

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS AT FEDERAL PUBLIC UNIVERSITIES: CONTRIBUTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES

RVDRecebido em
25.04.2024Aprovado em.
19.09.2024Paula Regina Zarelli¹Lígia Mendes²Deborah Bernett³

RESUMO

Sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD) envolvem um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos para melhorar o desempenho dos colaboradores, promover motivação e um ambiente de trabalho aberto às contribuições. A adoção dos STAD, facilmente aplicáveis às organizações da iniciativa privada, abre oportunidade para investigar como as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) contribuem no seu desenvolvimento na universidade pública. Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar a contribuição 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 comunidade de práticas (CoP) como instrumento para potencializar os STAD na universidade pública. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, empregando os métodos de revisão sistemática de literatura e pesquisa documental. A amostragem foi obtida por meio de pesquisa em dados abertos na página eletrônica de uma universidade pública federal do sul do Brasil. Como principal resultado, obteve-se uma análise da adoção, uso e disseminação de práticas de GC alinhadas com os STAD. Desafios gerenciais são postos no sentido de implementar STAD no setor público.

PALAVRAS-CHAVE: Sistemas de trabalho de alto desempenho; Gestão do conhecimento; Práticas de GC; Universidades Públicas Federais.

ABSTRACT

¹ Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Professora do Magistério Superior (UTFPR). Professora do Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap/UTFPR. przarelli@utfpr.edu.br. <https://orcid.org/0000-0002-0279-6933>

² Mestre em Administração Pública (UTFPR). Coordenadora de Recursos Humanos (UTFPR). ligiamendes79@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-0216-7870>

³ Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pesquisadora da Universidade Federal de Santa Catarina. deborah@desis.ufsc.br. <https://orcid.org/0000-0002-8939-4354>

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

High-performance work systems (HPWS) involve human resource management practices to improve employee performance, promote motivation and create a work environment open to contributions. The adoption of HPWS, easily applicable to private sector organizations, opens the opportunity to investigate how Knowledge Management (KM) practices contribute to its development in the public university. Thus, the general objective of the research is to analyse the contribution of KM practices in the development of HPWS in the public university. Therefore, we seek to theoretically relate the themes of KM and HPWS; identify KM practices in the public university; verify the community of practices as an instrument to enhance HPWS in the public university. It is qualitative research, using the methods of systematic literature review and documentary research. The sample was obtained through open data research on the website of a federal public university in southern Brazil. The main result was an analysis of the adoption, use and dissemination of KM Practices aligned with HPWS. Managerial challenges are posed in order to implement HPWS in the public sector.

KEYWORDS: High-performance work systems; Knowledge management; KM Practices; Public University.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

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 (*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).

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

Sob esta ótica de reconhecimento, 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 das instituições.

Isto posto, Wenger (1998) afirma que há pessoas e organizações em diversos setores atualmente, apontando comunidades de prática (CoP) como meio para melhorar o seu desempenho, a partir de organizações informais naturalmente constituídas entre atores internos e externos da instituição, mas que possuem interesses, conhecimento e aspirações semelhantes. Ipiranga *et al.* (2005) apontam que 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 intensivos em tecnologia, as pessoas requerem socialização, experimentação e experiências compartilhadas com outras envolvidas nas mesmas atividades. Especialmente, ao irem além dos processos rotineiros para enfrentar desafios mais complexos, a comunidade de prática representa uma fonte primordial de conhecimento.

Tendo em vista a particularidade de uma CoP, considerada como um fenômeno que propõe novas noções sobre as relações de construção compartilhada de conhecimento, Moura (2009) traz à tona a relevância do tema das comunidades, denominadas pelo autor de CdPs. A ênfase a esta prática de GC, traz consigo interessantes questões sobre aprendizagem organizacional, pouca atenção dada na academia em administração no Brasil ao tema, e, características da CoP como um arranjo grupal distinto presente nas organizações.

Conforme Appelbaum *et al.* (2011), as práticas baseadas em STAD demonstram funcionar de três maneiras diferentes: promover o desenvolvimento de capital humano (CH), criando uma vantagem de desempenho por meio do desenvolvimento de habilidades dos funcionários; aumentar 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,

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

construir o capital social (CS) da organização, o que facilita o compartilhamento de conhecimento e a coordenação do trabalho e, assim, melhora o 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), sugere que sejam examinados os STAD também no setor público. Assim, o estudo busca elucidar a seguinte lacuna de pesquisa: como as práticas de Gestão do Conhecimento contribuem com o desenvolvimento e formação de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho na universidade pública federal?

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, evidenciando uma visão crítica em relação ao setor público.

Para o autor, 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. Tais argumentos reforçam e justificam os temas do estudo. Desta maneira, o objetivo geral da pesquisa é analisar a contribuição das práticas de GC no desenvolvimento de STAD na universidade pública federal.

Além desta introdução, esse artigo tem quatro outras seções. A próxima revisa brevemente o background teórico relativo aos sistemas de trabalho de alto desempenho e alguns de seus elementos, bem como os fundamentos da gestão do conhecimento e práticas de GC na gestão pública. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos e a quarta analisa e discute os resultados. Finalmente, são apresentadas conclusões, limitações e a agenda futura de pesquisa.

2. BACKGROUND TEÓRICO

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

A Gestão de Recursos Humanos 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).

A partir da valorização e reconhecimento do capital humano, emergem práticas denominadas sistemas de trabalho de alto desempenho, 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 e/ou servidores, aprimoramento de habilidades e maximização da motivação (Appelbaum *et al.*, 2011).

Na visão do autor, 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 envolvidos de criar valor.

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 a oportunidade de participação nas decisões, percepção de reconhecimento e melhoria dos conhecimentos e competências (Lepak *et al.*, 2006).

Desta forma, acredita-se que a implementação de tais medidas, leve os colaboradores a responder positivamente por meio da maior dedicação ao trabalho e comprometimento com a organização (Appelbaum *et al.*, 2011). Neste cenário, observa-se a oportunidade de analisar como o setor público responde a tais oportunidades, uma vez que os estudos sobre recompensas e incentivos se pautam, em sua maioria, em organizações privadas.

Bryson e White (2021) expressam Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho – STAD - como uma tecnologia de gerenciamento que facilita a entrega de ganhos de desempenho, uma escolha gerencial adotada para atender aos objetivos da gestão.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

Por outro lado, Becker e Huselid (1999) 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. Assim, o conhecimento envolvido nos STAD, representa um campo promissor para estudo e análise.

De acordo com Da Silva (2004), as diversas definições dadas para o conhecimento normalmente consideram diferenciações hierárquicas e, em sua maioria, convergem para a ideia de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, 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 (Nonaka; Takeuchi, 1997).

A mensuração do conhecimento organizacional analisa como as informações são convertidas em conhecimento e compartilhadas com os demais membros da organização. A literatura reconhece o conhecimento classificado principalmente como tácito e explícito, baseada principalmente em Nonaka e Takeuchi (1997), autores proeminentes do assunto.

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 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 a preocupação com a implementação da GC.

Contudo, a preocupação em implementar eficientemente a gestão do conhecimento, passa a ser, além de agrupá-la e organizá-la, como torná-la acessível. Dentre os métodos e ferramentas que difundem a GC em uma instituição, a *Asian*



<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

Productivity Organization- APO (2020) aponta aquelas com tecnologias da informação e comunicação (TIC) e aquelas sem o suporte tecnológico.

Galves (2022) elencou modelos de GC aplicados à administração pública, que auxiliam na identificação das fragilidades e potencialidades de fatores como liderança, processos, pessoas, suporte de TIC e práticas de GC já implementadas, de forma a ampliá-las a fim de permitir o crescimento dos resultados decorrentes do desempenho organizacional. Para o autor, as organizações privadas adotam tendências inovadoras e as públicas precisam de novas ações para se adaptar ao novo cenário dinâmico em uma sociedade que exige mais do serviço público disponível para a população.

Com base na APO (2020), uma ferramenta de GC considerada como prática que pode ser desenvolvida com ou sem TIC, é a Comunidade de Prática (CoP). Lave e Wenger (1991) pesquisaram diferentes grupos de trabalhadores e perceberam a relevância do agrupamento e organização do conhecimento gerado por cada membro da organização para o seu desempenho.

Adicionalmente, indicam que o estabelecimento de uma CoP ocorre a partir de quatro elementos: significado, prática social, comunidade e identidade. Com esses componentes, diferenciam a CoP de uma equipe tradicional, porque ela se define pelo domínio de interesse e não pelo trabalho a ser realizado, com uma identidade própria (Moura, 2009).

Uma comunidade de prática envolve 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).

Em Souza-Silva (2009), tem-se que o compartilhamento do conhecimento acontece quando há uma cultura organizacional que promova interação entre as pessoas. O autor afirma que se a CoP se constitui num espaço proeminente de aprendizagem organizacional, pode-se pressupor que a cultura organizacional também influencia o surgimento de comunidades de prática. 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. Neste íterim, Souza-Silva (2009) propõe a existência, dentro das organizações, de uma cultura de

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

aprendizagem sócio prática para que, por meio da socialização e do bom relacionamento entre os participantes, o conhecimento seja alcançado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos pela pesquisa, o estudo utilizou como método de pesquisa a investigação documental e bibliográfica aplicando uma abordagem qualitativa. A pesquisa documental ocorreu a partir 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 (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Por meio da análise e seleção dos documentos, firma-se a intenção de identificar a relação entre os documentos publicados e as práticas de GC orientadas para STAD, delineadas por meio da pesquisa bibliográfica, a fim de certificar a existência de tais práticas na IES.

Considerando-se o caráter inovador da relação teórica entre os temas desta pesquisa, buscou-se por meio do estudo, verificar a existência de práticas de gestão do conhecimento em universidades públicas, especificamente na pesquisa documental nos dados abertos de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior (IFES) localizada 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, a IES contava com mais de 2800 servidores, demonstrando a necessidade de práticas eficazes de GC.

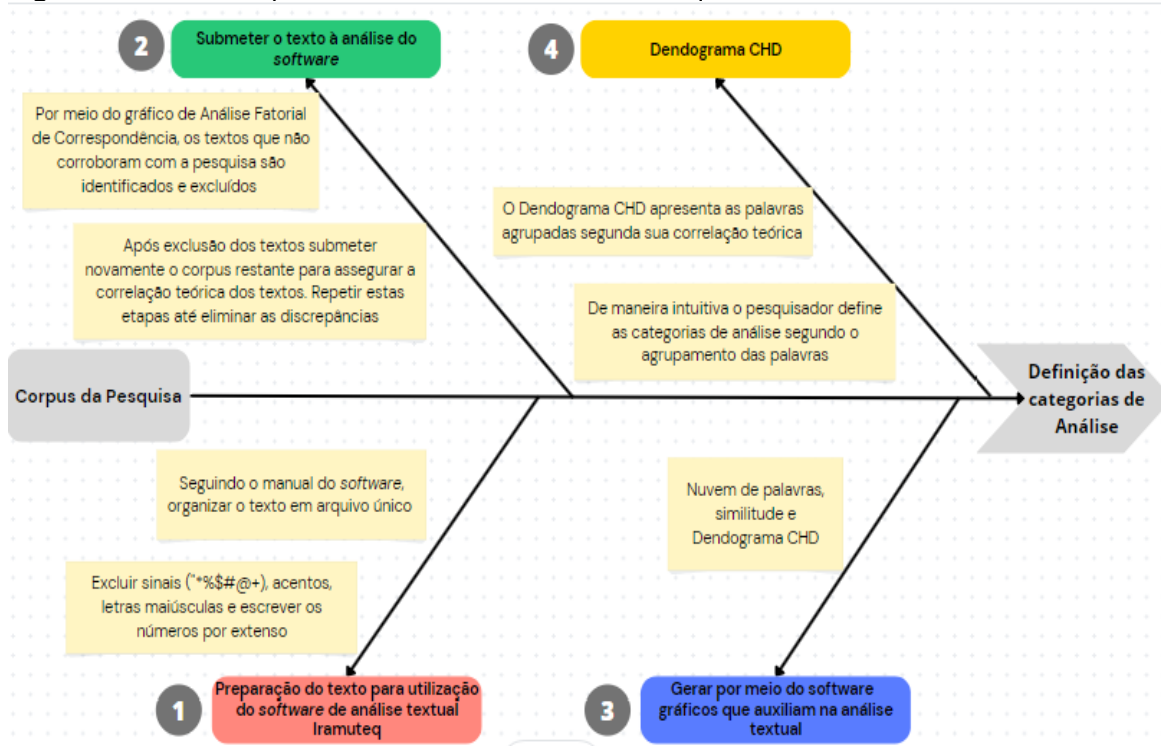
A pesquisa bibliográfica teve início com o levantamento de publicações que atendem aos objetivos do estudo nas bases *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science*. Aplicou-se as etapas do processo ProKnow-C (Ensslin *et al.*, 2010) para seleção e obtenção dos textos para composição do portfólio. Para consolidação dos dados, os

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

estudos obtidos foram agrupados para compreender a contribuição 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 auxiliar na técnica de análise de dados, possibilitou a criação das categorias de análise de conteúdo. A Figura 1 apresenta uma síntese da preparação do arquivo para análise textual utilizando o software Iramuteq.

Figura 1 - Síntese de procedimentos do software Iramuteq



Fonte: Autores (2024).

As etapas facilitam 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

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011).

As categorias de análise do conteúdo foram geradas a partir da interpretação e contextualização das palavras-chave, 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, o estudo almejou atingir o objetivo de compreender como as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) contribuem no desenvolvimento de STAD na universidade pública, a partir das seguintes 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-Palomino *et al.*, 2021; Sun; Mamman, 2022; Cregan *et al.*, 2021; Kim; Messersmith; Allen, 2021; Min; Zhu; Bambacas, 2020; Mathias, 2020);
- 2) Gestão do conhecimento em universidades públicas (Fell; Dornelas, 2020; Hassan *et al.*, 2021; Jyoti; Rani, 2017; Machado *et al.*, 2022).

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. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os elementos-chave dos STAD enfatizam o envolvimento dos atores e refletem o compromisso de criar uma cultura organizacional baseada no compromisso e não no controle (Bryson; White, 2021). Na visão de Tawk (2021), o primeiro conjunto de STAD são práticas de envolvimento comuns, como a circulação de informações claras sobre o desempenho e a estratégia organizacional, com indicação de 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

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

habilidades, diversidade de pessoal, orientação e garantia de qualidade. Enquanto o terceiro conjunto de componentes dos STAD, são voltadas à recompensa e compromisso, como pagamento por desempenho, participação nos lucros, opções de ações e descrições de trabalho flexíveis. Observa-se que os componentes são voltados para a gestão privada. Desta forma, atribui-se um paralelo à administração pública, tendo em vista as particularidades do setor.

Com relação a 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 *et al.*, 2021).

No setor público, entende-se que o concurso público propicia elementos intrínsecos a este componente de STAD. Sobre o Recrutamento e Seleção, que consiste em identificar as habilidades e atributos críticos de seus potenciais colaboradores, além de suas qualificações, habilidades, referências, motivação e experiência na organização particular.

Entretanto, para Resende (2014), na Administração Pública Federal, o ingresso e posse em cargos ou empregos públicos depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, não havendo possibilidade de edição de lei que, mediante agrupamento de carreiras, atuem em cargos diversos, permitindo que os ocupantes dos cargos originários sejam investidos nos cargos emergentes, de carreira diferente daquela para a qual ingressaram no serviço público, sem um novo concurso público.

Observa-se assim a diferença de natureza entre o componente de STAD na empresa e no setor público, de igual forma na universidade pública federal, que segue os mesmos princípios e regras da Administração Pública Federal. Desta forma, para que o ingresso de novos servidores se enquadre como um componente de STAD, a universidade pode dispor, por exemplo, de regulamentos internos com competências necessárias ao exercício do cargo.

No que diz respeito à tomada de decisão e participação, Jyoti e Rani (2017), atribuem o desenvolvimento de habilidades na descentralização da tomada de decisões

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

e capacitação de funcionários para oferecer serviços de qualidade e alcançar os melhores resultados da organização. Silveira-Santos e Serafim (2022) indicam que, tendo em vista as complexidades das decisões éticas vivenciadas na Administração Pública e o alerta para a necessidade de uma ética pública pós-convencional, pode-se possibilitar flexibilidade e autonomia moral, sem prejudicar a imparcialidade, com fornecimento de metas e princípios aos quais valores instrumentais sejam aplicados de maneira priorizada e coerente.

Outro fator de STAD citado comumente na literatura é a Remuneração por Desempenho. Sabe-se que esse sistema de recompensa remunerada aos funcionários condicionada ao desempenho da organização, já forneceu resultados satisfatórios para as empresas. No que tange à Administração Pública, Resende *et al.* (2021) destacam que fatores que influenciam a satisfação do usuário com os serviços oferecidos pelo serviço público não podem ser excluídos, sendo uma alternativa para o pagamento por desempenho em políticas públicas.

Somam-se às dimensões de STAD na iniciativa privada, o Treinamento e Desenvolvimento, focados na resolução de problemas, aumento de responsabilidade e proatividade. Partindo-se deste ponto, o foco é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal na Administração Pública, onde não existem concorrentes em busca de fatias de mercado, mas existem cidadãos que necessitam de serviços públicos eficazes para a sua sobrevivência e alcance da dignidade social (Dias; Guimarães, 2017).

No estudo, em escala pública municipal, os autores afirmam que os servidores buscam, com frequência, a utilização de conhecimentos e habilidades em suas atividades diárias, demonstrando que valorizam a capacitação e que não procuram o aperfeiçoamento profissional apenas para a obtenção de títulos, mas sim para melhoria das suas condições de trabalho.

O Trabalho em Equipe é entendido como uma formação em que todos os funcionários recebem treinamento e possivelmente terão interdependência, responsabilidade e autonomia no desenvolvimento do seu trabalho (Bryson; White, 2021). Como o trabalho em equipe é multinível, muitas vezes intraorganizacional e

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

independe da tipologia organizacional para ocorrer, pode-se entendê-lo dentro de uma perspectiva similar na universidade pública.

A comunicação organizacional constitui-se como um dos principais elementos de STAD, uma vez que o compartilhamento do conhecimento organizacional depende da comunicação, independente do canal utilizado. No entanto, na visão de Miyashita e Cristaldo (2022), algumas características próprias do setor público como as regulamentações e os procedimentos rígidos podem limitar o número e a capacidade dos canais de comunicação disponibilizados para a transmissão de informações, e tende a influir de maneira negativa na motivação individual para fornecer ou buscar informações questão necessárias.

Adicionalmente, a comunicação interna que não é eficiente pode contribuir para o surgimento de conflitos entre os trabalhadores e/ou departamentos e pode ocasionar na falha da prestação dos serviços, o que demanda uma revisão da estratégia comunicacional das instituições públicas, sobretudo na área de educação.

Bryson e White (2021) 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. A evidência empírica sugere que as associações entre intensidade, como número de práticas adotadas de STAD e produtividade e desempenho são lineares (Bryson; White, 2021).

A pesquisa sobre STAD confirmou que as empresas que a empregam de maneira eficaz, adotam as práticas de GRH mencionadas a partir de uma liderança comprometida em criar uma cultura organizacional preocupada com a sistematização, armazenamento e gestão efetiva do conhecimento organizacional. Por outro lado, a investigação apurou limitação de estudos que relacionem o tema STAD com a administração e/ou universidade públicas, bem como com a gestão do conhecimento (GC).

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

Desta forma, as práticas de GC identificadas na Universidade Pública deste estudo, não apresentaram alinhamento direto com os domínios de STAD - Estabilidade, Recrutamento e Seleção, Tomada de Decisão e Participação e Remuneração por Desempenho.

Autores precursores da GC como Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que para criar e fomentar o conhecimento organizacional, são necessários, além de outros fatores, promover oportunidades que possibilitem a automotivação dos indivíduos à criação de conhecimento; interação entre a organização e o meio ambiente externo, 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 compartilhamento com seus pares, transforma o conhecimento pessoal e individualizado (tácito) em um conhecimento do grupo (explícito), e proporciona a criação do conhecimento organizacional por meio de um processo dinâmico de interação entre essas duas formas de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

A partir de revisão sistemática de literatura sobre GC e o setor público, Massaro, Dumay e Garlatti (2015) destacaram restrição de autores especializados no assunto; contribuição única para o campo do conhecimento pela maior parte dos autores; cooperação internacional restrita entre os autores; concentração geográfica dos estudos em detrimento de algumas regiões; e, por fim, a necessidade de ampliar a disseminação do tema.

Com o aporte das discussões relativas aos STAD para o setor público, bem como a identificação da relação teórica que seus elementos possuem com a GC, o estudo tratou primeiramente, de levantar práticas de GC existentes em uma universidade pública federal, alinhadas com os STAD, e, em segundo lugar, enfatizou a análise da comunidade de prática (CoP), como prática impulsionadora destes sistemas.

4.1 Práticas de GC e a Universidade Pública Federal

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

No presente estudo, privilegiou-se a identificação das práticas de GC alinhadas com os STAD por meio de consulta ao sítio eletrônico da IES pesquisada, contudo, torna-se relevante ressaltar que algumas dessas páginas foram 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. A Figura 2 apresenta as práticas de GC encontradas em uma universidade pública federal.

Figura 2 - Relação Domínios de STAD X Práticas de GC encontradas em uma Universidade Pública Federal



Fonte: Autores (2023).

Percebe-se na apresentação da Figura 2, que algumas práticas de STAD não foram mencionadas. Desta forma, a Figura 3 apresenta a justificativa em não os citar e o amparo legal (quando houver) que explica a não possibilidade de adequação dos STAD ao setor público.

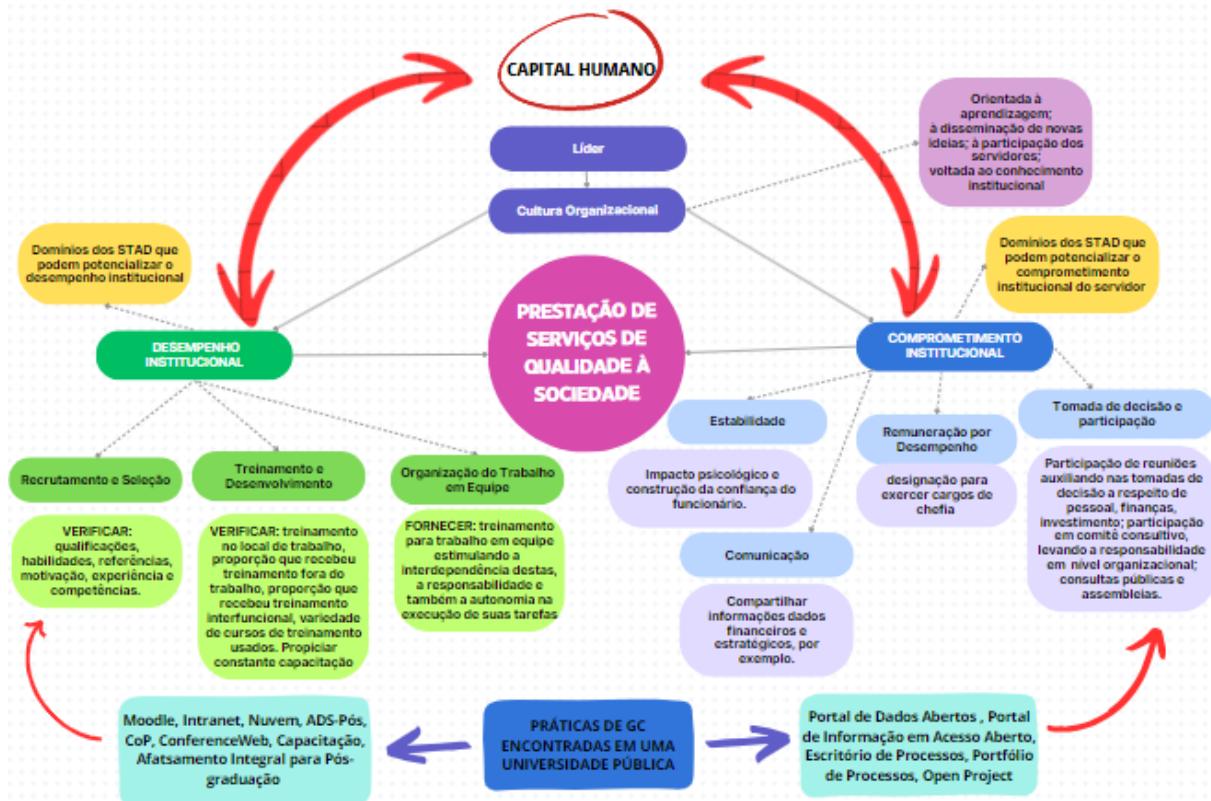
Figura 3 - Justificativa da não menção às práticas dos STAD



Fonte: Autores (2023).

Destaca-se que as práticas de STAD foram, em sua grande maioria, estudadas no setor privado, sendo possível apontar a sua adequação ao setor público, mesmo com os desafios expostos pela literatura (Massaro; Dumay; Garlatti, 2015; Miyashita; Cristaldo, 2022; Dias; Guimarães, 2017; Resende *et al.*, 2021; Silveira-Santos; Serafim, 2022; Resende, 2014).

A Figura 4 apresenta um framework gerado a partir das categorias de análise e das contribuições esperadas das práticas de GC alinhadas aos STAD na universidade pública.

Figura 4 - Framework das práticas de GC alinhadas ao STAD voltadas à universidade pública federal

Fonte: Autores (2023).

Baseado nas diretrizes apresentadas pela literatura, o framework foi criado com o intuito de apresentar uma proposta de implementação de STAD voltada para o setor público por meio de práticas de GRH e de GC, especialmente as práticas relativas à capacitação e ao compartilhamento de conhecimento na universidade pública.

O intuito é demonstrar a entrega de serviços de qualidade à sociedade a partir do desempenho e comprometimento organizacional de seus servidores, 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 democráticos, onde o autoritarismo e a “chefia” dão espaço à liderança e autonomia para tomada de decisão e participação.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

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 possui uma certa restrição de atuação 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 aos domínios de 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.

Oliveira *et al.* (2014) afirmam que algumas pesquisas contemporâneas que buscaram investigar o comprometimento organizacional no seio da organização pública revelaram resultados similares no que se refere à intensidade do comprometimento dos servidores, caracterizada como de nível relativamente alto, tendo em vista o componente afetivo como a base predominante na conexão entre servidor e instituição.

No topo do framework encontra-se o capital humano, que pode contribuir e ser reforçado ao mesmo tempo pela implementação dos STAD. O framework apresenta, de forma estratégica, domínios que podem ser adotados, para que seja possível realizar a adequação e implementação das práticas dos STAD na universidade pública, com respeito as peculiaridades de cada IES e priorização da 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 tais competências individuais, permite à gestão o melhor aproveitamento das potencialidades de cada membro da equipe e perceber quais são os servidores 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 das discussões e tomadas de decisão, a fim de assegurar a



<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

existência dentro do grupo, de pessoas que contribuam com o capital intelectual da instituição.

A participação ativa dos servidores e a percepção por parte destes de que suas contribuições são recebidas e consideradas na tomada de decisões 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.

Em relação a prática de GC – comunidades de prática - CoP, dada a sua importância por ser uma prática que se apresenta com ou sem TIC (Yang; Chen; Shao, 2004), verificou-se que a IES não possui em seu site informações da sua existência formalizada 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. Nesta linha, além dos passos e requisitos previstos por Wenger (1998) para o desenvolvimento de uma CoP, vale incluir os apontamentos de Moura (2009).

Na visão do autor, uma questão importante é a da prática compartilhada, suas condições de ocorrência e sua relação com os interesses pessoais dos participantes. A partilha transparente e a paixão pelo tema da CoP se revelam como condições importantes para a existência da mesma. Desta maneira, quando CoP se estabelece efetivamente, manifesta a grande capacidade de aprendizagem, em diversos âmbitos adicionais ao profissional, que grupos dessa natureza podem suscitar.

Alguns autores (Hodkinson; Hodkinson, 2004; Hara; Schwen, 2006) buscam apontar teorias que possam ser associadas à CoP, a fim de potencializar o processo de aprendizagem decorrente da criação desta, como a Teoria do ator-rede, dentre outras (Fox, 2000).

Depreende-se assim que a CoP se configura como uma prática de GC imperativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, que pode

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

favorecer a mudança cultural recomendada para o desenvolvimento de STAD na universidade pública.

Importante ressaltar que embora a literatura indique o papel fundamental desempenhado pela TIC na construção de uma GC bem estruturada, independentemente do perfil da organização, na realização das buscas de práticas de GC no site da IES, não foi possível identificar como tais ferramentas 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.

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. Percebe-se, desta forma, 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. Neste ínterim, as práticas de GC sem uso de TIC não foram explicitadas, por se tratar de uma pesquisa essencialmente bibliográfica e documental.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou analisar e demonstrar se as práticas de GC identificadas em uma universidade federal brasileira contribuem no desenvolvimento, construção e/ou formação de STAD na universidade pública. Para isso, foram analisados os benefícios dos STAD a partir da sua correlação com os conceitos e práticas de GC e de GRH que são promovidas em uma universidade pública federal.

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

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

encontradas mostraram-se favoráveis e alinhadas ao desenvolvimento dos STAD na universidade pública.

As buscas não identificaram a existência de uma CoP institucionalizada na IES, embora tenha sido possível perceber a existência de uma TIC bem estruturada no fornecimento de suporte a outras ferramentas que propiciam a GC, por exemplo, nuvem e intranet.

Das sete práticas de STAD, a CoP tem potencial para auxiliar eficientemente pelo menos três: o treinamento e desenvolvimento; o trabalho de equipe; 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 TIC 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, inclusive na universidade pública.

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 TIC, devido à abordagem documental do estudo, práticas com forte utilização de conhecimento tácito.

Desta forma, recomendam-se estudos posteriores que identifiquem tais práticas, a fim de demonstrar a importância do conhecimento tácito, mais facilmente localizadas nas práticas sem TIC. E, ainda, mapear como as mídias sociais podem estimular as

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

competências tecnológicas e alavancar a capacidade de inovação de uma IES, incluindo tais perspectivas nas dimensões de STAD.

Assim, 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 em instituições governamentais e os desafios da sua implementação.

Por fim, destarte desafios, o framework sugere que as práticas de GC alinhadas aos STAD podem propiciar melhorias na prestação de serviço da universidade pública para a sociedade, uma vez que seus elementos norteiam tanto o desempenho, quanto o comprometimento do capital humano nas instituições públicas.

REFERÊNCIAS

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION - APO. R. Young (Ed.), **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**, Asian Productivity Organization, Japan, 2020.

APPELBAUM, E.; GITTELL, J. H.; LEANA, C. High-performance work practices and sustainable economic growth. **Champaign, IL**: Employment Policy Research Network, 2011. Disponível em: <http://www.employmentpolicy.org/topic/23/research/highperformance-work-practices-and-sustainable-economic-growth-0>. Acesso em: fev. de 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Overview: Strategic human resource management in five leading firms. **Human resource management**, 38(4), 287-301, 1999.

BRITO, L. M. P.; DE OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, 46(5), 1341-1366, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7146>. Acesso em: fev. de 2023.

BRYSON, A.; WHITE, M. High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain. **Oxford Economic Papers**, 73(3), 1057-1076, 2021.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

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**, 18(3), 206-215, 2012.

CREGAN, C.; KULIK, C. T.; 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**, 31(1), 202-224, 2021.

DA SILVA, S. L. D. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da informação**, 33, 143-151, 2004.

DIAS, D. M.; GUIMARÃES, M. D. G. V. Avaliação do impacto da capacitação profissional no âmbito da prefeitura de Manaus por meio da aplicação do Modelo Impact. **Análise de Fatores Subjetivos nas Organizações Coletânea de Escritos Científicos**, 6(1), 200-222, 2017.

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**, 60(3), 377-398, 2021.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. D. O.; TASCA, J. E. ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. **Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI**. Brasil, 10(4), 2015.

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**, 25, 29-55, 2020.

FOX, S. Communities of practice, Foucault and actor-network theory. **Journal of management studies**, 37(6), 853-868, 2000.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; MELO, T. M. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, 30, 249-266, 2018.

HARA, N.; SCHWEN, T. M. Communities of practice in workplaces. **Performance Improvement Quarterly**, 19(2), 93-114, 2006.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

HASSAN, H.; GHEE, W. Y.; AZIZ, M. I.; RAMLI, A. J.; RAZAK, A. A. Knowledge management at universities: The roles of leadership, culture, and information technology. **Organizational Cultures**, 2021.

HODKINSON, H.; HODKINSON, P. Rethinking the concept of community of practice in relation to schoolteachers' workplace learning. **International journal of training and development**, 8(1), 21-31, 2004.

HORGAN, J.; MÜHLAU, P. Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. **The International Journal of Human Resource Management**, 17(3), 414-439, 2006.

IPIRANGA, A. S. R.; MENEZES, R. B. D.; MATOS, J. L. L.; MAIA, G. L. L. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. **Cadernos Ebape.br**, 3, 01-17, 2005.

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**, 13(1), 23, 2023.

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**, 22(2), 73-85, 2012.

JYOTI, J.; RANI, A. High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. **Personnel Review**, 46(8), 1770-1795, 2017.

KIM, K. Y.; MESSERSMITH, J. G.; ALLEN, D. G. Are they worth it? Warmth and competence perceptions influence the investment of slack resources in and the efficacy of HPWS. **Personnel Psychology**, 74(3), 611-640, 2021.

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. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y.; HARDEN, E. E. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. **Research in personnel and human resources management**, 217-271, 2006.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

MACHADO, A. DE B.; SECINARO, S.; CALANDRA, D.; LANZALONGA, F. Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. **Knowledge Management Research & Practice**, 20(2), 320-338, 2022.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of knowledge management**, 19(3), 530-558, 2015.

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. Tese de Doutorado. Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. FEG – UNESP.

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**, 58(3), 399-426, 2020.

MIYASHITA, G. A.; CRISTALDO, R. C. Comunicação organizacional em uma universidade federal brasileira, no contexto do trabalho remoto emergencial. **Caderno de administração**, 30(2), 2022.

MORK, B. E.; AANESTAD, M.; HANSETH, O.; GRISOT, M. Conflicting epistemic cultures and obstacles for learning across communities of practice. **Knowledge and Process Management**, 15(1), 12-23, 2008.

MOURA, G. L. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, 43, 323-346, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. J. L. D.; CABRAL, A. C. D. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, 15, 72-101, 2014.

OLIVEIRA, L. B.; SILVA, F. F. R. A. 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, 2015.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

RESENDE, H. N. **Recrutamento e seleção estratégicos: uma reflexão sobre a administração pública federal brasileira.** Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, 4 ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2014.

RESENDE, T. C.; SOUZA, W. J.; EMMENDOERFER, M. L.; FERREIRA, M. A. M. Avaliação de Políticas Públicas: revisão sistemática sobre um programa de pagamento por desempenho na saúde pública no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, 23(59), 63-77, 2021.

RUIZ-PALOMINO, P.; GUTIERREZ-BRONCANO, S.; JIMENEZ-ESTEVEZ, P.; HERNANDEZ-PERLINES, F. CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. **Tourism Management Perspectives**, 40, 100891, 2021.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar Batista. Metodologia de pesquisa. **Porto Alegre: Penso**, 2013.

SILVEIRA-SANTOS, L.; SERAFIM, M. C. Decisão ética na administração pública: perspectivas práticas a partir da ética normativa e descritiva. **Gestão & Planejamento-G&P**, 24, 819-835, 2022.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 49, 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**, 60(3), 479-509, 2022.

TAWK, C. J. Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on employee performance: A review article. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 9(3), 397-412, 2021.

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

WHITE, M. **The Progress of HRM in the Public Sector–1998 to 2011.** 2015 Disponível em: <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/0a22e58fae7f4422f7d1e6cb00599c5b2ce9d827f994ecb468ada606543f24b1/200456/The%20Progress%20of%20HRM%20in%20the%20Public%20Sector.pdf>. Acesso em: fev. de 2023.



<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n2.p506-532>

YANG, S. J.; CHEN, I. Y. L.; SHAO, N. W. Ontology enabled annotation and knowledge management for collaborative learning in virtual learning community. **Journal of Educational Technology & Society**, 7(4), 70-81, 2004.