

ISSN: 2316-6517



**International Journal of Knowledge  
Engineering and Management**

v. 12, n. 32, 2023.



[ijkem.ufsc.br](http://ijkem.ufsc.br)



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



**LÍGIA MENDES**

Mestra em Administração Pública  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

[ligiamendes@utfpr.edu.br](mailto:ligiamendes@utfpr.edu.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4415-2551>

**PAULA REGINA ZARELLI**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

[przarelli@utfpr.edu.br](mailto:przarelli@utfpr.edu.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0279-6933>

**DARIO EDUARDO AMARAL DERGINT**

Doutor em Sciences de l'Homme e Technologie (UTC - França)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

[dergint@utfpr.edu.br](mailto:dergint@utfpr.edu.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5914-3474>

**ELDER ELISANDRO SCHEMBERGER**

Doutor em Computação Aplicada à Agricultura de Precisão (UNIOESTE)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

[eschemberger@utfpr.edu.br](mailto:eschemberger@utfpr.edu.br)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2419-3416>





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

### Resumo

**Objetivo:** Analisar a contribuição das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) no desenvolvimento de sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD) na universidade pública. Para tanto, busca-se relacionar teoricamente os temas GC e STAD; identificar práticas de GC na universidade pública; verificar Comunidades de Práticas (CoP) como ferramenta para potencializar os STAD na universidade pública. **Design | Metodologia | Abordagem:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa empregando o método de pesquisa bibliográfico e documental. Com uma abordagem funcionalista, a amostragem foi obtida por meio de pesquisa documental na página eletrônica de uma universidade pública federal, escolhida devido a sua particularidade de ser formada por treze campi, demonstrando assim, a adoção de práticas de GC que contribuam com a gestão das informações e do conhecimento institucionais. **Resultados:** Relacionar os temas GC e STAD possibilitou identificar a existência de diversas práticas de GC e de GRH em uma universidade pública, o que favorece a implementação dos STAD, pouco difundidos em organizações governamentais. Adicionalmente, as buscas não identificaram a existência de uma CoP institucionalizada na instituição de ensino superior (IES), o que torna possível sugerir sua implementação. **Originalidade | Valor:** Propor a implementação de uma CoP por meio do desenvolvimento de ambiente virtual ou sistema de formação e de capacitação ao trabalho, em uma ação coletiva da Tecnologia da Informação (TI) e da Gestão de Recursos Humanos (GRH) pensada para a instituição e seus servidores, a fim de alinhar o conhecimento organizacional, com as metas e objetivos institucionais.

**Palavra-chave:** Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho, Gestão do Conhecimento, Comunidades de Práticas, Gestão de Recursos Humanos, Universidade Pública Federal.



## KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS: ANALYSIS IN FEDERAL PUBLIC UNIVERSITIES

### Abstract

**Goal:** To analyze the contribution of Knowledge Management (KM) practices in the development of high-performance work systems (STAD) in public universities. Therefore, we seek to theoretically relate the themes GC and STAD; identify KM practices in the public university; verify Communities of Practice (CoP) as a tool to enhance STAD in public universities. **Design | Methodology | Approach:** This is qualitative research using the bibliographic and documentary research method. With a functionalist approach, the sampling was obtained through documentary research on the website of a federal public university, chosen due to its particularity of being formed by thirteen campuses, thus demonstrating the adoption of KM practices that contribute to the management of institutional information and knowledge. **Results:** Relating the KM and STAD themes made it possible to identify the existence of several KM and HRM practices in a public university, which favors the implementation of STAD, which are not widespread in government organizations. Additionally, the searches did not identify the existence of an institutionalized CoP in the higher education institution (HEI), which makes it possible to suggest its implementation.

**Originality | Value:** Propose the implementation of a CoP through the development of a virtual environment or a training and job training system, in a collective action of Information Technology (IT) and Human Resources Management (HRM) designed for the institution and its employees, in order to align organizational knowledge with institutional goals and objectives.

**Keywords:** High Performance Works Systems, Knowledge Management, Community of Practices, Human Resource Management, Public Federal University.



## 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 consequentemente 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, com vistas a reduzir a rotatividade de profissionais qualificados e assumir 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, em Ipiranga et al. (2005) tem-se que novas formas de gerir o conhecimento, compartilhá-lo e convertê-lo em favor da estratégia da organização,



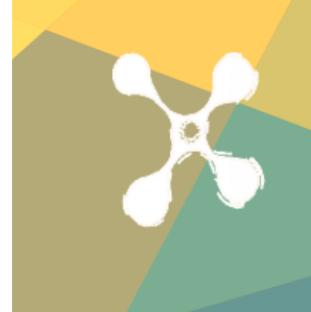
têm surgido na rotina de negócios. Isto posto, Wenger-Trayner (2015) afirma que há pessoas e organizações em diversos setores atualmente, apontando as Comunidades de Prática (CoP) como meio para melhorar o seu desempenho. Ipiranga et al. (2005, p. 2) afirmam ainda que:

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.

Referente a cultura organizacional e a promoção de momentos que possibilitem a implementação da CoP, Karam-koleski *et al.* (2020, p.113) afirmam que

Os encontros viabilizam a realização de visitas, conversas, participação em atividades de discussão de temas de interesse, treinamentos conjuntos, construção de grupos de aprendizagem e também a formação de relações de liderança dentro da comunidade. Os encontros também têm a função de estabelecer contatos informais para que a troca de conhecimento e a cocriação de soluções comuns possa acontecer.

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, Gitell & Leana, 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 baseadas em STAD demonstram funcionar de três maneiras diferentes: promovendo o desenvolvimento de capital humano (CH), criando uma vantagem de desempenho por meio do desenvolvimento de habilidades dos funcionários; aumentando a motivação e comprometimento dos colaboradores, criando um clima organizacional e de gestão do trabalho que motiva e apoia o engajamento na resolução de problemas e melhoria de desempenho; e, construindo o capital social (CS) da organização, o que facilita o compartilhamento de conhecimento e a coordenação do trabalho e, assim, melhorando o desempenho.

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. A qualidade do relacionamento (líder e colaboradores) influenciará os resultados individuais e, por conseguinte, também os organizacionais.

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), sugere que sejam examinados os STAD também no setor público. Desta maneira, o estudo propõe analisar se 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 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, embora este tenha apresentado, antes do que a iniciativa privada, características de STAD como a participação, trabalho em equipe e capacitação contínua dos servidores.

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.

## **2. Procedimentos Metodológicos**

Para atender aos objetivos propostos pela pesquisa, o estudo utilizou como método de pesquisa a investigação documental e bibliográfica aplicando uma abordagem qualitativa. Considerando Morgan (1980) trata-se de uma abordagem funcionalista, ou seja, substancialmente reguladora e prática voltada a compreender a sociedade e produzir conhecimento prático útil. Para Burrell e Morgan (1979), a ótica funcionalista demanda o pleno envolvimento do cientista com a ciência e, por meio dela, a realidade é observada por uma lente objetivista.



A pesquisa documental ocorreu por meio de consulta ao site oficial da instituição 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, delineadas por meio da pesquisa bibliográfica, a fim de certificar a existência de tais práticas na IES.

Considerando-se o caráter inovador do tema, buscou-se por meio do estudo, verificar a existência de práticas igualmente inovadoras de gestão do conhecimento em universidades públicas, por meio de pesquisa realizada em consulta ao site de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior (IFES) localizado no Estado do Paraná.

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 treze campi e Reitoria, o que valida seu perfil singular e relevância para uma pesquisa voltada às práticas de GC. No segundo semestre de 2022, segundo dados publicados em seu site oficial, a IES contava com mais de 2800 servidores, demonstrando a necessidade de práticas eficazes de GC.

A pesquisa bibliográfica teve início com o levantamento de publicações que atendem aos objetivos do estudo nas bases *Science Direct*, *Scopus*, *Web of Science* e *SPELL*. Aplicando as etapas do processo ProKnow-C para seleção e obtenção dos textos para composição do portfólio, para consolidação dos dados, agruparam-se as informações obtidas para compreender a influência das práticas de GC em STAD em universidades públicas.

Em seguida, o corpus textual com o resumo de todos os artigos selecionados para a pesquisa foi preparado e submetido ao *software* de análise textual Iramuteq que, além de para auxiliar na técnica de análise de dados, contribuiu com a criação das categorias de análise de conteúdo. Estas possibilitam a organização e compreensão do processo da



pesquisa, por meio da utilização de 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).

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 fosse possível classificar e agrupar as informações, de forma a evidenciar as características e essência da análise bibliográfica do corpus da pesquisa.

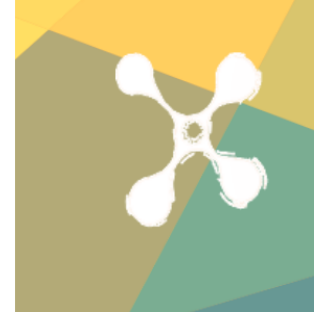
Desta forma, foram definidas as categorias de análise:

- 1) Gerenciamento, práticas de GRH, GC e STAD.
- 2) Gestão do Conhecimento em Universidades Públicas.

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.

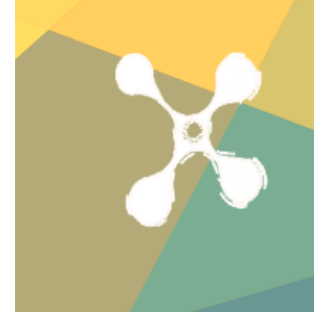
### **3. Resultados e Discussões**

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. As práticas são:

- Estabilidade: 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, Ghee, Aziz, Ramli & Razak, 2020);
- Recrutamento e Seleção: identificar as habilidades e atributos críticos de seus funcionários, além de suas qualificações, habilidades, referências, motivação e experiência;
- Tomada de decisão e participação: desenvolvimento de habilidades na descentralização da tomada de decisões (Jyoti & Rani, 2017) e capacitam seus funcionários para oferecer serviços de qualidade e alcançar os melhores resultados da organização;
- Remuneração por Desempenho: sistema de recompensa remunerada aos funcionários condicionada ao desempenho da organização;
- Treinamento e Desenvolvimento: treinamento voltado a capacitar os funcionários em como resolver problemas, assumir responsabilidade e tomar a iniciativa;
- Organização do Trabalho em Equipe: todos os funcionários devem receber treinamento para trabalho em equipe e estas terão interdependência, responsabilidade e autonomia (Bryson & White, 2022);
- 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.

Bryson e White (2022) afirmam que as práticas dos STAD são encontradas em vários estudos anteriores e que os definir é um tanto arbitrário, pois, a própria literatura reconhece a complementaridade entre as práticas.

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).

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 a sistematização, armazenamento e gestão eficaz e eficiente do conhecimento organizacional.

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.

Primeiramente faz-se necessária a adoção de medidas e políticas por parte da instituição voltadas às práticas de GC. A aquisição dos conhecimentos e o compartilhando com seus pares, transformando o conhecimento pessoal e individualizado (tácito) em um conhecimento do grupo (explícito), proporciona a criação do conhecimento organizacional o que ocorre por meio de um processo dinâmico de interação entre essas duas formas de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).



### 3.1. Práticas de GC encontradas em uma universidade pública

Costa *et al.* (2023, p. 63) atestam que “estudar a gestão do conhecimento junto às instituições de ensino superior, pode vir a melhorar as práticas institucionais, trazendo respostas para a sociedade.” As 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, o objetivo do estudo foi localizar 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. As práticas encontradas são apresentadas no Apêndice.

Costa *et al.* (2023, p.63) afirmam ainda que

Apesar da relevância da gestão do conhecimento para essas instituições, existem poucos estudos na literatura que apontem programas de GC com padrões de coleta, aplicação e disseminação das informações elaboradas para universidades públicas. Além do exposto, observa-se ainda a existência de lacunas no que tange ao desenvolvimento de modelos para entidades de administração pública, sobretudo das universidades.

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 listá-la como prática de GC existente.

Importante ressaltar que embora a literatura indique o papel fundamental desempenhado pela TI na construção de uma GC bem estruturada, independentemente do perfil da organização, Karam-koleski *et al.* (2020, p.115) sustentam que “para que uma rede atinja o objetivo de que seus membros ofertem conhecimento para os demais membros da comunidade é essencial que haja práticas e ferramentas para tal”. Vale destacar ainda que,

A oferta de ferramentas para compartilhamento de conhecimento não é suficiente para que ele ocorra. Práticas que tratem dos aspectos motivacionais para o compartilhamento de conhecimento também são importantes. Esta questão é tratada por alguns dos artigos revisados, a partir de práticas que estimulem o compartilhamento inicial e recorrente de conhecimento. (Karam-Koleski *et al.*, 2020, p.115)

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), e como estas corroboram com a existência de práticas de conversão da informação em conhecimento, utilizando-se de ferramentas de TI.

Karam-koleski *et al.* (2020, p.123) comentam a importância da TI e da liderança para a implementação bem sucedida de uma CoP institucional:



Há que se considerar que é preciso criar um espaço para que o compartilhamento possa acontecer; é preciso lançar mão de estratégias que atendam a diferentes motivações e níveis de compartilhamento de conhecimento; faz-se necessário lançar mão de práticas que promovam as relações entre os membros da comunidade; é preciso oferecer recursos tecnológicos adequados; assim como é essencial que haja uma liderança para gerir, nutrir e dar sustentabilidade ao compartilhamento de conhecimento nas CoPs multilocadas. A adaptação de tais práticas às características e objetivos da comunidade é que a torna um local agregador para que as relações se estabeleçam e o compartilhamento de conhecimento possa acontecer em tempo e profundidade suficientes para que se torne relevante para seus membros e possa contribuir de maneira eficiente com sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional.

Por se tratar de um site institucional e que demanda a concessão de acessos, foi possível identificar a existências das práticas de GC sem averiguar sua eficiência. Assim, percebe-se 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, entre outros).

As páginas também fornecem *links* ativos de acesso às 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.

#### **4. Conclusões**

A pesquisa buscou averiguar se, de uma forma estratégica, as práticas de GC 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. Ao relacionar os temas GC e STAD, foi possível identificar a existência de diversas práticas de GC e de GRH em uma universidade pública. As práticas encontradas mostraram-se favoráveis à implementação dos STAD, com base nas práticas de GC e de GRH, na universidade pública.

As buscas não identificaram a existência de uma CoP institucionalizada na IES, embora tenha sido possível perceber a existência de uma TI bem estruturada no fornecimento de suporte a outras ferramentas que propiciam a GC (por exemplo, nuvem e intranet). Das sete práticas dos STAD, 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, pode alinhar os esforços e conhecimento de todos, com as metas e objetivos institucionais.

A pesquisa bibliográfica por meio da revisão sistemática de literatura, possibilitou identificar os principais autores e mostrou 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.

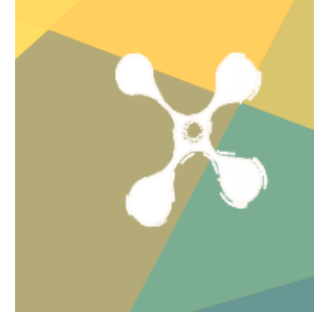
Em relação ao presente estudo, sua contribuição e relevância para a produção acadêmica, consiste em identificar a existência de práticas de GC em uma universidade pública e demonstrar que estas têm potencial de alavancar os STAD adaptados para o setor público, em especial em universidades públicas. Todavia, a falta de concessão de acesso aos sistemas da IES, impossibilitou o mapeamento integral do conhecimento organizacional. Ressalta-se como limitação, o fato do estudo não ter contemplado as



práticas de GC sem TI, 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 TI. E, ainda, mapear como as mídias sociais podem estimular as competências tecnológicas e alavancar a capacidade de inovação de uma IES. Creio que seria importante solicitar ao setor competente da IES os documentos, relatórios e possíveis ações que visam a CoP institucionalizada que não foi identificada.

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



### Referências

- Appelbaum, E., Gittel, J. H., & Leana, C. (2011). High-performance work practices and sustainable economic growth. *Employment Policy Research Network*. <http://www.employmentpolicy.org/topic/23/research/highperformance-work-practices-and-sustainable-economic-growth-0>.
- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bryson, A., & White, M. (2021). High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain. *Oxford Economic Papers*, 73(3), 1057-1076.
- Burnell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life.
- Costa, W. P. L. B., Silva, J. D., Brito, L. M. P., & Silva, S. L. P. (2023). Modelo de gestão do conhecimento: Uma proposta para o contexto da universidade pública. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 9(2), 46-68.
- Hassan, H., Ghee, W. Y., Aziz, M. I., Ramli, A. J., & Razak, A. A. (2021). Knowledge management at universities: The roles of leadership, culture, and information technology. *Organizational Cultures*.
- Horgan, J., Muhlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 414-439.
- Ipiranga, A. S. R., Menezes, R. B., Matos, J. L. L., & Maia, G. L. L. (2005). Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. *Cadernos Ebape.br*, 3(4), 01-17.



Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.

Karam-koleski, A. V., Cunha, C. J. C. A., Silva, S. M., & Costa, E. M. (2020). Práticas de Compartilhamento de Conhecimento em Comunidades de Prática Multilocalizadas: Uma Revisão Integrativa. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(1), 104-127.

Mathias, M. A. S. (2020). Sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de funcionários de linha de frente do setor de tecnologia de informação e comunicação.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605-622.

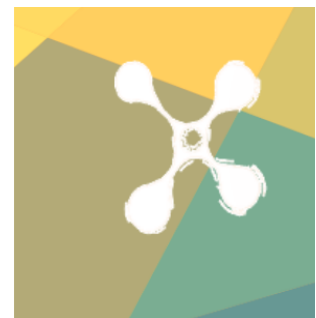
Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.

Oliveira, L. B., & Silva, F. F. R. A. (2015) 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*, 55, 1023-1030.

Wenger-Trayner, E. (2015). Communities of practice - a brief introduction. <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>.

Tawk, C. J. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 397-412.

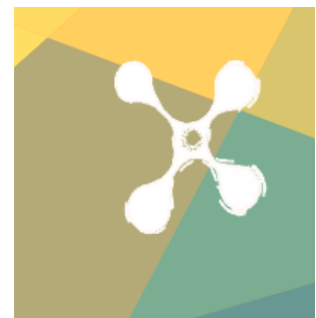
White, M. (2015). The Progress of HRM in the Public Sector—1998 to 2011.



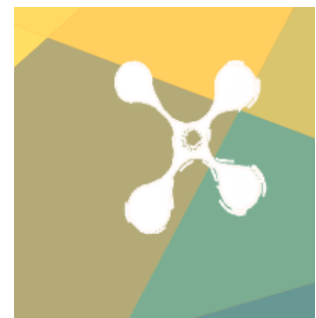
## Apêndice

**Quadro 1 - Práticas de GC encontradas em uma universidade pública federal**

Categorias de STAD	Autores CHD	Práticas de GC	Definição	Fonte
<b>Gerenciamento, Práticas de GRH, GC e STAD</b>	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.	<a href="https://conferencia.web.rnp.br/#quem_usa">https://conferencia.web.rnp.br/#quem_usa</a>
		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”	<a href="https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/comunidade-de-pratica-cdp">https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/comunidade-de-pratica-cdp</a>
		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	<a href="https://intranet.utfpr.edu.br/intranet.html#/login">https://intranet.utfpr.edu.br/intranet.html#/login</a>
		Nuvem	Trata-se de uma rede global de servidores remotos que operam como um único, associados à Internet.	<a href="https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/login">https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/login</a>
		SEI (Sistema Eletrônico de Informação)	sistema SEI-UTFPR para criação e tramitação de processos eletrônicos.	<a href="https://sei.utfpr.edu.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=UTFPR&amp;sigla_sistema=SEI&amp;infra_url=L3NlaS8=">https://sei.utfpr.edu.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=UTFPR&amp;sigla_sistema=SEI&amp;infra_url=L3NlaS8=</a>
		Serviços e sistemas	E-mail institucional, intranet, Sistemas Corporativos,	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/</a>



	Nuvem e SEI	<a href="#">site</a>
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	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site</a>
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.	<a href="https://moodle.utfpr.edu.br/login/index.php">https://moodle.utfpr.edu.br/login/index.php</a>
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 stricto sensu.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/capitacao/pós-graduação/ads-pos">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/capitacao/pós-graduação/ads-pos</a>
Afastamento integral para pós graduação (mestrado, doutorado e pós-doutorado)	O servidor público tem direito a afastamento remunerado para participar de curso de pós-graduação stricto sensu, desde que haja interesse da administração e impossibilidade de conciliar os estudos com o exercício do cargo efetivo.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/licencas-e-afastamentos/afastamento/pós-graduação">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/licencas-e-afastamentos/afastamento/pós-graduação</a>
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.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/avaliacao/avaliacao-de-desempenho">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/avaliacao/avaliacao-de-desempenho</a>



**Gestão do  
Conhecimento em  
Universidades  
Públicas**

CREGAN *et al.*,  
2020; KIM;  
MESSERSMITH;  
ALLEN, 2019;  
MIN; ZHU;  
BAMBACAS,  
2020

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.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/capacitacao/licenca-para-capacitacao">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/capacitacao/licenca-para-capacitacao</a>
Estágio probatório	compreende o período de 36 meses, contados a partir da data de ingresso, por meio de concurso público, do servidor no cargo.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/avaliacao/estagio-probatorio">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/avaliacao/estagio-probatorio</a>
Pós-Graduação	A política de qualificação e aperfeiçoamento objetiva estimular a participação dos servidores em cursos de pós-graduação	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/capacitacao/pós-graduacao/pós-graduacao1">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/capacitacao/pós-graduacao/pós-graduacao1</a>
Aposentadoria	Aposentadoria, abono de permanência, previdência complementar e assuntos relacionados.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/aposentadoria">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/aposentadoria</a>
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	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/beneficios/tabula-de-beneficios">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/beneficios/tabula-de-beneficios</a>
Cadastro	Atualização cadastral, solicitação de documentos, acessos a sistemas	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/cadastro">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/cadastro</a>
Carreira	Informações a respeito de carreira e remuneração, ética e conduta, gratificação, diárias, IRPF e outros	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/carreira-e-remuneracao">https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/carreira-e-remuneracao</a>
Escritório de Processos (EPROC)	tem a finalidade de apoiar as áreas da Instituição na adoção de uma gestão baseada em processos.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/planejamento-e-administracao/planejamento/e">https://portal.utfpr.edu.br/planejamento-e-administracao/planejamento/e</a>



[scritorio-de-proce  
ssos](#)

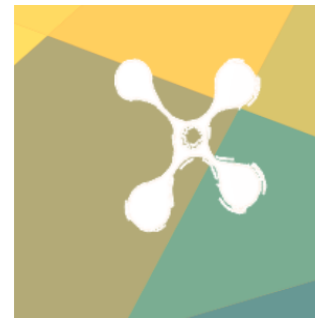
Portal de Dados Abertos	tem como objetivo disponibilizar para toda a comunidade dados e informações públicas da Instituição, que podem ser usadas no desenvolvimento de aplicativos e ações.	<a href="http://dados.utfpr.edu.br/">http://dados.utfpr.edu.br/</a>
Portal de Informação em Acesso Aberto (PIAA)	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.	<a href="https://portaldeinformacao.utfpr.edu.br/">https://portaldeinformacao.utfpr.edu.br/</a>
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.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/alunos/porta-do-aluno">https://portal.utfpr.edu.br/alunos/porta-do-aluno</a>
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.	<a href="http://portal.utfpr.edu.br/alunos/egressos">http://portal.utfpr.edu.br/alunos/egressos</a>
Portfólio de Processos	administrado pelo EPROC e conta com os mapeamentos de processos executados pela Universidade.	<a href="https://portal.utfpr.edu.br/planejamento-e-administracao/planejamento-e-scritorio-de-proce-ssos/portfolio-de-processos-da-utfpr">https://portal.utfpr.edu.br/planejamento-e-administracao/planejamento-e-scritorio-de-proce-ssos/portfolio-de-processos-da-utfpr</a>

**International Journal of Knowledge Engineering and Management,**

Florianópolis, v. 12, n. 32, p. 01-23, 2023.

• ISSN 2316-6517 •

• DOI: 1029327•



Open Project

configurar seu trabalho e  
controlar o que os usuários  
podem visualizar e/ou  
colaborar em cada projeto  
individual.

[https://openproject  
.utfpr.edu.br/](https://openproject.utfpr.edu.br/)

---

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