

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



LÍGIA MENDES
PROF. DRA. PAULA REGINA ZARELLI
PROF. DR. DARIO EDUARDO AMARAL DERGINT



4.0 Internacional

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

INTRODUÇÃO

A literatura aponta que a competitividade e os resultados das organizações dependem de desenvolver a valorização do capital humano (CH) para impulsionar os resultados. Assim, surge o desenvolvimento e implementação de sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD), que envolvem um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos (GRH) para melhorar o desempenho dos funcionários, promover sua motivação e um ambiente de trabalho aberto às contribuições. A reconhecida importância das pessoas e principalmente do seu engajamento, torna-se uma fonte de vantagem competitiva sustentada. As políticas e práticas adotadas como STAD, quase sempre envolvem estímulos facilmente aplicáveis às organizações da iniciativa privada, mas será que as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) influenciam no desenvolvimento/construção/formação de STAD na universidade pública?

Este documento, é resultado da dissertação elaborada para conclusão do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UTFPR.

IMPORTANTE SABER

SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO (STAD)

A gestão de recursos humanos (GRH), dedica-se ao desenvolvimento de políticas e práticas que contribuam com o alcance dos resultados organizacionais esperados. A GRH trabalha a partir dos objetivos e metas organizacionais e reconhece a importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva sustentada.

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

- autonomia do funcionário;
- participação;
- compartilhamento de informações;
- melhoria da qualidade e design do trabalho em equipe;
- desenvolvimento do funcionário;
- flexibilidade e
- remuneração baseada em desempenho.

GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

De acordo com da Silva (2004), as diversas definições dadas para o conhecimento normalmente consideram essas diferenciações hierárquicas e, em sua maioria, convergem para a ideia de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).



MAS COMO ARMAZENAR ESTE CONHECIMENTO?

Como suporte a criatividade e inovações nas organizações, devem existir ferramentas de software que colem e armazenem as informações para então torná-las administráveis (AYELE; JUELL-SKIELSE, 2020; PAUKKERI, 2009). A TI (Tecnologia da Informação) não é responsável pela geração e sistematização de conhecimento tácito, mas facilita seu agrupamento e a troca de informações entre as pessoas voltadas aos mesmos interesses e propósitos, levando a conversão do conhecimento tácito em explícito.

COMUNIDADES DE PRÁTICA (COP)

O conceito diz que trata-se de grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um assunto, e que aprofundam seu conhecimento e domínio nesta área interagindo em uma base contínua. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p.4)

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



QUE TAL A CRIAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA (CoP) NA SUA IES PARA ARMAZENAR O CONHECIMENTO INSTITUCIONAL?



PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA COP EM UNIVERSIDADE PÚBLICA

1

PROMOVER UM AMBIENTE INSTITUCIONAL VOLTADO À APRENDIZAGEM E AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

PERMITIR QUE PESSOAS COM INTERESSES AFINS SE ORGANIZEM EM GRUPOS E TENHAM MOMENTOS DE DEBATE E TROCAS DE EXPERIÊNCIAS

2

3

DESENVOLVER FERRAMENTAS DE TI QUE POSSIBILITEM O ARMAZENAMENTO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

FORMALIZAR A EXISTÊNCIA DA CoP COMO UM GRUPO DE TRABALHO VOLTADO À GC INSTITUCIONAL

4

5

ESTIMULAR O PROCESSO DE DESAPRENDER VELHAS PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS

INCENTIVAR QUE OS MEMBROS DA CoP TENHAM A LIBERDADE DE DEIXAR DE INTEGRÁ-LA QUANDO ENTENDEREM QUE NÃO PODEM MAIS APRENDER NEM CONTRIBUIR COM A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

6



MAS COMO SABER SE UMA CoP ESTÁ SENDO FORMADA OU SE É APENAS UM GRUPO DE AMIGOS DEBATENDO SOBRE O TRABALHO?

A figura 2 apresenta os critérios a serem observados para avaliar a formação de uma CoP Institucional

Figura 2. Critérios para julgamento da formação de uma comunidade de prática



Fonte: Baseado em KOLIBA; GADJA (2009)

REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. e KALLEBERG, A. L. **Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off**. ILR Press, Ithaca, NY, 2000.
- AYELE, W. Y.; JUELL-SKIELSE, G. A Process Model for Generating and Evaluating Ideas: The Use of Machine Learning and Visual Analytics to Support Idea Mining. **International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective**, v. 12394 LNCS, p. 189–203, 2020.
- DA SILVA, M. R.; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: revista de ciência da informação e documentação**, v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.ffclrp.usp.br/incid/article/viewArticle/52>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38, 635–672, 1995.
- KOLIBA, C.; GAJDA, R. Communities of practice as an analytical construct: implications for theory and practice”, **International Journal of Public Administration**, v. 32, n. 2, p. 97-135, 2009.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste; Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAUKKERI, M. **Framework for Analyzing and Clustering Short Message**. n. September, p. 239–247, 2009.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.
- WENGER, E. C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, M. W. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.