar o capital intelectual.

Acredita-se que a cultura de aprendizagem de uma organização estimula a GC eficaz e sustentável, pois, um conjunto de crenças e valores para a aprendizagem fornecem uma identidade para a organização que, por sua vez, define como a organização opera diariamente (HASSAN *et al.*, 2020), neste sentido, o autor afirma ainda que, certamente os resultados dos processos de aprendizagem das pessoas e a cultura de compartilhamento de conhecimento podem melhorar o desempenho individual e organizacional que é promovida por práticas de RH em todos os níveis e, por experiências pessoais com a criação de novas ideias a partir de informações existentes.

A partir da implementação da cultura de compartilhamento de conhecimento, os funcionários devem ser motivados a contribuir para o desenvolvimento de capacidades de inovação por meio de seus conhecimentos, competências e habilidades (capital humano), bem como pelo uso do conhecimento armazenado nos bancos de dados (JAVED *et al.*, 2023), desta forma, Hassan *et al.* (2020) certifica que um grupo de indivíduos que continuamente geram e compartilham conhecimento, é caracterizado por uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado. Por conseguinte, as universidades, como organizações baseadas no conhecimento, têm o papel principal de geração e compartilhamento de conhecimento por meio de processos de ensino e aprendizagem.

5.1.2 Cultura Organizacional

O STAD enfatiza o desenvolvimento de habilidades, a descentralização da tomada de decisões e melhora o desempenho organizacional (JYOTI; RANI, 2017), a estruturação gradativa de planos de comunicação mais específicos seria uma evolução natural de iniciativas e ações focadas na criação de um ambiente participativo que promova o comprometimento dos funcionários da linha de frente, conforme abordado pelo conceito de cidadania organizacional (MATHIAS, 2020).

Mathias (2020, p. 137) acredita que a criação de ambientes criativos “não demandaria grandes investimentos, uma vez que espaços já disponíveis dentro da

organização podem ser adaptados, podendo ser prontamente implementados com a formação de um grupo inicial para discussão de problemas organizacionais”. Corroborando, Javed *et al.* (2023) afirma que para aumentar ainda mais a contribuição do capital social, a administração deve se concentrar totalmente no desenvolvimento de um ambiente organizacional atribuído a coordenação, cooperação e comunicação aberta, isso pode ser alcançado promovendo o trabalho em equipe, dessa forma as atribuições grupais das práticas de GRH desenvolvem um forte clima organizacional que fomenta o alto desempenho (CREGAN *et al.*, 2020).

Nonaka e Takeuchi afirmaram que programas de treinamento estimulam os funcionários a aprender novos conhecimentos e ampliar suas contribuições, auxiliam na definição das novas metas e os preparam com habilidades inovadoras que levarão ao crescimento organizacional. Essas práticas de RH motivam os funcionários a desenvolver ideias criativas e inovadoras que fomentem as vantagens competitivas sustentáveis, por exemplo, programas de treinamento extensivos são vitais para que os funcionários promovam o processo de conhecimento na organização para um melhor desempenho (HASSAN *et al.*, 2020).

Tan e Nasurdin (2011) argumentam que quando as organizações implementam um nível mais alto de treinamento, fluxo rápido de informações e conhecimento, aumenta o aprendizado organizacional e a geração de novas ideias, e a facilitação da interação formal dentro da equipe ou unidades de trabalho e a autonomia aumentam a motivação do funcionário para compartilhar conhecimento a fim de promover o desempenho organizacional.

De acordo com Gill (2009), uma mudança organizacional bem sucedida na cultura significa um processo eficaz de GC que é iniciado de cima para baixo, estudos anteriores destacaram as implicações negativas da falta de liderança em termos de suporte contínuo, treinamento e diretrizes claras para a GC nas universidades.

Contudo, Mathias (2020) ressalta que a necessidade de analisar o perfil do indivíduo e levantar suas necessidades de capacitação, complementados pelo nivelamento do seu conhecimento e, eventualmente, pela sua certificação técnica.

Competências aprimoradas aumentam o horizonte de pensamento e a visão dos colaboradores e aprimoram sua capacidade de pensar fora da caixa para gerar e disseminar mais novas ideias que conseqüentemente melhoram o desempenho organizacional (JYOTI; RANI, 2017). Cregan *et al.* (2020), declaram que as

atribuições baseadas em grupo não são bem desenvolvidas em locais de trabalho tradicionais de GRH com práticas assistemáticas e com funcionários individuais respondendo às suas próprias experiências pessoais.

Assim, a literatura aponta que práticas de GRH melhoram o desempenho e desenvolvimento da capacidade individual e da cultura organizacional orientada para o aprendizado, segundo Hassan *et al.* (2020), se os executivos e líderes das organizações não acham que a GC é importante e se esse entendimento é percebido pelos funcionários, as chances de mudanças individuais e da cultura organizacional ficará comprometida, pois, a cultura é um aspecto significativo de uma organização e deve ser impulsionada por certas visões e missões organizacionais que estão inseridas nos valores compartilhados (HASSAN *et al.*, 2020).

A cultura organizacional voltada à GC refere-se aos comportamentos moldados por meio do aprendizado para solucionar problemas, lidar com mudanças e a individualidade dos membros da equipe, fortalecendo assim a cultura de aprendizagem organizacional promovida por meio da GRH buscando melhorar o desempenho individual e organizacional.

Conforme Hassan *et al.* (2020), as universidades exigem cada vez mais gestores com habilidades de liderança que possam tornar a cultura organizacional mais aberta e orientada para o conhecimento explorando os recursos do conhecimento organizacional, uma vez que os processos de GC estão intrinsecamente ligados às configurações sociais em que estão inseridos comparar a cultura acadêmica e a cultura corporativa entre as universidades oferece *insight*, definição de metas interessantes para a GC (HASSAN *et al.*, 2020).

O avanço tecnológico e a globalização forçam as instituições de ensino a implementar estratégias de gestão (e até mesmo de ensino) do conhecimento com base na tecnologia e as universidades, como organizações baseadas no conhecimento, tem como papel principal gerar e compartilhar o conhecimento gerado pelos seus processos de ensino e aprendizagem.

5.1.3 Tecnologia da Informação

Quando a GC já está formalizada e passa a fazer parte da cultura da organização a qual envolve além de normas e regras, comportamentos e costumes,

que possibilitam maior flexibilidade (FELL; DORNELAS, 2020), examinar o papel da tecnologia da informação em conjunto com a liderança e a cultura organizacional como determinantes para uma gestão eficiente do conhecimento nas universidades públicas, é crucial principalmente nesta era digital (HASSAN *et al.*, 2020).

Os RH continuam a ser a fonte de geração de conhecimento embora a TI seja considerada um facilitador significativo para a transmissão de dados e informações, além de realizar a gestão dos repositórios de criação de conhecimento, melhorar o acesso e a transferência de conhecimento, melhorar o ambiente do conhecimento e gerenciar o conhecimento como um ativo (HASSAN *et al.*, 2020).

Assim, como reforçado por Hassan *et al.* (2020), a GC não é apenas sobre a gestão de recursos de conhecimento, mas também sobre a gestão de pessoas por meio de uma liderança e cultura organizacional preocupada com o conhecimento institucional. Uma forte cultura organizacional para a aprendizagem depende da implementação de uma infraestrutura técnica eficaz da TI o que possibilita a gestão eficaz do conhecimento (HASSAN *et al.*, 2020). Em seu estudo, Nguyen e Gregar (2018) demonstram que a digitalidade pode melhorar a gestão de recursos humanos em grande medida melhorando o conhecimento, essa relação também gera benefícios relacionados ao desempenho do negócio.

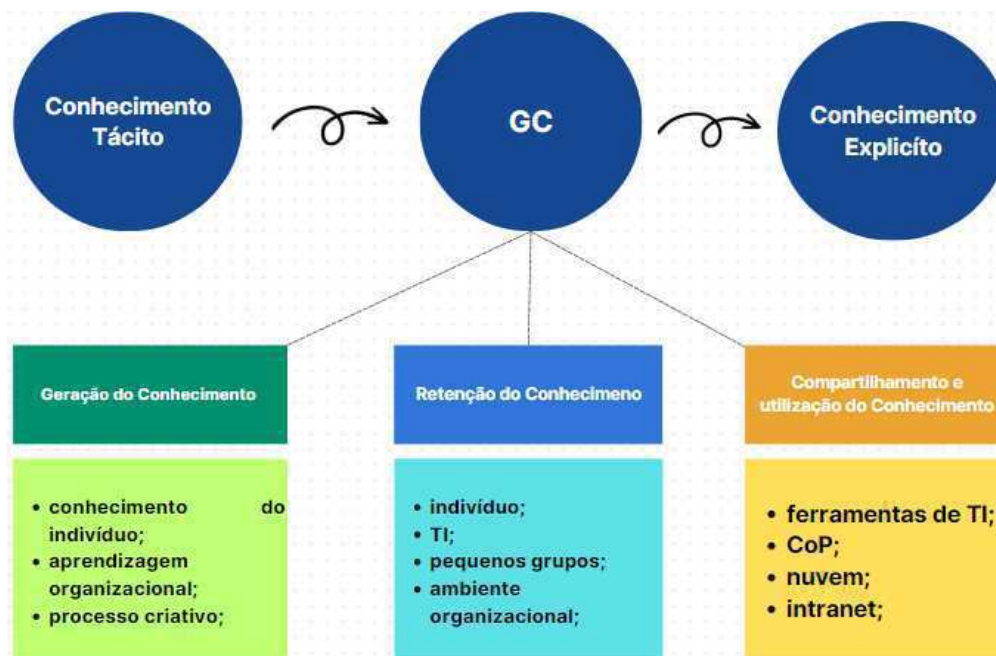
A GC construída exclusivamente por meio da TI, pode dificultar as interações humanas e, assim, impedir o crescimento do conhecimento organizacional e da sistematização deste conhecimento pois, segundo Fahey e Prusak (1998), o conhecimento é uma função primária da mente humana, é uma consequência das interações entre os humanos. Conforme Mahdi, Nassar e Almsafir (2019), o papel da tecnologia na comunicação não se limita a possibilitar o fluxo do conhecimento, mas a tecnologia também é responsável por mediar o processo de participação no trabalho em equipe e compartilhamento do conhecimento.

Nguyen e Gregar (2018) afirmam que esse tema também se mostrou de interesse dos gestores públicos, sob a nova perspectiva de sua aplicação aos serviços públicos destacar as ferramentas de transformação digital que mais apoiam a implementação da GC pode levar a visões únicas e empolgantes de envolvimento e transparência do cidadão. A aplicação, conteúdo, adoção, provisão e habilidades são aspectos relacionados com a forma como a TI colabora com as universidades para gerirem o seu conhecimento de forma eficaz. (HASSAN *et al.*, 2020)

Fatores tecnológicos e culturais interferem na criação de GC nas IES, é necessário compreender que as universidades são organizações em que o conhecimento é constantemente criado e repassado, por isso, demandam de estratégias para melhorar seu desempenho organizacional, para Hassan *et al.* (2020) as principais organizações sem fins lucrativos, como as universidades públicas, exigem diferentes conjuntos de habilidades e dependem criticamente de planejamento estratégico baseado em conhecimento e habilidades de tomada de decisão para excelência acadêmica.

Jyoti e Rani (2017) afirma que um fator muito importante na disseminação do conhecimento é que os atores da instituição devem ter espaço formal, informal e virtual para interagir uns com os outros para troca de conhecimento. Utilizar a TI para impulsionar os processos internos de aprendizado, portanto os mecanismos de aprendizagem, permite que estes se beneficiem de redes internas e externas de comunicação eletrônica, repositórios ou portais de conhecimento da empresa e repositórios de conhecimento interorganizacionais para a disseminação do conhecimento. A Figura 16 ilustra a contribuição da TI com a GC.

Figura 20. Contribuição da TI com a GC



Fonte: Baseado em Kakabadese, Kakabadese e Kouzmin (2003).

Diferentes plataformas, fóruns e centros de recursos devem estar disponíveis para o compartilhamento do conhecimento organizacional deve ser bem organizado

e de fácil acesso (JYOTI; RANI, 2017). A pesquisa de Mathias (2020) aponta que o desenvolvimento de plataformas corporativas para a capacitação possibilita o compartilhamento do conhecimento tácito e o monitoramento dos respectivos progressos individuais.

Estudos apontam ainda que a eficiência da GC é resultado da facilitação da TI em distribuir o conhecimento estrutural vertical e horizontalmente além de facilitar a busca, o armazenamento e o uso das informações, conectando o conhecimento das pessoas aos processos de trabalho. (HASSAN *et al.*, 2020)

Sabe-se que para a obtenção de resultados positivos decorrentes da interação das práticas de GC e uma cultura de inovação, a organização deve alavancar o conhecimento em termos de aquisição, compartilhamento e utilização para um melhor desempenho organizacional, o que pode ser atribuído ao enriquecimento do conhecimento e a melhor compreensão dos negócios por meio de vários componentes da GC que possam gerar melhor desempenho financeiro, operacional e dos funcionários (JYOTI; RANI, 2017). Para tanto, segundo Al Bahussin e El Garaihy (2013) a GC gerencia os ativos de conhecimento organizacional para aumentar a competitividade e aumentar a capacidade de criatividade e desempenho inovador.

Hassan *et al.* (2020) menciona ainda que um sistema de GC eficaz deve integrar fatores humanos e tecnologia para melhor abordar os fluxos de conhecimento inter relacionados e permitir que os indivíduos se envolvam em comportamentos motivados pela GC. A GC não é uma disciplina única e requer a integração de vários campos de estudo para governar o valor dos ativos de conhecimento (HASSAN *et al.*, 2020). E para realizar esta gestão, a TI entra como suporte e meio para a sistematização e propagação do conhecimento, há estudos que ligam a transformação digital da GC e a melhora do aprendizado organizacional do setor público (NGUYEN; GREGAR, 2018).

Conforme estudos anteriores, no setor de TI os especialistas são obrigados a manter bancos de dados que auxiliam na formação de novos conhecimentos para realizar tarefas especiais com eficiência. Segundo Hassan *et al.* (2020), muitos elementos de liderança são relevantes para a GC incluindo a tomada de iniciativas para implantar a capacidade de conhecimento organizacional para a criação de valor. O conhecimento também pode ser disseminado por meio de plataformas, como por exemplo, videoconferência, blogs, alertas eletrônicos, etc. Além disso, a organização

deve usar a tecnologia mais recente, por exemplo intranet, quadros de boletins eletrônicos para compartilhamento de conhecimento entre os funcionários e plataformas virtuais devem ser criadas para troca de ideias (JYOTI; RANI, 2017).

“As iniciativas para identificar a necessidade de políticas e processos organizacionais, ou a existência de documentos já publicados, bem como as ações para sua criação, manutenção e divulgação devem ser priorizadas pelos gestores” (MATHIAS, 2020, p. 138), o autor sugere ainda que a geração de novas ideias ou novos conhecimentos adquiridos seria disponibilizada nas nuvens para manter esse recurso dentro da organização neste cenário todos os funcionários precisam ser devidamente capacitados para realizar tal inserção e ter acesso aos meios apropriados para sua execução.

5.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Estudos comprovam que a GC tem contribuído com os resultados do desempenho organizacional resultante das práticas de GC, melhorando o desempenho organizacional por meio do aprimoramento das habilidades, da sistematização do conhecimento organizacional e da participação dos funcionários na tomada de decisões e maior autonomia destes, além de fornecer uma compreensão clara sobre os objetivos e metas da empresa, o que garante a direção certa para os processos relacionados ao conhecimento (JYOTI; RANI, 2017).

Faz-se necessário lembrar que as universidades também devem preocupar-se com seu desempenho organizacional. Embora seus resultados, a priori, não sejam financeiros, há uma necessidade crescente das universidades públicas buscarem novas fontes de financiamento e gerarem sua própria renda, assim, os gestores universitários precisam desenvolver habilidades que possam estimular uma cultura que otimize os ativos de conhecimento e seja mais comercial (HASSAN *et al.*, 2020).

Isso exige dos gestores habilidades de liderança que possam tornar a cultura organizacional mais aberta e orientada para o conhecimento, explorando os recursos do conhecimento organizacional em uma economia baseada no conhecimento e precisam aprender a gerenciar seus ativos de conhecimento e capital intelectual. Se as universidades assumem um papel como produtoras de conhecimento para a economia do conhecimento, os administradores universitários precisam entender

melhor a necessidade de uma gestão eficiente do conhecimento (HASSAN *et al.*, 2020).

Para Hassan *et al.* (2020), em ambientes de ensino superior existem pelo menos dois tipos principais de conhecimento: o conhecimento possuído por indivíduos, na forma de conhecimento ou experiência acadêmica e conhecimento organizacional na forma de cultura. A literatura deixa clara que, no momento atual, a contribuição das IES está condicionada a sua capacidade de transferir conhecimento à sociedade, e uma das principais estratégias, é por meio da implementação eficaz da GC como meio de melhorar o desempenho das universidades, não como uma organização voltada a lucros, mas como fonte geradora de conhecimento, ciência e profissionais.

Preocupar-se com a GC em Universidades Públicas, é adotar uma estratégia de planejamento adaptativo, compatível com uma cultura organizacional voltada para o mercado e ambiente econômico, baseado na produção de conhecimento é a contribuição das universidades para a comunidade empresarial e para o desenvolvimento econômico, está relacionada à gestão dos processos para a criação e aplicação mais eficientes e eficazes do conhecimento. (HASSAN *et al.*, 2020)

Dessa forma, a inovação administrativa universitária, é mais sobre estrutura organizacional, processo administrativo, procedimentos, infraestrutura, programa de desenvolvimento de pessoal, sistema de design de trabalho e políticas, esses são os principais componentes para a inovação organizacional (JYOTI; RANI, 2017).

Outras características dessa mudança na cultura organizacional, contempla a existência de uma liderança que, embora as universidades como organizações baseadas no conhecimento possam parecer ter todos os recursos, busque uma reinvenção da cultura organizacional presente nas IES, habitualmente muito inflexível em relação à estrutura de gestão da universidade, assim, a mudança desta estrutura de gestão possibilitará um ambiente fértil e propício à criação e propagação do conhecimento. Essa cultura orientada para o mercado (hoje pautado no conhecimento e criação de conteúdo) é consistente com uma estratégia de planejamento adaptativo e uma abordagem política para a tomada de decisões nas universidades, que também valoriza o controle e a previsibilidade e possui um estilo de liderança orientado para a produção (HASSAN *et al.*, 2020).

Em seu estudo, Jyoti e Rani (2017) conclui que os administradores de

instituições acadêmicas devem se conscientizar sobre a importância da GC e da inovação e devem buscar tomar as ações e roteiros adequados para a prática das iniciativas de GC, pois, como corroborado por (HASSAN *et al.*, 2020), às forças da globalização e da tecnologia avançada, criaram uma revolução que exige que as universidades se transformem e busquem novas formas de implementar a gestão estratégica do conhecimento na era digital e embarcar em uma cultura orientada para a tecnologia. Os administradores devem saber como implantar o conhecimento organizacional na resolução de problemas e no alcance da competitividade para o uso sustentável e nutrir uma cultura de GC na instituição, a avaliação crítica do conhecimento organizacional deve ser realizada para gerar novos padrões e conhecimentos para uso futuro (JYOTI; RANI, 2017).

Fell e Dornelas (2020) asseguram que o processo decisório também pode facilitar ou dificultar a GC, a tomada de decisão descentralizada proporciona um ambiente no qual os funcionários participam do processo de construção do conhecimento, proporcionando envolvimento dos funcionários e fomentando a participação e a criação de conhecimento. Além disso, segundo Jyoti e Rani, (2017), a administração deve atualizar as partes interessadas sobre o que está acontecendo na organização por meio da abordagem de GC baseada em TI. Em seu estudo (NGUYEN; GREGAR, 2018) apresenta como exemplo a vinculação direta da GC em cidades inteligentes com foco no planejamento estratégico e questões de sustentabilidade, demonstrando que a aplicação de GC e tecnologias disruptivas à cidadania e serviços públicos torna-se um objeto interessante para estudos e uma saída eficaz para a solução de problemas de da sociedade.

As forças da globalização e da tecnologia avançada criaram uma revolução que exige que as universidades se transformem e busquem novas formas de implementar a gestão estratégica do conhecimento na era digital e embarcar em uma cultura orientada para a tecnologia (HASSAN *et al.*, 2020), Jyoti e Rani (2017) afirmam que além de métodos para filtrar e cruzar conhecimentos desatualizados integrando diferentes tipos e fontes de conhecimento também são essenciais, ao exercer as práticas de GC, a inovação institucional será avançada e da mesma forma seu desempenho.

Para alcançar este desempenho organizacional as universidades, assim como qualquer outra organização (públicas ou privadas), deve buscar adequar sua forma

de liderança, cultura organizacional e tecnologia da informação.

Jyoti e Rani (2017) afirma ser possível dizer que se as organizações desejam colher os melhores frutos do STAD, devem implementar um sólido processo de GC que possa gerar melhor desempenho financeiro, operacional e dos funcionários, a estrutura organizacional pode estimular ou inibir as interações entre as pessoas e consequentemente facilitar ou dificultar a GC, a estrutura flexível promove o intercâmbio e a colaboração além das fronteiras internas e externas da organização (FELL; DORNELAS, 2020).

Contribuições individuais são importantes, segundo Kim, Messersmith e Allen (2019), mas manter um forte conjunto de funcionários em toda a organização provavelmente afetará o tipo de investimento. Os autores afirmam ainda que os funcionários podem estar mais interessados na "criação de imagens" do que na construção real de sua competência ou no aprimoramento de suas habilidades de colaboração.

Embora a pesquisa bibliográfica tenha apontado a existência de inúmeras práticas que podem ser relacionadas como sendo práticas de GRH voltadas às práticas de GC, tendo em vista os objetivos do presente estudo, voltaremos as atenções às práticas possíveis de serem adotadas (ou mesmo as já existentes) em IES públicas, haja visto que, práticas como a bonificação por desempenho não são possíveis de serem adotadas por força de Lei e Decretos que regem estas instituições e seus servidores. Desta forma, a pesquisa deteve-se às práticas de GC voltadas à partilha de informação/comunicação e capacitação.

5.3 RELAÇÃO PRÁTICAS DOS STAD x PRÁTICAS DE GC ENCONTRADAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Na seção 4.1 foram apresentadas as práticas dos STAD enquanto que no Quadro 10, foram listadas as práticas de GC encontradas em uma universidade pública federal por meio de buscas de dados abertos em sua página eletrônica. Nesta seção, serão apresentadas as relações entre ambos por meio da apresentação do Quadro 11.

Quadro 12. Relação práticas dos STAD X Práticas de GC encontradas em uma Universidade Pública

Categorias de STAD	Conceito e Autor	Relação práticas dos STAD x Práticas de GC encontradas		Como contribui
<p>Gerenciamento, Práticas de GRH, GC e STAD</p>	<p>Jyoti e Rani (2017) afirmam que a organização deve usar a tecnologia mais recente (por exemplo, intranet, quadros de boletins eletrônicos) para compartilhamento de conhecimento entre os funcionários. Plataformas virtuais devem ser criadas para troca de ideias. O conhecimento também pode ser disseminado por meio de tais plataformas, por exemplo, videoconferência, blogs, alertas eletrônicos, etc.</p> <p>“O desenvolvimento de plataformas corporativas para a capacitação dos funcionários, que possibilitassem o compartilhamento do conhecimento tácito internamente e o monitoramento dos respectivos progressos individuais, são altamente relevantes” (MATHIAS, 2020, p. 154)</p>	Comunicação; Treinamento e desenvolvimento	ConferênciaWeb	<p>acessada, não apenas pelos servidores e corpo discente da instituição, mas também por todos os que forem convidados a participar de reuniões e receberem o link de acesso.</p>
		Comunicação; Treinamento e desenvolvimento	Intranet	<p>acessíveis apenas aos servidores da instituição. Não foi possível identificar a abrangência de tais práticas, contudo, é possível afirmar (conforme apontada pela literatura) que o uso dessas ferramentas de TI, é uma forma eficaz de gerenciamento, manutenção e propagação do conhecimento institucional.</p>
		Comunicação; Treinamento e desenvolvimento	Nuvem	
		Comunicação; Treinamento e desenvolvimento, Trabalho em equipe	SEI (Sistema Eletrônica de Informação)	
		Comunicação; Treinamento e desenvolvimento	Moodle	
	<p>Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um assunto, e que aprofundam seu conhecimento e domínio nesta área interagindo em uma base contínua. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p.4)</p>	Comunicação; Treinamento e desenvolvimento; Trabalho em Equipe	CoP	

				órgãos entidades a ele vinculadas, optou-se por incluí-lo como prática de GC existente.
	Tal perspectiva é reiterada por Beal (2004) que considera a TI como facilitadora do acesso às fontes de conhecimento de maneira mais rápida e a um menor custo, oferecendo variadas opções para a sua criação, distribuição, recuperação e preservação. (FELL; DORNELAS, 2020)	Comunicação; Treinamento e desenvolvimento	Gestão de Pessoas e links úteis	informações ligadas à vida funcional do servidor, como orientações a respeito de agendamento de períodos de férias, conflito de interesses, frequência e calendário acadêmico, é um meio de proporcionar o acesso às informações e de promover o conhecimento. Informações relativas à gestão, como o número de servidores lotados no órgão (informação publicizada pelo Governo Federal por meio do Portal da Transparência), caracterizada pela prática de GC de disponibilizar as informações. A página disponibiliza link para sites e plataformas com os quais seus servidores trabalham, exemplo, CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), CAFE (Comunidade Acadêmica Federada), ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), SIGAC (Sistema de Gestão de Acesso), dentre outras.
		Comunicação; Treinamento e desenvolvimento	Serviços e sistemas	
	<p>“Após a concepção de um programa de capacitação, gestores precisam ter a consciência de que o trabalho não está finalizado, pois é de extrema importância que um processo de atualização do conhecimento seja colocado em prática.” (MATHIAS, 2020, p. 142)</p> <p>“O ciclo de capacitação inicial, por sua vez, engloba a análise dos perfis dos indivíduos e o levantamento das suas necessidades de capacitação, complementados pelo nivelamento do seu conhecimento e, eventualmente,</p>	Treinamento e desenvolvimento	ADS Pós	Com previsão legal que regulamenta e assegura a todos servidores públicos federais o direito de aprimorar seus conhecimentos, são meios adotados para fomentar o valor social da instituição por meio do avanço no desempenho de seus servidores. A capacitação é uma das práticas de GRH encontradas na IES. As legislações e regulamentos vigentes estão publicados na página eletrônica da IES que possui os dados abertos. Destaco que todas estas possibilidades de aprimoramento profissional, estão condicionadas ao interesse da Administração Pública, assim sendo, não trata-se de um direito, é um ato administrativo de natureza discricionária, observado o interesse do serviço
		Treinamento e desenvolvimento	Afastamento integral para pós graduação (mestrado, doutorado e pós-doutorado)	
		Treinamento e desenvolvimento	Capacitação	
		Treinamento e desenvolvimento	Pós-Graduação	

	pela sua certificação técnica.” (MATHIAS, 2020, p. 154)			público e ao cumprimento de alguns pré-requisitos para sua concessão, como por exemplo, estabilidade e tempo de exercício.
	Em outras palavras, o STAD aumenta o valor, a individualidade e a inimitabilidade do conhecimento e habilidade dos funcionários, o que por sua vez gera vantagem competitiva e melhor desempenho (Zhang e Morris, 2014), ou seja, desempenho financeiro (Huselid, 1995), desempenho do funcionário (Xiaomei <i>et al.</i> , 2013) e desempenho operacional (Kintana <i>et al.</i> , 2006). Além disso, Hassan <i>et al.</i> (2013) revelou que o sistema de trabalho de alto desempenho, incluindo treinamento, avaliação e capacitação, desempenha um papel crucial no aumento da lealdade dos funcionários e do desempenho financeiro. (JYOTI; RANI, 2017)	Treinamento e desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	levantar indicadores para promoção de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores (práticas de GRH) e, de forma estratégica, apontar as necessidades de capacitação que poderão contribuir com indicadores para elaboração de programas e projetos institucionais voltados à capacitação e desenvolvimento de servidores e equipes, para a melhoria do desempenho do servidor avaliado.
		Treinamento e desenvolvimento	Estágio probatório	A aquisição da estabilidade no serviço público e no cargo, dependem de sua aprovação no estágio probatório que, se não comprovada, acarretará na exoneração deste servidor. O estágio probatório pode ser um meio de conscientizar e moldar não apenas o perfil profissional, mas também a conduta esperada de um servidor público, por isso, contribui para que os servidores desenvolvam de forma satisfatória seu trabalho.
Gestão do Conhecimento em Universidades Públicas	“O desenvolvimento de planos de carreira e de comunicação, nos quais todos os interessados em determinado assunto seriam identificados e incluídos na cadeia de comunicação, corroboram o conceito de cidadania corporativa por meio da criação do senso de pertencimento dos funcionários.” (MATHIAS, 2020, p. 154)	Comunicação	Aposentadoria	compartilhamento do conhecimento/informações (prática de GC) em páginas que compõem este site. As informações estão disponíveis aos visitantes do site, com acesso à legislação e regulamentos.
		Comunicação	Benefícios	
		Comunicação	Cadastro	
		Comunicação	Carreira	

<p>“geralmente, a gestão do conhecimento abrange as funções de gerenciar dados, informações e conhecimento na forma de recursos que são criados, transferidos ou armazenados na mente das pessoas ou registrados como documentos em diretrizes, procedimentos ou sistemas organizacionais” (HASSAN <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Treinamento e desenvolvimento; trabalho em equipe</p>	<p>Escritório de Processos (EPROC)</p>	<p>Como atribuição, o EPROC orienta a instrução de processos documentais, auxiliar em dúvidas sobre sistemas e serviços digitais, governança e atende as demandas de órgãos externos, ampara a definição e elaboração de atos normativos, entre outros, realiza a gestão e otimização dos processos. (todas práticas pertencentes à GRH e à GC) Dentre as atividades listadas desenvolvidas pelo EPROC, consta “Compartilhar e disseminar conhecimentos”, mas também é possível encontrar em seus objetivos e ações, outras práticas de GC.</p>
	<p>Comunicação</p>	<p>Portal de Informação em Acesso Aberto (PIAA)</p>	<p>As informações existentes nas páginas Portal de Dados Abertos, Portal de Informação em Acesso Aberto (PIAA), também estão disponíveis por meio do campo de busca, onde, no caso do primeiro é possível encontrar desde dados da gestão, dos servidores, valores pagos às pessoas físicas e quem recebe função gratificada (FG); enquanto que no segundo portal, é possível encontrar documentos que compõem o repositório institucional e as publicações realizadas pelas revistas da própria instituição.</p>
	<p>Comunicação</p>	<p>Portal do Aluno</p>	<p>é necessário ao aluno e ex-alunos (egressos, já formados) login e senha para acessar as informações como: confirmação da matrícula, avaliar os professores, conferir o boletim e o histórico escolar, entre outras funcionalidades como a emissão de declarações.</p>
	<p>Comunicação</p>	<p>Portal dos Egressos</p>	
	<p>Treinamento e desenvolvimento; trabalho em equipe</p>	<p>Portfólio de Processos</p>	<p>tem por objetivo compartilhar informações sobre os processos internos da instituição, divulgar serviços, atividades e identificar formas de integração de processos de diferentes setores, para a definição de macroprocessos</p>

				relacionados à cadeia de valor da Universidade, considerando Ensino, Pesquisa, Extensão e Apoio (UTFPR). Embora a IES informe que o Portfólio ainda não reflete a totalidade dos processos existentes, ela apresenta o fluxograma dos Macroprocessos de Gestão Estratégica da universidade onde, identifica-se práticas de GC como a Gestão de Pessoas e a Gestão de Informação e Comunicação.
		Treinamento e desenvolvimento; trabalho em equipe, Comunicação	<i>Open Project</i>	permite a elaboração de projetos de forma coletiva, onde o titular do projeto consegue administrar os acessos e conceder as permissões para contribuição de seus pares. Essa construção compartilhada de documentos, também se enquadra nas práticas de GC.

Fonte: Autoria própria (2023).

Percebe-se na apresentação do Quadro 11, que algumas das práticas dos STAD não foram mencionadas. O Quadro 12 apresenta a justificativa em não citá-los e também o amparo legal (quando houver) que explica a não possibilidade de adequação dos STAD ao setor público.

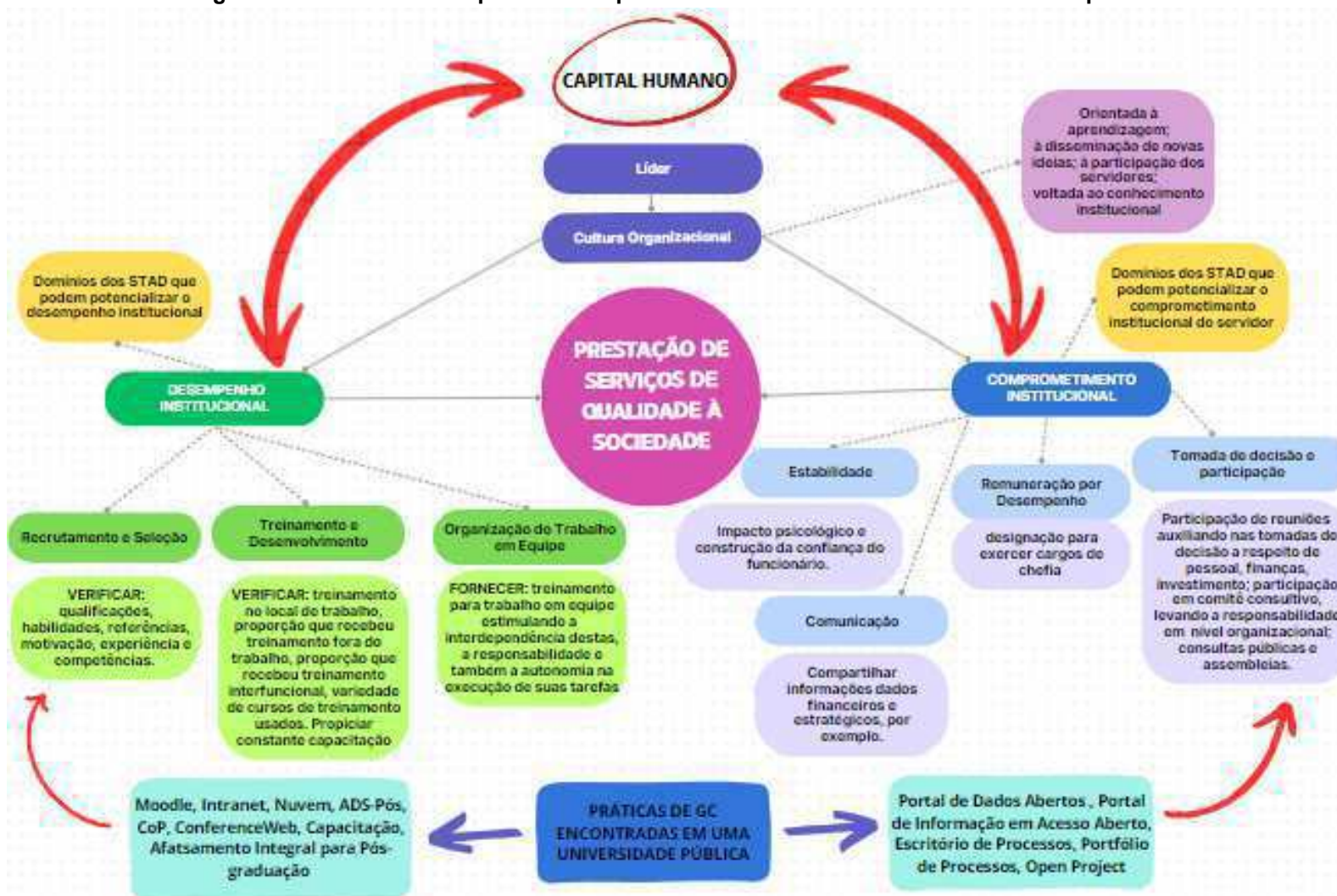
Quadro 13. Justificativa da não menção as práticas dos STAD

Práticas dos STAD	Justificativa em não citá-los	Alternativa ao Setor Público (sugestão)
Estabilidade	Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)	
Recrutamento	Art. 37. II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)	Verificar o perfil de formação do servidor e direcionar sua área de atuação conforme suas habilidades e competências.
Tomada de decisão e participação	na busca pelo site da IES, não foi possível identificar a participação dos servidores na tomada de decisões	adoção de políticas institucionais como consulta pública e assembleias, por exemplo.
Remuneração por desempenho	Definida por força de lei vigente.	o setor público possui a possibilidade de conceder um valor pago em pecúnia por Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG), aos servidores em exercício de função. Exemplo: diretores ou chefes de setores.

Fonte: Autoria própria (2023).

Destaco novamente que as práticas dos STAD foram pensadas para o setor privado e estudos apontam a possibilidade de sua adequação ao setor público, isto posto, a Figura 17 apresenta um *framework* gerado a partir das categorias de análise e das contribuições esperadas das práticas das práticas dos STAD à universidade pública.

Figura 21. Framework das práticas das práticas dos STAD voltadas à universidade pública.



Fonte: Autoria própria (2023).

Baseado nas diretrizes apresentadas pela literatura, o *framework* foi criado com o intuito de apresentar uma proposta de implementação dos STAD no setor público por meio de práticas de GRH e de GC, especialmente as práticas relativas à capacitação e ao compartilhamento de conhecimento. O objetivo é entregar serviços de qualidade à sociedade por meio do desempenho e comprometimento organizacional de seus servidores, o que só é possível por meio de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado e conhecimento organizacional. Este ambiente voltado à inovação e à construção do conhecimento organizacional torna-se possível em ambientes mais liberais ou democráticos, onde o autoritarismo e a “chefia” dão espaço à liderança.

O desempenho organizacional no *framework* representa o que pode ser feito pela instituição para otimizar seus resultados. Como já citado, em se tratando do setor público, a instituição pouco pode fazer para assegurar o recrutamento dos perfis desejáveis, contudo, a partir do ingresso do servidor, pode analisar o perfil do profissional, suas habilidades e competências e realizar sua lotação de forma a obter os melhores resultados possíveis mediante um treinamento eficaz para o pleno exercício de suas atribuições e para o trabalho de equipe - práticas de GRH pertencentes as práticas dos STAD.

Estas práticas concatenadas ao acesso às informações para assim, participar e poder contribuir nas tomadas de decisões relevantes à instituição, são formas de conquistar o comprometimento organizacional do servidor para, deste modo, explorar suas potencialidades laborais e obter êxito nos resultados organizacionais desejados.

No topo do *framework* estão as cinco dimensões identificadas que podem contribuir e ser reforçadas ao mesmo tempo pela implementação dos STAD: Capitais Humano, Intelectual e Organizacional; Capacitação e Gestão Estratégica. Nota-se que as quatro primeiras dimensões são influenciadas e influenciam diretamente, não só as práticas de GRH, mas também a última, a Gestão Estratégica.

No âmbito operacional o *framework* apresenta, de forma estratégica, práticas que podem ser adotadas para que seja possível a realizar a adequação e implementação das práticas dos STAD na universidade pública, respeitando claro, as peculiaridades de cada IES e priorizando a adoção dessas práticas de acordo com sua realidade, como por exemplo, o tipo de liderança em exercício, quadro de servidores e, especialmente, perfil e competências destes servidores.

Identificar estas competências, permite à gestão o melhor aproveitamento das potencialidades de cada membro da equipe e perceber quais são os funcionários chave para exercer funções de chefia e de confiança dentro da instituição. Deve-se considerar ainda a capacidade individual (e interesse) dos servidores de participar da atividade das discussões e tomadas de decisão, a fim de assegurar a existência dentro do grupo, de pessoas que contribuem com o capital intelectual e também consequentemente, com o organizacional da IES.

A participação ativa dos servidores e a percepção por parte destes de que suas contribuições são recebidas e consideradas nas tomadas de decisão da alta direção da IES, alavanca o sentimento de pertencimento e gera a satisfação de integrar um grupo, ampliando o sentimento de estabilidade profissional e facilitando o exercício da comunicação organizacional.

Deste modo, a partir das sete práticas dos STAD identificadas pelo estudo, tornou-se possível verificar que a CoP tem potencial para auxiliar eficientemente pelo menos quatro destes: o treinamento e desenvolvimento; o trabalho de equipe; a tomada de decisão e participação e, principalmente, a comunicação. O desenvolvimento de ambiente virtual ou sistema de formação e de capacitação ao trabalho, constitui uma contribuição relevante e coletiva da TI e da GRH. Se pensada para a instituição e seus servidores, independentemente do setor de lotação, pode alinhar os esforços de todos com as metas e objetivos institucionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento em que vivemos a “era digital” e a necessidade de acesso rápido às informações, torna-se um componente decisivo à competitividade organizacional, assim, examinar o real papel da TI é imprescindível para uma gestão eficiente do conhecimento nas universidades públicas além da necessidade constante de mapear e atualizar as necessidades de capacitação. O desenvolvimento de sistemas e plataformas corporativas digitais para a captação, organização, manutenção e propagação do conhecimento organizacional, também pode agregar à capacitação dos servidores para o compartilhamento e transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

A pesquisa buscou averiguar se, de uma forma estratégica, as práticas de Gestão do Conhecimento contribuem no desenvolvimento/construção/formação de STAD na universidade pública. Para isso, como objetivo geral, foram analisados os benefícios das STAD a partir da correlação desta com os conceitos e práticas de GC e de GRH que as promovem em uma universidade pública.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico apontado no início do estudo, foram relacionados os temas GC e STAD no referencial teórico, o que possibilitou identificar a existência de diversas práticas de GC e de GRH em uma universidade pública, o que se tratava do segundo objetivo do estudo. As práticas encontradas, favorecem a implementação dos STAD e, a partir disso, foi apresentado um *framework* que propõe a implementação das práticas dos STAD na universidade pública com base nas práticas de GC e de GRH.

As buscas não identificaram a existência de uma CoP institucionalizada na IES, embora tenha sido possível perceber a existência de uma TI bem estruturada fornecendo suporte a outras ferramentas que propiciam a GC (por exemplo, nuvem e intranet).

A pesquisa bibliográfica possibilitou identificar a pertinência do estudo diante do tema que vem crescendo no meio acadêmico apoiado pelos estudos sobre as práticas de CG e sua contribuição para os resultados organizacionais positivos.

Em relação ao presente estudo, sua contribuição e relevância para a produção acadêmica, consiste em identificar a existência de práticas de GC em uma

universidade pública e demonstrar que estas têm potencial de alavancar os STAD, pensados para o setor privado, também no setor público, em especial em universidades públicas, todavia, a falta de concessão de acesso aos sistemas da IES, impossibilitou mapear a abrangência e a eficácia do conhecimento organizacional. Ressalta-se como limitação o fato do estudo não ter contemplado as práticas de GC sem TICs, práticas com forte utilização de conhecimento tácito, devido à abordagem documental do estudo.

Assim, recomendam-se estudos posteriores que identifiquem tais práticas, a fim de demonstrar a importância do conhecimento tácito, mais facilmente localizadas nas práticas sem TICs. E, ainda, mapear como as mídias sociais podem estimular as competências tecnológicas e alavancar a capacidade de inovação de uma IES. Sugere-se ainda, verificar a funcionalidade do *framework* proposto e até mesmo, identificar quais práticas encontradas na literatura mostram-se mais eficientes em universidades públicas e como isso impacta na GC e em seus servidores.

Ou mesmo testar a questão da comunicação como uma prática de STAD que está relacionada tanto no desempenho organizacional quanto no comprometimento organizacional.

Adicionalmente, cabe o emprego de pesquisas empíricas como forma de ampliação da relação teórica dos temas GC e STAD, sobretudo na administração e universidades públicas federais, tendo em vista a escassez de estudos sobre STAD e suas práticas em instituições governamentais.

REFERÊNCIAS

AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V. de; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo (SP), v. 5, n. 2, p. 47–62, 2012. DOI: 10.24857/rgsa.v5i2.424. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/424>. Acesso em: 13 maio. 2023.

AMANI, M. *et al.* Identification of effective key factors on organisational unlearning: a grounded theory. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, [s.l.] v. 16, n. 4, p. 359-383, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1504/ijlic.2019.102651>. Acesso em: 29 mar. 2022.

APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**, [s.l.]. 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acessado em: 27 out. 2022.

APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. e KALLEBERG, A. L. **Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off**. ILR Press, Ithaca, NY, 2000.

APPELBAUM, E.; GITTEL, J. H.; LEANA, C. High-performance work practices and sustainable economic growth. **Employment Policy Research Network**, [s.l.], 2011. Disponível em: <http://lerachapters.org/OJS/ojs-2.4.4-1/index.php/EPRN/article/view/1890/1888>. Acesso em: 19 fev. 2022.

ARTHUR, J. B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. **Academy of Management Journal**, v.3, p. 670-87, 1994.

AYELE, W. Y.; JUELL-SKIELSE, G. A Process Model for Generating and Evaluating Ideas: The Use of Machine Learning and Visual Analytics to Support Idea Mining. **International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective**, [s.l.], v. 12394 LNCS, p. 189–203, 2020.

BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. e SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annu Rev Organ Psychol Organ Behav**, [s.l.], p. 389–411, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do **Conhecimento para administração pública brasileira**: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, p. 130, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A>

3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.%20Livro.pdf. Acesso em: 6 maio 2022.

BATT, R. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 45, p. 587-598, 2002.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, **Research in Personnel and Human Resources Management**, [s.l.], n. 16, p.53–101, 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313524630_High_performance_work_systems_and_firm_performance_A_synthesis_of_research_and_managerial_implications . Acesso em: 31 mar. 2022.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia Universidade Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

Disponível em:

<https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/revistadaodontologia/index>. Acesso em: 22 maio 2022.

BOLZANI JÚNIOR, G. M.; SOUSA, M. S. de L.; DO NASCIMENTO, D. E. De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e a comunidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 2002. Disponível em:

<http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/460>. Acesso em: 18 fev. 2022.

BOSELIE, P.; Van Der WIELE, T. High Performance Work Systems, **Erasmus Research Institute of Management (ERIM)**, Erasmus University, Rotterdam, 2002.

Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097833.

Acesso em: 22 dez. 2021.

BOWEN, D.E.; OSTROFF, C. Understanding HRM-performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system, **Academy of Management Review**, [s.l.], n. 29, p. 203–21, 2004. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/234021376_Understanding_HRM-Firm_Performance_Linkages_The_Role_of_the_Strength_of_the_HRM_System .

Acesso em: 31 mar. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 2020. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 17 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Os 8 Fundamentos do novo Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. 2019. Disponível em:

<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/os-8-fundamentos-do-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg> .

Acesso em: 18 out. 2022.

BRYSON, A.; WHITE, M. High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain. **Oxford Economic Papers**, [s.l.], v. 73, n. 3, p. 1057-1076, 2021. Disponível em: <https://academic.oup.com/oep/article/73/3/1057/6129370?login=true> . Acesso em: 31 mar. 2022.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARLOMAGNO, M.; ROCHA, L. Como Criar e Classificar Categorias para fazer Análise de Conteúdo: Uma Questão Metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, [s.l.], v. 7, 2016. DOI:10.5380/recp.v7i1.45771. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771>. Acesso em: 15 maio 2023.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; ELDRIDGE, S.; GAMO-SÁNCHEZ, A. How an unlearning context can help managers overcome the negative effects of counter-knowledge. **Journal of Management & Organization**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 231-246, mar. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.231>. Acesso em: 12 abr. 2022.

CHAS, R. G.; FONTELA, E. N.; NEIRA, C. V. Percepciones de los sistemas de trabajo de alto rendimiento e intención de marcha. Un análisis multinivel, **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, [s.l.], v. 18, Issue 3, p. 206-215, ISSN 1135-2523, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312000093>. Acesso em: 22 dez. 2021.

COSTA, A. J. S. *et al.* Desenvolvimento De Ferramenta Para Gestão De Ideias No Modelo De Inovacao Mgpdi. *In: Proceedings of the 17th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, 2021*, [s.l.]. **Anais [...]** [s.l.]: 2021. v. 1, p. 34223–34245, 2021.

COSTA, W.; SILVA, J.; BRITO, L. SILVA, S. L. P. Modelo de Gestão do Conhecimento:: uma proposta para o contexto da universidade pública. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, [s.l.], v. 9. n. 2, p. 46-68, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Proposta-do-Modelo-de-Gestao-de-conhecimento-para-o-contexto-da-universidade_fig2_370439457 . Acesso em: 11 maio 2023.

CREGAN, C.; KULIK, C.; JOHNSTON, S.; BARTRAM, T. The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance workplaces. **Human Resource Management Journal**, [s.l.], v. 31, 2021. Disponível em: 10.1111/1748-8583.12291. Acesso em: 21 dez. 2022.

DELERY, J. E.; SHAW, J. D. The Strategic Management of People in Work Organizations: review, synthesis, and extension. **Research in Personnel and Human Resource Management**, edited by Ferris. v. 20, 2002.

EHRNROOTH, M; BARNER-RASMUSSEN, W.; KOVESHNIKOV, A.; TÖRNROOS, M. A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships?. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 60, n. 3, p. 377-398, 2021. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.22024>. Acesso em 21 dez. 2022.

FAHEY, L.; PRUSAK, L. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. **California Management Review**, [s.l.], p. 265–76. Disponível em:

<https://doi.org/10.2307/41165954>. Acesso em: 04 maio 2023.

FELL, A. F. A.; DORNELAS, J. S. Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 25, p. 29–55, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1981-5344/3781>. Acesso em: 21 dez. 2022.

FERNANDES, L. G.; SANT'ANNA, M.; CARLETTI, E. Z. B.. Tipos de liderança e suas relevâncias no ambiente organizacional: características que diferem líder do chefe. **Revista Dimensão Acadêmica**, [s.l.], v.6. 2022. Disponível em:

<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/revista-dimensao-academica-v06-n02-artigo06.pdf> . Acesso em: 04 maio 2023.

FOX, S. Communities of practice, Foucault and actor network theory. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 37, n. 3, p. 853-867, sep. 2000.

FRIED, V.H., HISRICH R.D. Toward a model of venture capital investment decision-making. **Financial Management**, [s.l.], v.23, p. 28-37, 1994.

GALVES, J. M. **Análise do grau de maturidade em gestão do conhecimento na Universidade do Estado do Amazonas**. 2022. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2022.

GARDNER, A. K.; ABDELFATTAH, K.; WIERSCH, J.; AHMED, R. A.; WILLIS, R. E. Embracing errors in simulation-based training : the effect of error training on retention and transfer of central venous catheter skills. **Journal of Surgical Education**, [s.l.], v. 72, n. 6, p. 158–162, 2015. Disponível em:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26362712/> . Acesso em 23 abr. 2023.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 71, n. 4, p. 78-91, jul./ago. 1993.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, [s.l.], v. 29, n.3, p.273-297, sep. 1998.

GERHARDTH, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa** (apostila). Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, A. Iniciativas de Gestão do Conhecimento em uma Pequena Universidade. **Internacional Revista de Gestão Educacional**, [s.l.], p. 604–16. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513540910990834>. Acesso em: 23 abr. 2023.

GITTEL, J.H. Organizing work to support relational coordination. **International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 11, p. 517-39, 2000.

GITTEL, J.H.; SEIDNER, R.; WIMBUSH, J. **A relational model of how high performance work systems work**. Organization Science, forthcoming, 2009.

GIBBERT, M. Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based view. **Journal of Management Inquiry**, [s.l.], v. 15, p. 124-134, 2006.

GONZALEZ, R. V. D., MARTINS, M. F., & MELO, T. M. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, [s.l.], vol 30, 249–266, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000200009> Acesso em: 21 dez. 2022.

GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M. **Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level domain perspective**. Leadership Quarterly, [s.l.], v. 6, p. 219–247, 1995.

HARA, N.; SCHWEN, T. M. Communities of Practice in Workplaces: Learning as a Naturally Occurring Event. **Performance Improvement Quarterly**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 93-114, 2006.

HASSAN, H.; WEE, Y. G.; AZIZ, M. I.; RAMLI, A. J.; RAZAK, A. A. Knowledge Management at Universities: The Roles of Leadership, Culture, and Information Technology. **Organizational Cultures: An International Journal**, [s.l.], v.21, p. 1-20. 2021. doi:10.18848/2327-8013/CGP/v21i01/1-20. Disponível em: https://cgscholar.com/bookstore/works/knowledge-management-at-universities?category_id=cgrn . Acesso em: 12 abr. 2023.

HODKINSON, H.; HODKINSON, P. Rethinking the concept of community of practice in relation to schoolteachers" workplace learning. **International Journal of Training and Development**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 21-31, 2004.

HORGAN, J., MUHLAU, P. Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. **International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 17, p. 414-439, 2006.

HUBER, G. Organisational learning: the contributing process and the literatures, **Organization Science**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 88-115, p. 1991.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, [s.l.], 38, 635–672, 1995.

IPIRANGA, A. S. R.; MENEZES, R. B.; MATOS, J. L. L.; MAIA, G. L. L. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 01-17, 2005.

IVERSON, J. O.; MCPHEE, R. D. Knowledge management in communities of practice. **Management Communication Quarterly**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 259-266, nov. 2002.

JAVED, H.A.; KHAN, N.A; MICHALK. S.; KHAN, N.U.; KAMRAN, M. High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital. **Administrative Sciences**, [s.l.], v. 23, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci13010023>. Acesso em 21 dez. 2022.

JIANG, K.; LEPAK, D.P.; HAN, K.; HONG, Y.; KIM, A.; WINKLER, A.L. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 73-85, 2012.

JYOTI, J.; RANI, A. High Performance Work System and Organisational Performance: Role of Knowledge Management. **Personnel Review**. [s.l.], n. 46, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313401538_High_Performance_Work_System_and_Organisational_Performance_Role_of_Knowledge_Management. Acesso em: 12 fev. 2022.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v.33, p. 692–724, 1990.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 7, p. 75-91, 2003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270310492967/full/html>. Acesso em: 23 abr. 2023.

KLAMMER, A.; GUELDEMBERG, S. Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 860-888, 10 jun. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jkm-05-2018-0277>. Acesso em: 29 mar. 2022.

KIM, K. Y.; MESSERSMITH, J.; ALLEN, D. Are they worth it? Warmth and competence perceptions influence the investment of slack resources in and the efficacy of HPWS. **Personnel Psychology**, [s.l.], v. 74, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12421>. Acesso em: 21 dez. 2022.

KOLIBA, C.; GAJDA, R. Communities of practice as an analytical construct: implications for theory and practice”, **International Journal of Public Administration**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 97-135, 2009.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

LEITE, E. S. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho de negócios**. 2004. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Programa de Pós-graduação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/5020/5020_1.PDF. Acesso em: 22 dez. 2021.

LEANA, C.R.; VAN BUREN, H.J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 24, p. 538-555, 1999.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a07v36n1.pdf>. Acesso em: 11 maio 2023.

LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y.; HARDEN, E. E. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**. Greenwich, p. 217–271, 2006.

LEVIN, D.Z.; CROSS, R. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, [s.l.], v. 50, p. 1477-1490, 2004.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 23, p. 451–465, 1980.

MACHADO, A. b.; SECINARO, S.; CALANDRA, D.; LANZALONGA, F. Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. **Knowledge Management Research & Practice**, [s.l.], v. 20, p. 320-338, 2022. Disponível em: DOI: 10.1080/14778238.2021.2015261. Acesso em: 21 dez. 2022.

MACMILLAN, I. C.; ZEMANN, L.; SUBBANARASIMHA, P.N. Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. **Journal of Business Venturing**, v. 2, p. 123-138, 1987.

MAHDI, O. R.; NASSAR, I. A.; ALMSAFIR, M. K. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 94, p. 320–34. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>. Acesso em: 23 abr. 2023.

MAHONEY, T.A., WATSON, M.R. Evolving modes of workforce governance: An evaluation. In B.E. Kaufman, M.M. Kleiner (eds.), **Employee Representation: Alternatives and Future Directions**, [s.l.], p. 135-168, 1993.

MAIER, R.; REMUS, U. Defining process-oriented knowledge management strategies. **Knowledge and Process Management**, Hoboken, v. 9, n. 2, p. 103-118, abr./jun. 2002.

MATHIAS, M. A. S. **Sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de funcionários de linha de frente do setor de tecnologia de informação e Comunicação**. Tese (Doutorado). Curso de Engenharia Mecânica na Área de Gestão e Otimização, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2020.

MATSUO, M. The Unlearning of Managerial Skills: A Qualitative Study of Executive Officers. **European Management Review**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 303-315, 28 may 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12122>. Acesso em: 29 mar. 2022.

MIN, M.; ZHU, Y.; BAMBACAS, M. The mediating effect of trust on the relationship between high-performance work systems and employee outcomes among Chinese indigenous firms. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s.l.], v. 58, 2019. Disponível em: 10.1111/1744-7941.12221. Acesso em: 21 dez. 2022.

MITTENDORFF, K.; GEIJSEL, F.; HOEVE, A.; LAAT, M.; NIEUWENHUIS, L. Communities of practice as stimulating forces for collective learning. **Journal of Workplace Learning**, [s.l.], 18. 298-312, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Femke-Geijsel-2/publication/235284387_Communities_of_practice_as_stimulating_forces_for_collective_learning/links/0deec524d49603b60a000000/Communities-of-practice-as-stimulating-forces-for-collective-learning.pdf. Acesso em: 17 maio 2022.

MORK, E. M. *et al.* Conflicting epistemic cultures and obstacles for learning across communities of practice knowledge and process management. **Wiley InterScience**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 12-23, fev. 2008.

MUNIK, J. *et al.* Identificação De Fatores Que Afetam a Implementação de Sistemas de Medição de Desempenho em Organizações Sem Fins Lucrativos. In: SEMEAD: Seminários em Administração, nº 20, 2017, São Paulo. **Anais**. 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/2231.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2022.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 232, p. 242-266, 1998.

NGUYEN, T.; GREGAR, A. Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions: An Empirical Evidence from Vietnam. **Economics & Sociology**, [s.l.], v. 11, p. 301-320, 2018. Disponível em: 10.14254/2071-789X.2018/11-3/18. Acesso em: 21 dez. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**, New York, NY: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L. B. de, SILVA, F. F. R. A. da. The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from a Brazilian Non-Profit Organization, **Procedia Computer Science**, [s.l.], v. 55, p. 1023-1030, 2015. ISSN 1877-0509. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915015677>. Acesso em: 22 dez. 2021.

OSTERMAN, P. **Employment Futures: Reorganization, Dislocation and Public Policy**. New York: Oxford University Press, 1998.

ÖZÇELİK, G.; AYBAS, M.; UYARGIL, C. High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 235, p. 332-341, 2016, ISSN 1877-0428. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315749>. Acesso em: 22 dez. 2021.

PAUKKERI, M. **Framework for Analyzing and Clustering Short Message**. n. September, p. 239–247, 2009.

PFEFFER, J. **Competitive Advantage Through People**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, [s.l.], n. 2, v. 10, p. 53-66, 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40127>. Acesso em: 18 fev. 2022.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.

RENSHAW, S.; KRISHNASWAMY, G. Critiquing the Knowledge Management: Strategies of Non-profit Organizations in Australia. Dubai, United Arab Emirates: **World Congress on Science Engineering and Technology**. p. 456-64. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.192.8007>. Acesso em: 23 abr.2023.

RS MUNDO RH. **A sutil diferença entre chefiar e liderar**. Disponível em: <http://www.rsmundorh.com.br/a-sutil-diferenca-entre-chefiar-e-liderar/> . Acesso em: 04 maio 2023.

RUIZ-PALOMINO, P.; GUTIÉRREZ-BRONCANO, S.; JIMÉNEZ-ESTÉVEZ, P.; HERNANDEZ-PERLINES, F. CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. **Tourism Management Perspectives**, [s.l.], v. 40, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>. Acesso em: 21 dez. 2022.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI M. C. Estudos De Revisão Sistemática: Um Guia Para Síntese Criteriosa Da Evidência Científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São

Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>. Acesso em 21 fev. 2022.

SERENKO, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 17 n. 5, p. 773-812, 2013.

SILVA, L. B.. **Proposta de instrumento para identificar a obsolescência do conhecimento organizacional**. 2021. Dissertação (Programa de Mestrado de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2021. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229119?show=full>. Acesso em: 27 mar. 2022.

SILVA, L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, [s.l.], n. 33, 2004. 10.1590/S0100-19652004000200015. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/250987946_Gestao_do_conhecimento_um_a_revisao_critica_orientada_pela_abordagem_da_criacao_do_conhecimento. Acesso em: 22 dez. 2021.

SILVA, M. R.; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: revista de ciência da informação e documentação**, [s.l.], v. 2, n. 1, 2011. Disponível em:
<https://revistas.ffclrp.usp.br/incid/article/viewArticle/52>. Acesso em: 21 mar. 2022.

SNELL, S. A.; DEAN, J. W. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 35. p. 467-504, 1992.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 49, n. 2, p. 176-189, 2009.

SUN, Y.; MAMMAN, A. Adoption of High-Performance Work Systems in Small and Medium Sized Enterprises. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12277>. Acesso em: 21 dez. 2022.

TAN, C. L.; NASURDIN, A. M. Human Resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, [s.l.], p. 155-167. 2011. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2011-18842-007> . Acesso em: 23 abr. 2023.

TAWK, C. J. Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, [s.l.], v. 9, 397-412, 2021. Disponível em:
[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=111450](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/journal/paperinformation.aspx?paperid=111450). Acesso em: 22 maio 2023.

TERRA, J. C. C; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TSAI; W., GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 41, p. 464-476, 1998.

TSUI, A.S.; PEARCE, J.L.; PORTER, L.V.; HITE, J.P. Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. G.R. Ferris (eds.), **Research in Personnel and Human Resource Management**, [s.l.], v. 13, p. 117-151, 1995.

WENGER, E. C. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge: University Press, 1998.

WENGER, E. C. **Communities of practice: learning as a social system**. Systems thinker, Toronto, v. 9, n. 5, 1999.

WENGER, E. C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, M. W. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER-TRAYNER, E. **Communities of practice - a brief introduction**. 2015. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>.

WHITE, M. **The Progress of HRM in the Public Sector–1998 to 2011**. 2015. Disponível em: <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/q476v/the-progress-of-hrm-in-the-public-sector-1998-to-2011>. Acesso em: 18 fev. 2022.